

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 Бовсунівської Валентини Олександрівни

академічної групи 281м-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку освіти Черкаської селищної територіальної громади Дніпропетровської області»

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

Рецензент:	Кайрюкштіс О.О.			
------------	-----------------	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Обґрунтування стратегії розвитку освіти Черкаської селищної територіальної громади Дніпропетровської області».

77 стор., 15 табл., 12 рис., 9 додатків, 69 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ,
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ОСВІТНЯ РЕФОРМА, РОЗВИТОК ОСВІТИ,
СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ, РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ОСВІТИ, ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку освіти в умовах децентралізації в територіальних громадах.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії розвитку освіти в Черкаській селищній територіальній громаді.

Мета дослідження – розроблення пропозицій щодо стратегії та цілей розвитку освіти в Черкаській селищній територіальній громаді.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади формування стратегії розвитку освіти в територіальній громаді. Другий розділ присвячено дослідженню поточного стану розвитку освіти у Черкаській селищній територіальній громаді. У третьому розділі розглядаються пропозиції щодо стратегічних пріоритетів та цілей розвитку освіти Черкаської селищної територіальної громади.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Substantiation of the education development strategy of the Cherkas'ke settlement local community of Dnipropetrovs'k region».

77 pages, 15 figures, 12 tables, 9 applications, 69 sources.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, DECENTRALIZATION, EDUCATION REFORM, EDUCATION DEVELOPMENT, STRATEGY, EDUCATION DEVELOPMENT STRATEGY, DEVELOPMENT OF EDUCATION DEVELOPMENT STRATEGY, EDUCATION GOVERNING BODIES.

Object of research – processes of education development in conditions of decentralization in territorial communities.

Subject of research – substantiation of the education development strategy in the Cherkasy settlement territorial community.

The purpose of research – development of proposals regarding the strategy and goals of education development in the Cherkasy settlement territorial community.

The first section examines the theoretical foundations of the formation of a strategy for the development of education in the territorial community. The second section is devoted to the study of the current state of education development in the Cherkasy settlement territorial community. The third section deals with proposals regarding the strategic priorities and goals of educational development of the Cherkasy settlement territorial community.

Scope of practical application – local self-government bodies, civil society institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	8
1.1. Особливості розвитку освіти в територіальних громадах України в умовах децентралізації	8
1.2. Визначення сутності стратегії розвитку освіти.....	17
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ОСВІТИ У ЧЕРКАСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	26
2.1. Загальна характеристика освіти у Черкаській селищній територіальній громаді.....	26
2.2. Аналіз поточного стану діяльності відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради.....	42
РОЗДІЛ 3	
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ЧЕРКАСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	52
3.1. Етапи процесу розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді.....	52
3.2. Комплекс стратегічних пріоритетів та цілей розвитку освіти Черкаської селищної територіальної освіти на період до 2027 року	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Освіта є одним із найважливіших факторів розвитку громади. Вона сприяє підвищенню рівня життя населення, економічному зростанню, соціальній згуртованості.

У процесі реформи децентралізації влади органам місцевого самоврядування надано широкі повноваження. За принципом субсидіарності місцева влада переходить новий рівень відповідальності перед територіальними громадами за вибір шляхів розвитку. Галузь освіти також зазнала змін.

Згідно з реформою децентралізації, освіта перейшла у відання територіальних громад. Це означає, що громади самостійно розробляють і впроваджують освітню політику на своїй території. Відповідальність за розвиток освіти в громадах покладена на органи місцевого самоврядування.

Якість освіти – це один із ключових факторів розвитку громад, тому перед місцевою владою гостро постало питання підвищення якості освіти та ефективності роботи закладів освіти.

Стратегія розвитку освіти є важливим інструментом розвитку освіти у територіальних громадах, оскільки вона спрямовує розвиток освіти в певному напрямку, забезпечує ефективне використання ресурсів, сприяє співпраці між різними зацікавленими сторонами.

Оскільки нормативно закріплена методологія розробки стратегії розвитку освіти в територіальних громадах наразі відсутня, то постає питання пошуку ефективних кроків розробки стратегії розвитку освіти. Це й визначило актуальність обраної теми дослідження.

Вагомий внесок у дослідження питань розробки стратегії розвитку територіальних громад та стратегії розвитку освіти в громадах зокрема зробили такі науковці як Шоробура І.М., Левченко Н.М., Антонова Л.В., Антонов А.В.,

Засторожнікова І.В., Кристопчук Т.Є., Клокар Н.І., Тертичка В.В., Маматова Т.В., Чикаренко І.А., Романюк С.А. та інші.

Особливості стратегічного планування у сфері освіти розглянуто у публікаціях, що підготовлені за підтримки міжнародних проєктів і програм [18 – 19; 22; 29; 65; 66].

Об'єктом дослідження є процеси розвитку освіти в умовах децентралізації в територіальних громадах.

Предметом дослідження – обґрунтування стратегії розвитку освіти в Черкаській селищній територіальній громаді.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо стратегії та цілей розвитку освіти в Черкаській селищній територіальній громаді.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити особливості розвитку освіти в територіальних громадах України в умовах децентралізації;
- визначити сутність стратегії розвитку освіти;
- дати загальну характеристику освіти у Черкаській селищній територіальній громаді;
- проаналізувати поточний стан діяльності відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради;
- визначити етапи процесу розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді;
- розробити комплекс стратегічних та операційних цілей і завдань розвитку освіти у Черкаській селищній територіальній громаді.

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 у територіальних громадах і розроблення пропозицій щодо удосконалення відповідних процесів.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували наукові праці предметної сфери дослідження, стратегічні документи та нормативно-правові акти, які регламентують процеси управління розвитком освітою в територіальних громадах.

Результати дослідження можуть бути використані при розробці та реалізації стратегії розвитку освіти в територіальних громадах, які можуть сприяти підвищенню якості освіти, забезпеченню її відповідності потребам громади та її розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Особливості розвитку освіти в територіальних громадах України в умовах децентралізації

Освіта виступає інтелектуальним, духовним, соціальним і економічним началом розвитку не тільки суспільства, але і держави в цілому.

Нині освіта має багато варіантів розуміння: це сфера, що охоплює всі складові формальної та інформальної освіти; система навчальних закладів і освітніх установ; особливий процес; соціальний інститут, що впливає на стан свідомості суспільства тощо [1]. Освіта орієнтована на передачу знань, умінь, навичок, створення позитивного середовища суспільної життєдіяльності, формування нового мислення громадян. Саме від знань і освіченості кожного громадянина залежить розвиток демократичної держави.

Сучасний світ, в умовах динамічних перетворень, потребує змін у всіх сферах життя, а отже сфера освіти не є виключенням.

Стан освіти в державі є показником якості життя суспільства, саме держава лишається головним суб'єктом, який утримує систему освіти і визначає стратегічні напрями її модернізації [2]. Відповідно до Закону України «Про освіту» освіта – це державний пріоритет, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства [4].

Розвиток освітньої галузі забезпечує відповідна система, яка здійснює управління на всіх його рівнях. Аналізуючи наукові роботи Задорожнікової І.В., Ажажі М.А., Хомишина І.Ю., Шоробури І.М., в яких розглянуто питання рівнів управління освітою, робимо висновок, що на сьогодні в українській системі управління освітою можна виділити три рівні: національний, регіональний та місцевий (рис. 1.1) [3; 11; 12; 13].



Рис.1.1. Рівні управління освітою

Формування та реалізація освітньої політики держави, затвердження стратегії розвитку освіти, визначення гарантій реалізації освітньої діяльності, визначення обсягів фінансування освітньої галузі тощо відбувається на національному рівні.

На регіональному рівні управління освітою забезпечується координація робіт з реалізації цільових освітніх програм, упровадження освітньої політики у регіоні.

На місцевому рівні управління розвитком освіти покладено на органи місцевого самоврядування, до повноважень яких входить відповідальність за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території [4].

Покладання функції управління освіти на місцевому рівні на органи місцевого самоврядування пов'язано з тим, що в Україні відбувається процес децентралізації влади. Відповідно з децентралізацією влади відбувається децентралізація освіти [5]. Реформа освіти є однією з основних реформ з 2016 року [7].

В основу децентралізації освіти закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування відповідно до якої органи місцевого самоврядування мають право здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ в інтересах місцевого населення [6]. В основі української реформи децентралізації покладено європейський принцип субсидіарності. Суть цього принципу полягає в тому, що право прийняття рішення від центральних органів державної влади переходить до органів місцевого самоврядування, так як вони є найближчими до громади і краще розуміють місцеві потреби та реалії.

Не дивлячись на те, що Міністерство освіти і науки є головним органом виконавчої влади, який визначає загальні напрямки реформи та освітньої стратегії країни в цілому [8], перед органами місцевого самоврядування стоїть завдання належного ресурсного забезпечення освітніх закладів, оптимізація їх мережі, забезпечення якості освіти та реальних умов для рівного доступу до якісної освіти [15], вибудувати ефективний механізм управління освітою безпосередньо на місцевому рівні.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» органи місцевого самоврядування наділені наступними повноваженнями у сфері освіти:

- управління закладами освіти, які належать територіальним громадам, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- забезпечення здобуття повної загальної, професійної, фахової передвищої та вищої освіти у державних і комунальних закладах освіти, створення необхідних умов для виховання дітей та молоді;
- створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету; контроль за використанням коштів цього фонду за призначенням;
- забезпечення доступності і безоплатності освіти на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою;

- забезпечення розвитку всіх видів освіти, розвитку і вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів;
- організація обліку дітей шкільного і дошкільного віку;
- надання допомоги випускникам загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів державної або комунальної форми власності у працевлаштуванні[14].

Громади можуть використовувати ці повноваження для впровадження інноваційних освітніх проєктів, підвищення якості освіти та забезпечення її доступності для всіх її мешканців.

Особливістю розвитку освіти в громадах є те, що громади відрізняються за своїми розмірами, чисельністю населення, рівнем соціально-економічного розвитку та структурою локальної економіки, природними умовами тощо. Тобто, така неоднорідність формує передумови розвитку їхніх освітніх систем.

Система освіти територіальної громади складається з: органів управління освітою, закладів дошкільної та загальної середньої освіти, заклади позашкільної освіти, а також може включати інші навчальні заклади, що можуть створюватися рішенням сесії територіальної громади і які не протирічать діючому законодавству [17].

Створення органів управління освітою на відповідній території забезпечить ефективне здійснення повноважень органів місцевого самоврядування [19] у сфері освіти. Наразі є дві організаційні форми функціонування органу управління освітою:

- у структурі виконавчих органів ради (без створення юридичної особи);
- як окремий виконавчий орган з питань управління освітою (зі статусом юридичної особи) [16; 19; 21].

В залежності від спектру повноважень, потреб громади, її фінансової спроможності варіантів організаційно-правової форми органів управління освітою може бути декілька. Експерти та розробники методично-інформаційного

посібника «Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ» виділяють три види організаційно-правової форми органів управління освітою (табл. 1.1) [21].

Таблиця 1.1

Види організаційно-правової форми органів управління освітою

<i>Вид організаційно-правової форми</i>	<i>Опис</i>
Управління	Структурний підрозділ одногогалузевого або однофункціонального спрямування, до складу якого входить не менш як 2 самостійних відділи
Відділ	Структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом діяльності з штатною чисельністю не менше ніж 3 одиниці
Сектор	Структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом діяльності, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів, з штатною чисельністю не менш ніж 2 одиниці

Також слід розуміти, що у контексті адміністративно-територіальної реформи повноваження органів управління освітою у громадах відрізняються від звичних нам повноважень відділів освіти районних державних адміністрацій, адже вони позбавлені права:

- здійснювати безпосереднє керівництво закладами освіти, що є комунальною власністю;
- контролювати виконання вимог щодо навчання дітей у закладах освіти;
- координувати дії педагогічних працівників з питань навчання і виховання дітей;
- брати участь у розробленні та реалізації варіативної складової змісту загальної середньої освіти;
- добирати, призначати на посаду та звільняти з посади педагогічних працівників державних і комунальних дошкільних, загальноосвітніх навчальних закладів;

– контролювати додержання вимог законів та інших нормативно-правових актів у сфері дошкільної освіти, обов'язкове виконання Базового компонента дошкільної освіти всіма закладами дошкільної освіти [19].

Місцева рада за своїм рішенням делегує всі або окремі повноваження у сфері освіти органу управління освітою.

Як зазначалося раніше, забезпечити доступність дошкільної та загальної середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території та формування оптимальної мережі закладів освіти – пріоритетні завдання, які стоять перед органами місцевого самоврядування у сфері освіти.

Територіальна доступність закладів освіти – це можливість здобувачів освіти отримувати освіту в закладі освіти, який найбільш доступний та наближений до місця їх проживання. Забезпечення територіальної доступності закладів освіти є важливою складовою державної політики у сфері освіти. Вона дозволяє забезпечити всім дітям та молоді рівні можливості для отримання якісної освіти, незалежно від місця їх проживання.

Одним із пріоритетів освітньої реформи є доступна та якісна дошкільна освіта. Реформа дошкільної освіти спрямована розвиток мережі закладів дошкільної освіти різних типів та форм власності, що забезпечить здобуття дошкільної освіти та поступове зменшення черги в дошкільні заклади; підняття престижності праці та статусу працівників дошкільної освіти; упровадження сучасних освітніх методик та технологій в освітній процес; створення сучасного, безпечного та комфортного освітнього середовища; створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами[24].

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» територіальну доступність можна забезпечити шляхом створення та утримання мережі закладів освіти, у тому числі опорних закладів та їхніх філій; закріпленням території обслуговування за комунальними закладами освіти; організації підвозу учнів та педагогічних працівників до закладів освіти та у зворотному напрямку; сприяння запровадженню з урахуванням вибору батьків

дітей або осіб, які досягли повноліття, різних форм здобуття повної загальної середньої освіти, їх забезпечення та підтримка тощо[23].

Питання формування оптимальної мережі закладів загальної середньої освіти досі залишається актуальним, так як це є одним з основних факторів забезпечення доступності освіти. Фінансування малокомплектних шкіл є економічно не вигідним, створює фінансове навантаження на бюджети громад, оскільки рівень витрат у перерахунку на одного учня вищий, а якість наданих освітніх послуг є нижчою у порівнянні з повнокомплектними школами. Тому побудова оптимальної мережі освітніх закладів дозволить громадам як оптимізувати відповідні бюджетні витрати, так і підвищити саму якість. Оптимізація – необхідна вимога, на яку повинна реагувати місцева влада, щоб досягнути якісних стандартів освіти. Наразі ефективним інструментом оптимізації освітньої мережі є створення опорних шкіл, які мають найбільш зручне розташування, навчально-методичну та матеріально-технічну бази чим забезпечують рівний доступ усіх дітей до якісної освіти.

Одним із завдань, яке постає перед місцевою владою в ході розвитку освіти територіальної громади є забезпечення фінансової автономії закладів освіти. Це дозволить закладам освіти самостійно формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до державних стандартів загальної середньої освіти, обирати підручники, методики навчання і виховання, розвивати навчально-матеріальну базу [27].

Забезпечення фінансової самостійності шкіл дозволить не тільки ефективно використовувати виділені закладам бюджетні кошти, але й легально отримувати більше додаткових коштів, зокрема коштів від оренди приміщень, платних освітніх послуг, благодійних внесків тощо. «Прозоре надходження додаткових коштів надасть змогу керівникам навчальних закладів вирішувати поточні проблеми їх утримання, планово поліпшувати матеріально-технічну базу, стимулювати колективи та створювати сучасні умови для проведення навчального процесу» [28].

Заклади освіти при фінансовій автономії отримують право на встановлення надбавок і премій працівникам, можливість самостійно формувати управлінські команди та педагогічний колектив, що позитивно відобразиться на якості наданих освітніх послуг. Але разом з тим перед школами буде посилено відповідальність перед суспільством за якість освіти.

Важливу роль у розвитку освіти в територіальних громадах відіграє впровадження Нової української школи за Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, яка передбачає створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей для самореалізації особистості; децентралізацію та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи; справедливий поділ публічних коштів, що сприятиме рівному доступу усіх дітей до якісної освіти; створення сучасного освітнього середовища, яка забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків тощо[24].

Нова українська школа базується на особистісно орієнтованій освіті, дитиноцентризмі, педагогіці партнерства. Ці принципи повинні знайти відображення у формуванні освітнього середовища та освітнього простору українських шкіл [26]. Як зазначає методистка навчально-методичного центру Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, регіональна координаторка НУШ «Одним з компонентів формули Нової української школи є освітнє середовище, яке є безпечним, інклюзивним, сприяє вільному розвитку здобувачів освіти» [27].

Розвиток локального освітнього простору залежить від фінансового потенціалу територіальних громад. Саме місце влада забезпечує утримання і вдосконалення матеріально-технічної бази закладів освіти на рівні, який є достатній для виконання вимог стандартів та ліцензійних вимог. Сфера освіти згідно з чинним законодавством, фінансується з державного та місцевих бюджетів, інших коштів не заборонених законодавством.

За рахунок Державного бюджету відбувається оплата праці педагогічних працівників, що забезпечують здобуття загальної середньої освіти та педагогічних працівників інклюзивно-ресурсних центрів (освітня субвенція); закупівля підручників; підтримка осіб з особливими освітніми потребами в закладах дошкільної та загальної середньої освіти; забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти Нової української школи.

За рахунок місцевого бюджету здійснюється утримання закладів та оплата праці педагогічних працівників закладів позашкільної, дошкільної освіти, центрів професійного розвитку та міжшкільного ресурсного центру; оплата праці непедагогічних працівників всіх заснованих закладів; виконання стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти, в тому числі здійснення інноваційної діяльності закладу освіти. Стратегія розвитку закладу освіти має передбачити різні напрями, в тому числі розвиток матеріально-технічної бази закладу освіти враховуючи капітальні видатки на реконструкцію та ремонт, створення інклюзивного, комфортного, безпечного освітнього середовища.

Враховуючи те, що у стратегіях розвитку закладів освіти визначаються напрями, обсяги та джерела фінансування, важливо розробляти стратегію розвитку в громаді аби збалансувати стратегії розвитку закладів системи освіти.

Розвиток закладів освіти, рівень забезпечення якості освітніх послуг залежить від оптимальної мережі таких закладів та від ефективності управління, координації та взаємодії елементів освітньої системи громади [19].

Для децентралізованого типу управління освітою притаманний тісний взаємозв'язок органів місцевого самоврядування з членами громади (платники податків, батьки, вчителі, вихователі) для прийняття ефективних управлінських рішень задля покращення рівня якості освіти в закладах громади [7; 9; 10]. Тобто, місцева влада повинна підтримувати не тільки заклади освіти, а й усіх учасників освітнього процесу, бути їх партнерами, адже участь громадськості – це потужний інструмент у вирішенні багатьох місцевих питань, у тому числі і освіти [60]. Тому цьому етапі розвитку освіти у громадах важливо побудувати ефективну комунікацію [22].

Отже, розвиток освіти в територіальних громадах у процесі децентралізації на пряму залежить від вироблення ефективних управлінських механізмів на засадах взаємодії органів місцевого самоврядування, закладів освіти та громадськості.

Взаємодія місцевої влади з усіма учасниками освітнього процесу дозволить знайти компроміси та врахувати інтереси жителів всіх населених пунктів територіальної громади при стратегуванні освітньої діяльності.

1.2. Визначення сутності стратегії розвитку освіти

Тривалий час людство вивчає та аналізує стратегію як інструмент розв'язання проблем. Це зумовлено потребою обґрунтовано підходити до керування процесами, що відбуваються навколо шляхом планування своєї діяльності у майбутньому, тобто встановлення наряду дій. В результаті, теорія і практика менеджменту створили стратегічне управління.

Поняття стратегічного управління науковці визначають по-різному. Так, наприклад, Шершньова З.Є. визначає стратегічне управління як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [34].

В енциклопедії державного управління зазначено, що стратегічне управління – це особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своїй місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [36].

Суть стратегічного управління полягає у вирішенні певних завдань, які характеризують послідовність впровадження його в організації:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- визначення місії та стратегічного бачення, встановлення стратегічних цілей і завдань;
- вибір стратегії;
- контроль за виконанням та оцінка результатів діяльності організації;
- внесення відповідних змін у стратегічний план, зміни методів реалізації стратегічного плану [33].

Структуру процесу стратегічного управління можна схематично зобразити наступним чином (рис. 1.2) [37].



Рис.1.2. Структура процесу стратегічного управління

Стратегічне управління направлене визначити, обґрунтувати та реалізувати довгострокові цілі за допомогою стратегій.

У державному секторі стратегічне управління безпосередньо має відношення до опрацювання та підготовки стратегій розвитку суспільного простору: країни, регіону чи визначеної території [35].

Поняття стратегія у сучасному розумінні тлумачать як основні шляхи, реальні кроки, механізми втілення ідеї або теорії у життя для досягнення важливої мети.

Стратегія – це основа для реалізації змін у організаційній структурі, основа для розробки стратегічних планів, програм і проєктів [33].

Якщо говорити про стратегію розвитку певної галузі у територіальній громаді, то маємо на увазі визначені чітко мету, цілі розвитку та необхідні засоби, які допоможуть досягнути цих цілей. Завдання стратегії полягає у ефективному використанні наявних ресурсів для досягнення основної мети. Стратегія у цьому випадку виступає не тільки планом, а розумінням того, для чого потрібно та як саме будуть досягатися мета стратегії в умовах обмежених ресурсів та змін, які відбуваються навколо [29]. Тобто стратегія описує те, що місцева влада намагається досягти і якою мірою будуть використані критичні ресурси [61].

Освіта є важливою частиною економічного та соціального розвитку територіальної громади. Від рівня освіти у навчальних закладах, їх якості, належить успішність та перспективність громади в цілому. Тому місцевим органам управління освітою потрібно бути залученим до стратегічного планування роботи та розвитку як всієї освітньої галузі так і кожного закладу окремо.

Значну роль в системі функціональних механізмів державного управління освітою відіграє стратегування освітньої діяльності, яка покликана на вироблення стратегічних орієнтирів розвитку освіти шляхом формування відповідних стратегій, складання стратегічних планів, визначення стратегічних цілей та орієнтирів їх втілення. Тобто, в основу стратегій розвитку освіти закладаються управлінські впливи, націлені на послідовне досягнення поставлених стратегічних цілей виходячи з розробленого плану дій, ресурсних можливостей та завдань.

Стратегія розвитку освіти може розроблятися на різних рівнях (рис. 1.3.)

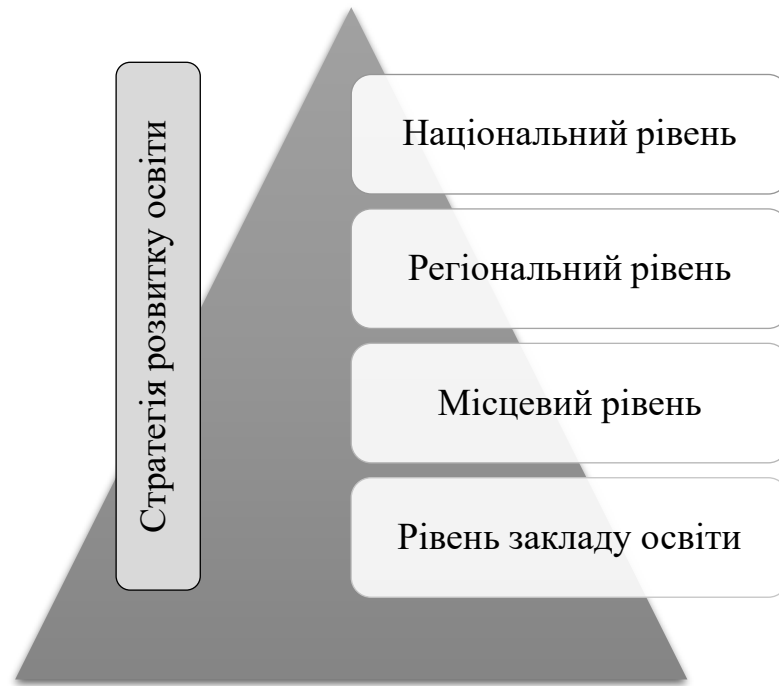


Рис.1.3. Рівні стратегії розвитку освіти

Національна стратегія розвитку освіти визначає загальні напрями розвитку освіти в країні. Вона розробляється Міністерством освіти і науки України та затверджується Кабінетом Міністрів України.

На сьогодні в Україні діє Національна доктрина розвитку освіти, затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002 «Про національну доктрину розвитку освіти», яка визначає пріоритетні напрями розвитку освіти в Україні. Відповідно до Національної доктрини, пріоритетами державної політики щодо розвитку освіти є особистісна орієнтація освіти; формування національних та загальнолюдських цінностей; створення для громадян рівних можливостей у здобутті освіти; постійне підвищення якості освіти; розвиток системи безперебійної освіти та навчання протягом життя; розвиток дошкільної, позашкільної, загальної середньої освіти у сільській місцевості; запровадження освітніх інновацій та інформаційних технологій тощо [40].

Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в

Україні на 2022-2023 роки» є документом, який визначає основні напрями, пріоритети, завдання та механізми реалізації державної політики щодо розвитку системи вищої освіти [41].

Досі чинна Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, затверджена Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2012 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», яка конкретизує основні шляхи реалізації концептуальних ідей та поглядів розвитку освіти, визначених Національною доктриною розвитку освіти [39]. Основна мета Національної стратегії полягає у підвищенні доступності якісної освіти, забезпечення особистісного розвитку людини. Для реалізації цієї мети передбачено наступні стратегічні напрями:

- вдосконалення нормативно-правової бази у сфері освіти;
- розвиток мережі закладів освіти;
- покращення якості освіти;
- забезпечення рівного доступу до освіти;
- підготовка та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- розвиток науково-педагогічного потенціалу освіти;
- залучення громадськості до реформування освіти.

У червні 2023 року Міністерство освіти і науки України оголосило набір експертів у робочі групи щодо створення Національної стратегії освіти і науки до 2030 року [43].

Стратегію розвитку освіти в регіоні слід розглядати в контексті державної регіональної політики. Регіональна стратегія розвитку – це один із інструментів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [45;46]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних

сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини тощо. Стратегія визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів і розроблена до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [45].

Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх – одна з Цілей сталого розвитку України до 2030 року [47].

Відповідно, регіональна стратегія розвитку освіти є інструментом забезпечення сталого розвитку освітньої системи в певному регіоні. Вона визначає пріоритети розвитку освіти в регіоні на довгострокову перспективу та закладає основу для реформування освіти, яка відповідає потребам суспільства та відповідає міжнародним стандартам.

Враховуючи вищевикладене, робимо висновок, що регіональна стратегія розвитку освіти повинна розроблятися за принципом узгодженості з Національною стратегією розвитку освіти. Тобто регіональна стратегія повинна відповідати основним напрямам та пріоритетам Національної стратегії розвитку освіти. Вона розробляється Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями [51].

У Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади, затверджених наказом Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 30 березня 2016 року № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», визначено систему прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади, яка включає:

- стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогностичні та програмні документи [52].

При цьому вказано, що стратегія розвитку територіальної громади – це головний документ стратегічного планування, а план (програма) соціально-економічного розвитку територіальної громади – документ, спрямований на реалізацію стратегії відповідно [29].

Якщо згадані вище Рекомендації визначають стратегію розвитку в територіальній громаді як документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного і соціального розвитку об'єднаної територіальної громади [52], то поняття стратегії розвитку освіти в територіальній громаді нормативно не закріплено.

Експерти Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» стратегію розвитку освіти в територіальній громаді визначають «як методологію досягнення чітко сформульованого бачення (мети) освіти у громаді через певний довгостроковий період в умовах обмежених ресурсів та змін» [29].

Експерти шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» дають визначення місцевій стратегії розвитку освіти як комплекс сформованих та оголошених публічно намірів і завдань стосовно освіти, що базуються на суспільному консенсусі та будуть впроваджуватися органами місцевого самоврядування [30].

В будь-якому випадку стратегія розвитку освіти в територіальній громаді втілює позицію місцевої влади до виконання своїх повноважень у сфері освіти.

Отже, місцева стратегія розвитку освіти визначає напрями розвитку освіти безпосередньо в громаді.

Стратегія розвитку освіти в територіальній громаді, за принципом регіональної стратегії розвитку освіти, має відповідати основним напрямам та пріоритетам Національної стратегії розвитку освіти. До того ж, місцева стратегія повинна враховувати концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти на період до 2029 року – «Нова українська школа» [29]. Концепція «Нова українська школа» - документ, який може позначити стратегічні орієнтири нової школи в територіальних громадах.

Місцева стратегія розробляється органами місцевого самоврядування та затверджується радою громади.

Стратегія розвитку закладу освіти визначає напрями розвитку конкретного закладу освіти. Стратегією визначається місія, візія та цілі діяльності закладу освіти, необхідні умови для їх реалізації, пріоритети та дії керівництва й педагогів, які вони планують здійснити для досягнення визначених цілей, згідно з принципами освіти та підготовки учнів до майбутнього життя [53].

Вона розробляється і схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується на сесії місцевої ради.

Отже, сутність стратегії розвитку освіти полягає в її спрямованості на досягнення певних цілей у сфері освіти на певний період часу. Стратегія визначає пріоритети розвитку освіти, основні напрями реформування та шляхи їх реалізації

Враховуючи вищевикладене, робимо висновок, що стратегія розвитку освіти має такі основні характеристики:

- Цільова спрямованість. Стратегія визначає, до чого прагне освітня система в довгостроковій перспективі. Цілі стратегії мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, доцільними та обмеженими у часі.
- Пріоритетність. Стратегія визначає пріоритетні напрями розвитку освіти. Пріоритети мають бути обґрунтовані з урахуванням потреб суспільства та можливостей освітньої системи.

– Конкретність. Стратегія має містити конкретні заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Ці заходи мають бути реалістичними та економічно обґрунтованими.

– Чіткість. Стратегія має бути чіткою та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін.

– Підтримка. Стратегія має бути підтримана всіма зацікавленими сторонами, зокрема органами влади, освітянами, батьками та учнями.

Стратегія розвитку освіти – це важливий інструмент забезпечення сталого розвитку освітньої системи. Вона допомагає визначити пріоритети розвитку освіти, розробити ефективні заходи для їх реалізації та забезпечити підтримку реформування освіти з боку всіх зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ОСВІТИ У ЧЕРКАСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика освіти у Черкаській селищній територіальній громаді

Відповідно до рішення Черкаської селищної ради від 26 липня 2023 року № 355/33/VIII «Про затвердження мережі закладів освіти Черкаської селищної ради на 2023-2024 навчальний рік» мережу закладів освіти становлять два заклади дошкільної освіти та два заклади загальної середньої освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Мережа закладів освіти Черкаської селищної ради

<i>Заклади дошкільної освіти</i>	Комунальний заклад «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради»
	Комунальний заклад «Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради
<i>Заклади загальної середньої освіти</i>	Гвардійський лицей Черкаської селищної ради Новомосковського району
	Черкаський лицей Черкаської селищної ради Новомосковського району

Згідно з Порядком формування базової мережі закладів культури (зі змінами), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 року № 970 «Про внесення змін до Порядку формування базової мережі закладів культури» комунальний заклад «Школа мистецтв Черкаської селищної ради» входить у базову мережу закладів культури [54]. Також, Положенням про мистецьку школу, затвердженим наказом Міністерства культури України від 09 серпня 2018 року № 686 «Про затвердження Положення про мистецьку школу», визначено, що мистецька школа є закладом позашкільної освіти сфери культури [55].

Відповідно до Статуту комунального закладу «Школа мистецтв Черкаської селищної ради», затвердженої рішенням Черкаської селищної ради від 30 грудня 2020 року № 03-04/VIII «Про затвердження Статуту комунального закладу «Школа мистецтв Черкаської селищної ради» у новій редакції» комунальний заклад «Школа мистецтв Черкаської селищної ради» є закладом позашкільної освіти сфери культури.

Враховуючи вищевикладене, комунальний заклад «Школа мистецтв Черкаської селищної ради» слід розглядати як один із закладів освіти на території Черкаської селищної територіальної громади.

Таким чином галузь «Освіта» в Черкаській селищній територіальній громаді будуть представляти 6 установ:

- Комунальний заклад «Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради;
- Комунальний заклад «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради»;
- Черкаський ліцей Черкаської селищної ради;
- Гвардійський ліцей Черкаської селищної ради;
- Комунальний заклад «Школа мистецтв Черкаської селищної ради»;
- Відділ освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради.

Освітній процес у закладах дошкільної освіти Черкаської селищної ради на 2023-2024 навчальний рік організовано за змішаної формою навчання з використанням технологій дистанційного навчання на період дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Освітній процес у закладах загальної середньої освіти Черкаської селищної ради на 2023-2024 навчальний рік організовано в інституційній (очній) формі здобуття освіти з використанням технологій дистанційного навчання (змішаний формат навчання) на період дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Форму навчання в закладах освіти Черкаської селищної ради визначено рішенням Черкаської селищної ради від 21 червня 2023 році № 324/32/VIII «Про

організацію освітнього процесу у закладах освіти та культури Черкаської селищної ради у 2023-2024 навчальному році».

У двох закладах дошкільної освіти, станом на вересень 2023 року, виховується 240 дітей у 13 групах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Мережа груп закладів дошкільної освіти Черкаської селищної ради
у вересні 2023 року**

<i>Назва закладу</i>	<i>Кількість груп</i>	<i>Кількість вихованців</i>
Комунальний заклад «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради»	7	138
Комунальний заклад «Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради	6	102

Згідно зі структурою та штатним розписом закладів дошкільної освіти Черкаської селищної ради (додатки А, Б) загальна штатна чисельність працівників становить 87,35 штатних одиниць, із них педагогічних працівників – 31,65 штатних одиниць (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Персонал у закладах дошкільної освіти Черкаської селищної ради
у вересні 2023 року**

<i>Назва закладу</i>	<i>Персонал (кількість штатних одиниць)</i>	
	<i>Педагогічні працівники</i>	<i>Інший персонал</i>
Комунальний заклад «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради»	16,85	29,2
Комунальний заклад «Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради	14,8	26,8

У вересні 2022 року у закладах дошкільної освіти виховувалося 278 дітей у 15 групах і згідно зі структурою та штатним розписом закладів дошкільної освіти Черкаської селищної ради (додатки В, Г) загальна штатна чисельність

працівників становить 93,93 штатних одиниць, із них педагогічних працівників – 37,73 штатних одиниць.

Зробивши порівняння (табл. 2.4) спостерігаємо тенденцію до зменшення вихованців та персоналу у закладах дошкільної освіти Черкаської селищної ради, а також скорочення кількості груп.

Таблиця 2.4

**Порівняння мережі груп та кількості персоналу у закладах
дошкільної освіти Черкаської селищної ради**

<i>Показник</i>	<i>Комунальний заклад «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради»</i>		<i>Комунальний заклад «Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Кількість груп</i>	7	7	8	6
<i>Кількість вихованців</i>	153	138	125	102
<i>Персонал (кількість штатних одиниць), з них:</i>	43,42	46,05	50,51	41,6
<i>педагогічні працівники</i>	18,22	16,85	19,51	14,8
<i>інший персонал</i>	25,2	29,2	31	26,8

Таке зменшення обумовлене закриттям інклюзивних груп у дитячих садках та зменшенням контингенту вихованців в цілому, здебільшого по причині воєнного стану.

Працівники закладів дошкільної освіти Черкаської селищної ради утримуються за рахунок місцевого бюджету.

Відповідно до рішень Черкаської селищної ради від 22 грудня 2022 року № 181/27/VIII «Про встановлення розміру батьківської плати за харчування в 2023 році в комунальному закладі «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради» та № 182/27/VIII «Про встановлення розміру батьківської плати за харчування в 2023 році в комунальному закладі

«Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради» у закладах дошкільної освіти розмір плати за харчування у 2023 році встановлено таким чином: 60 % вартості харчування – за батьківські кошти; 40% вартості харчування – за рахунок місцевого бюджету (рис. 2.1).

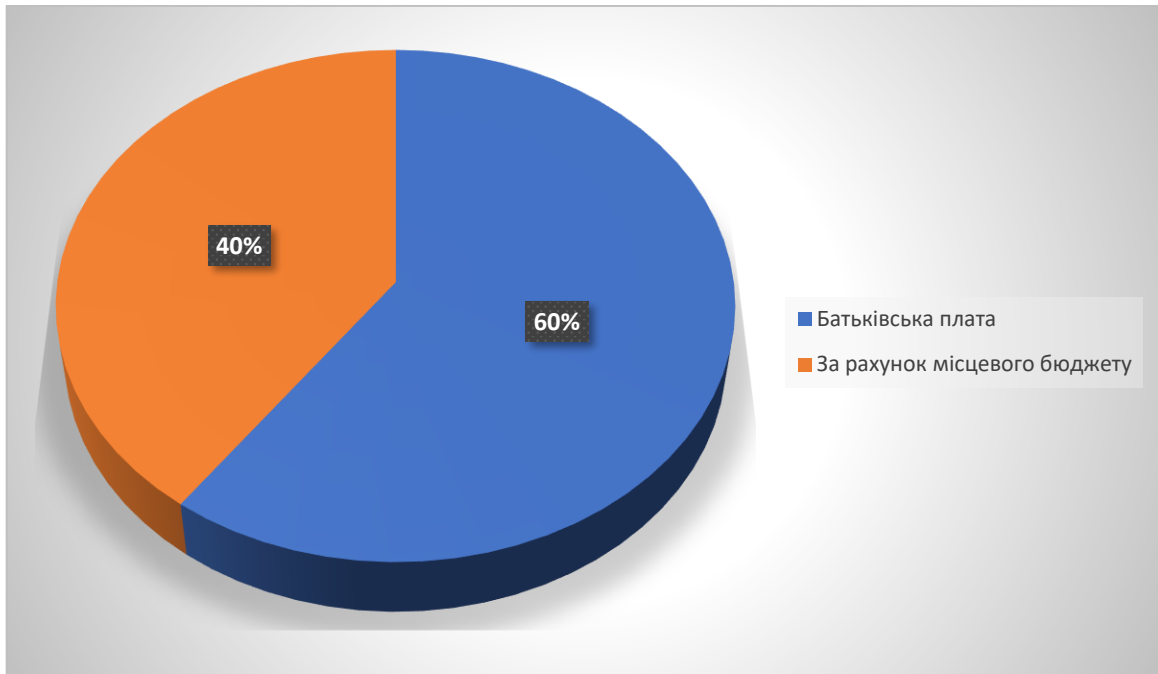


Рис.2.1. Співвідношення плати за харчування у закладах дошкільної освіти Черкаської селищної ради у 2023 році

Разом з тим, відповідно до рішень Черкаської селищної ради від 22 грудня 2022 року № 186/27/VIII «Про забезпечення безкоштовним харчуванням та надання пільгових умов оплати харчування дітей у КЗ «Гвардійський заклад дошкільної освіти «Лісова казка» Черкаської селищної ради» на 2023 рік», та № 185/27/VIII «Про забезпечення безкоштовним харчуванням та надання пільгових умов оплати харчування дітей у КЗ «Черкаський заклад дошкільної освіти «Червона калина» Черкаської селищної ради на 2023 рік» у закладах дошкільної освіти у 2023 році за рахунок місцевого бюджету забезпечено дитяче харчування у розмірі 100 % від вартості харчування на день дітей наступних пільгових категорій:

- дітей - сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- дітей з інвалідністю;

- дітей з особливими освітніми потребами, які навчаються в інклюзивних групах;
- дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»;
- дітей, батьки яких потерпіли в наслідок аварії на ЧАЕС;
- дітей з числа внутрішньо переміщених осіб чи дітей, які мають статус дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій і збройних конфліктів;
- дітей, один із батьків яких загинув (пропав безвісти), помер під час захисту незалежності та суверенітету України.

Для дітей з багатодітних сімей оплата харчування здійснюється у розмірі 50% від встановленої батьківської плати.

У закладах загальної середньої освіти станом на вересень 2023 року навчається 770 здобувача освіти у 36 класах (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Мережа класів закладів загальної середньої освіти
Черкаської селищної ради
у вересні 2023 року**

<i>Назва закладу</i>	<i>Кількість класів</i>	<i>Кількість здобувачів освіти</i>
Гвардійський ліцей Черкаської селищної ради	19	419
Черкаський ліцей Черкаської селищної ради	17	353

Згідно зі структурою та штатним розписом закладів загальної середньої освіти Черкаської селищної ради (додатки Г, Д) загальна штатна чисельність працівників становить 145,529 штатних одиниць, із них педагогічних працівників – 79,028 штатних одиниць (табл. 2.6).

У вересні 2022 року у закладах загальної середньої освіти навчалася 831 здобувачів освіти у 38 класах і згідно зі структурою та штатним розписом закладів дошкільної освіти Черкаської селищної ради (додатки Е, Є) загальна

штатна чисельність працівників становить 149,387 штатних одиниць, із них педагогічних працівників – 86,387 штатних одиниць.

Таблиця 2.6

**Персонал у закладах загальної середньої освіти
Черкаської селищної ради
у вересні 2023 року**

<i>Назва закладу</i>	<i>Персонал (кількість штатних одиниць)</i>	
	<i>Педагогічні працівники</i>	<i>Інший персонал</i>
Гвардійський ліцей Черкаської селищної ради	41,611	31,75
Черкаський ліцей Черкаської селищної ради	37,417	34,75

Зробивши порівняння (табл. 2.7) спостерігаємо тенденцію до зменшення здобувачів освіти та персоналу у закладах загальної середньої освіти Черкаської селищної ради, а також скорочення кількості класів.

Таблиця 2.7

**Порівняння мережі класів та кількості персоналу
у закладах загальної середньої освіти Черкаської селищної ради**

<i>Показник</i>	<i>Гвардійський ліцей Черкаської селищної ради</i>		<i>Черкаський ліцей Черкаської селищної ради</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>Кількість класів</i>	19	19	19	17
<i>Кількість здобувачів освіти</i>	448	419	383	353
<i>Персонал (кількість штатних одиниць), з них:</i>	75,86	73,361	73,527	72,167
<i>педагогічні працівники</i>	46,61	41,611	39,777	37,417
<i>інший персонал</i>	29,25	31,75	33,75	34,75

Зменшення кількості класів обумовлене рухом контингенту здобувачів освіти, по цій причині відповідно зменшення педагогічних працівників.

Із загальної чисельності працівників за рахунок коштів освітньої субвенції утримується 79,028 штатних одиниць, за рахунок коштів місцевого бюджету – 66,501 штатна одиниця.

Відповідно до рішень Черкаської селищної ради від 22 грудня 2022 року № 184/27/VIII «Про організацію безкоштовного харчування у Черкаському ліцеї Черкаської селищної ради для учнів 1-4 класів та дітей пільгової категорії 5-11 класів у 2023 році» та № 183/27/VIII «Про організацію безкоштовного харчування у Гвардійському ліцеї Черкаської селищної ради для учнів 1-4 класів та дітей пільгової категорії 5-11 класів у 2023 році» у 2023 році учні 1-4 класів повинні забезпечуватися безкоштовним харчуванням за рахунок коштів місцевого бюджету. Цими ж рішеннями визначено, що безкоштовному харчуванню підлягають учні 5-11 класів наступних пільгових категорій:

- дітей – сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- дітей з особливими освітніми потребами, які навчаються у спеціальних та інклюзивних класах (групах);
- дітей з інвалідністю;
- дітей, один із батьків яких загинув (пропав безвісти), помер під час захисту незалежності та суверенітету України;
- дітей, батьки яких потерпіли внаслідок аварії на ЧАЕС;
- дітей з числа внутрішньо переміщених осіб чи дітей, які мають статус дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій і збройних конфліктів;
- дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям».

Вартість гарячого харчування у закладах загальної середньої освіти у 2023 році складає 45,00 грн. на особу.

Відповідно до вимог Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» безпечність та якість страв для дітей в умовах воєнного стану залежить не тільки від безпечних умов приготування, а й можливості довготривалого зберігання, використання денного запасу продуктів,

дотримання технологій виготовлення тощо. Також, слід зауважити, що при увімкненні сигналу «Повітряна тривога» працівниками харчоблоків необхідно дотримуватися алгоритму дій населення для вжиття заходів захисту, що передбачає в тому числі вимкнення усіх електричних приборів, загасання печі, спуск до укриття тощо. А це, в свою чергу обмежить безпечність умов для здійснення харчування або призведе до збільшення невикористаних продуктів. Тому, враховуючи вищевикладене, адміністрація закладів загальної середньої освіти дійшла до висновку про недоцільність організації харчування у 2023-2024 навчальному році на період дії правового режиму воєнного стану.

Забезпеченість підручниками закладів загальної середньої освіти Черкаської селищної ради становить 100 %.

Педагогічні працівники закладів освіти Черкаської селищної ради постійно підвищують свою професійну кваліфікацію, зокрема співпрацюючи з комунальною установою «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Солонянської селищної ради.

Комунальний заклад «Школа мистецтв Черкаської селищної ради» у 2023 році надає послуги 117 учням Черкаської селищної територіальної громади у 6 класах (відділеннях):

- фортепіано;
- гітара;
- акордеон;
- хореографічний клас;
- образотворчий клас;
- хоровий клас.

В комунальному закладі «Школа мистецтв Черкаської селищної ради» штатна чисельність працівників становить 14 штатних одиниць, з них педагогічних працівників – 11 штатних працівників.

У Черкаській селищній територіальній громаді здійснює свою діяльність відділ освіти, культури, молода та спорту Черкаської селищної ради, який був створений відповідно до рішення Черкаської селищної ради від

17 грудня 2020 року № 02-02/VIII «Про утворення відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради та затвердження Положення про відділ освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради».

Відділ освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області (далі – Відділ) є виконавчим органом Черкаської селищної ради. Відділ утворюється Черкаської селищною радою відповідно до Закону України «про місцеве самоврядування в Україні».

Відділ є підзвітний і підконтрольний Черкаській селищній раді, підпорядкований виконавчому комітету Черкаської селищної ради, Черкаському селищному голові, а з питань здійснення делегованих повноважень підконтрольний відповідним органам виконавчої влади.

Відділ у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами профільних міністерств та наказами відповідних департаментів та управлінь Дніпропетровської обласної державної адміністрації, рішеннями Черкаської селищної ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями та дорученнями Черкаського селищного голови, цим Положенням та іншими нормативними актами.

Станом на травень 2023 року штатна чисельність відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради налічує 9 чоловік.

Відділ складається з працівників та посадових осіб місцевого самоврядування.

Відділ є юридичною особою, веде самостійний баланс, має право відкривати реєстраційні рахунки в установах Державного казначейства України, в межах своїх повноважень укладати від свого імені угоди з юридичними та фізичними особами, мати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у судах. Відділ має печатку із зображенням державного герба України і власним найменуванням, штамп, відповідні бланки

та інші атрибути юридичної особи. До сфери управління входять комунальні заклади освіти, культури, молоді та спорту.

Основною метою Відділу є забезпечення реалізації місцевої та державної політики у сфері освіти, культури, молоді, фізичної культури, спорту шляхом виконання програм і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення соціального та правового захисту здобувачів освіти, створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина через систему багатoproфільної, різнорівневої дошкільної, повної загальної середньої та позашкільної освіти, розвитку культури та спорту у закладах освіти та культури, що перебувають у комунальній власності Черкаської селищної ради.

Для досягнення мети Відділ вирішує наступні завдання:

- забезпечує реалізацію державної політики та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, культури, молоді, фізичної культури та спорту;

- забезпечує розвиток системи освіти, створює рівні та доступні умови для здобуття громадянами дошкільної, повної загальної середньої та позашкільної освіти, забезпечує соціальний захист учасників освітнього процесу, педагогічних та інших працівників закладів освіти Черкаської селищної ради, забезпечує надання населенню якісних послуг у сфері освіти, культури, фізичної культури і спорту;

- здійснює контроль за організацією матеріально-технічного та фінансового забезпечення закладів дошкільної освіти, закладів загальної середньої освіти та закладів культури;

- забезпечує популяризацію фізичної культури та спорту, здорового способу життя, співпрацю з громадськими, відомчими, приватними організаціями та закладами фізкультурно-спортивної спрямованості у вирішенні завдань популяризації здорового способу життя та створенні передумов для заняття фізкультурою і спортом мешканців громади;

- забезпечує розвиток напрямів фізичної культури і спорту та створення умов для заняття фізкультурою та спортом максимально широкого кола мешканців громади;
- визначає потреби, розробляє пропозиції щодо розвитку та удосконалення мережі закладів освіти та культури, що перебувають у комунальній власності;
- готує проєкти актів Черкаської селищної ради, її виконавчих органів і Черкаського селищного голови, в т.ч. нормативного характеру;
- здійснює розгляд звернень громадян та прийом громадян з питань, що відносяться до компетенції Відділу за встановленим графіком;
- забезпечує формування, публікацію та підтримку в актуальному стані матеріалів, які відносяться до компетенції Відділу на веб-сайті Відділу;
- здійснює інші повноваження, покладені на Відділ відповідно до чинного законодавства.

При здійсненні повноважень Відділ зобов'язаний:

- забезпечити дотримання конституційних прав та свобод людини і громадянина, які закріплені в Конституції та законодавстві України та Статуті територіальної громади;
- забезпечити виконання вимог чинного законодавства України щодо конфіденційності інформації відносно особи, не допускати в своїй діяльності порушення вимог антикорупційного законодавства.

Відповідно до покладених на нього завдань Відділ реалізує наступні функції:

- забезпечує в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сферах освіти, культури, фізичної культури та спорту, шляхом виконання відповідних державних і місцевих цільових програм, надання населенню якісних послуг через мережу відповідних комунальних установ та закладів;

- забезпечує в межах своїх повноважень виконання актів законодавства щодо всебічного розвитку та функціонування української мови як державної, створення належних умов для розвитку національної освіти, впровадження в практику освітніх програм відродження та розвитку національної культури, національних традицій українського народу;

- забезпечує виконання конституційних вимог щодо обов'язковості здобуття дітьми і підлітками громади повної загальної середньої освіти;

- сприяє задоволенню освітніх запитів представників національних меншин; надає можливість навчатись рідною мовою чи вивчати рідну мову в державних та комунальних навчальних закладах;

- проводить організаційну роботу за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації) за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками;

- координує організаційну роботу у закладах освіти інклюзивного освітнього середовища;

- створює умови для отримання спеціальної освіти у сфері культури і мистецтв;

- забезпечує формування календарних планів спортивних та фізкультурно-оздоровчих заходів ради та координує відповідну діяльність спортивних та фізкультурно-оздоровчих комунальних установ і закладів ради;

- сприяє організації фізкультурно-спортивних заходів серед широких верств населення, в тому числі заходів, спрямованих на покращення фізичного виховання дітей і молоді;

- бере участь у підготовці пропозицій до проєктів програми соціально-економічного розвитку у сфері освіти, культури, молоді та спорту Черкаської територіальної громади, аналізує в межах повноважень їх стан та тенденції, вживає заходи щодо усунення недоліків;

- розробляє і подає на розгляд Черкаської селищної ради пропозиції до проєктів фінансування та матеріально-технічного забезпечення виконання програм і здійснення заходів, спрямованих на розвиток освіти, культури, фізичної культури та спорту;
- подає в установленому порядку статистичну звітність про стан і розвиток освіти, культури, фізичної культури та спорту в громаді; організовує з цією метою збирання та опрацювання інформації і формування банку даних;
- забезпечує виконання рішень Черкаської селищної ради, виконавчого комітету, розпоряджень Черкаського селищного голови з питань, що віднесені до компетенції Відділу;
- аналізує стан освіти, культури, фізичної культури та спорту на території Черкаської територіальної громади, прогнозує розвиток дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, сприяє оптимізації мережі навчальних, культурних, молодіжних та спортивних закладів незалежно від типів і форм власності згідно з потребами громадян;
- визначає потребу в закладах освіти усіх типів та подає пропозиції до виконавчого комітету Черкаської селищної ради щодо удосконалення їх мережі відповідно до соціально-економічних і культурно-освітніх потреб громади;
- вивчає потребу щодо створення додаткових можливостей для повноцінного і здорового розвитку та творчої самореалізації дітей, сприяє розвитку мережі гуртків та закладів позашкільної освіти, культури, спортивних секцій, координує роботу пов'язану з оздоровленням дітей та організацією їх дозвілля;
- організовує харчування дітей пільгових категорій у закладах освіти за рахунок бюджету громади та залучених коштів;
- вносить пропозиції щодо організації безоплатного медичного обслуговування дітей та учнів у закладах освіти, здійснення оздоровчих заходів;
- сприяє розширенню діяльності дитячих та молодіжних організацій, творчих об'єднань, товариств;

- сприяє органам опіки і піклування у виявленні дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування;
- сприяє запобіганню бездоглядності та правопорушень серед неповнолітніх у закладах освіти, насильства у сім'ї, учнівському колективі;
- сприяє виявленню та розвитку здібностей обдарованих дітей, координує роботу щодо організації на території громади відповідних конкурсів, олімпіад та інших творчих змагань серед учнів;
- забезпечує участь дітей у спортивних, творчих, наукових чемпіонатах, кубках, конкурсах, фестивалях, змаганнях, літніх школах і таборах;
- організовує проведення засідань координаційних рад, комітетів та інших заходів з питань, які належать до компетенції Відділу;
- сприяє наданню педагогічним працівникам державних гарантій, передбачених законодавством, вживає заходів щодо соціального захисту учасників освітнього процесу;
- сприяє організації роботи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, організовує їх атестацію відповідно до вимог законодавства про освіту;
- розглядає та вносить в установленому порядку пропозиції щодо заохочення, нагородження працівників освіти, культури, молоді та спорту;
- здійснює координаційну роботу закладів освіти та культури, що належать до комунальної власності, аналізує результати господарської діяльності, готує пропозиції та заходи щодо їх ефективності роботи відповідно до компетенції Відділу;
- здійснює облік здобувачів освіти дошкільного та шкільного віку;
- сприяє матеріально-технічному забезпеченню закладів освіти; введенню в дію їх нових приміщень, комплектуванню меблями, відповідним обладнанням, навчально-методичними посібниками, підручниками, спортивним інвентарем;

- координує господарську діяльність освітніх та культурних закладів Черкаської селищної ради до нового навчального року, до роботи в осінньо-зимовий період, проведення поточного та капітального ремонту приміщень;
- координує роботу з питань дотримання правил техніки безпеки, протипожежної безпеки і санітарного режиму в закладах комунальної власності що віднесені до сфери повноважень Відділу та надає практичну допомогу у проведенні відповідної роботи;
- сприяє фінансовому забезпеченню існуючої мережі закладів освіти та культури;
- вносить пропозиції щодо обсягів бюджетного фінансування закладів освіти та культури, які перебувають у комунальній власності, аналізує фінансові звіти;
- координує формування та використання закладами освіти та культури видатків загального та спеціального фондів бюджету громади, а також коштів, залучених закладами з інших джерел;
- надає та реалізує пропозиції по залученню додаткових ресурсів шляхом участі в грантових програмах міжнародних організацій та фондів.

Відділ має право:

- одержувати в установленому законодавством порядку від інших структурних підрозділів Черкаської селищної ради, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
- залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань, що належать до його компетенції, спеціалістів, фахівців, працівників структурних підрозділів Черкаської селищної ради, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками), представників громадських об'єднань (за згодою)

- скликати наради, у тому числі, щороку серпневі, конференції педагогічних працівників, проводити семінари, наради керівників закладів освіти та культури з питань, що належать до його компетенції;
- користуватися в установленому порядку інформаційними базами органів виконавчої влади, системами зв'язку і комунікаціями, мережами спеціального зв'язку та іншими технічним засобами;
- вносити пропозиції щодо фінансування закладів освіти та культури, брати безпосередню участь у формуванні бюджету відповідної галузі громади;
- укладати в установленому порядку угоди про співробітництво, налагоджувати прямі зв'язки з управліннями, закладами освіти і науковими установами інших територіальних громад або зарубіжних країн, міжнародними організаціями, фондами за рішенням ради;
- представляти в установленому порядку інтереси Відділу в судових органах під час розгляду спірних питань, що належать до його компетенції;
- зупиняти (скасовувати) у межах своєї компетенції дію наказів керівників закладів освіти та культури, що перебувають у комунальній власності Черкаської селищної ради, якщо вони суперечать законодавству або видані з перевищенням їхніх повноважень;
- створювати колегію Відділу.

2.2. Аналіз поточного стану діяльності відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради

Діяльність відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради (Відділ – далі) здійснюється в умовах правового режиму воєнного стану, спричиненого агресією російської федерації проти українського народу.

В умовах війни зазнала змін форма надання освітніх послуг здобувачам освіти Черкаської селищної територіальної громади, адже збереження життя і здоров'я дітей стало пріоритетним. Відповідно до рішення сесій Черкаської

селищної ради від 19 серпня 2022 року № 97/21/VIII «Про визначення форми організації освітнього процесу у закладах освіти та культури Черкаської селищної ради у 2022-2023 навчальному році», під час дії правового режиму воєнного стану в Україні освітній процес у закладах загальної середньої освіти Черкаської селищної ради у 2022-2023 навчальному році було організовано у дистанційній формі з використанням технологій дистанційного навчання. У той же час, у закладах дошкільної освіти освітній процес був призупинений до завершення ремонтних робіт та облаштування найпростіших укриттів відповідно до вимог чинного законодавства.

У ліцях Черкаської селищної ради були створені належні умови навчання для дітей з особливими освітніми потребами. Проводився щотижневий моніторинг учнів з числа внутрішньо переміщених осіб.

Відділом було замовлено та видано 43 свідоцтва про здобуття базової середньої освіти та 51 свідоцтво про повну загальну середню освіту. Відповідно до розпорядження Черкаського селищного голови від 27 червня 2023 року № 132 «Про відзначення цінними подарунками випускників закладів освіти Черкаської селищної ради» було нагороджено цінними подарунками 51 випускник ліцеїв Черкаської селищної ради.

Відділом постійно ведеться контрольна – моніторингова робота з:

- організації індивідуальної форми навчання учнів;
- оперативної доставки підручників, посібників та іншої навчальної літератури, передбаченої у переліку Міністерства освіти і науки України на 2022-2023 навчальний рік, до ЗЗСО, організованого їх розподілу серед учнів;
- забезпечування своєчасного і в повному обсязі обліку дітей дошкільного віку;
- облаштування перших класів ЗЗСО за правилами Нової української школи;
- контролю і аналізу шкільної документації;
- протидії поширенню наркоманії серед неповнолітніх у закладах освіти;

- реалізації Національної стратегії реформування системи юстиції щодо дітей;
- реалізації Плану невідкладних заходів із запобігання та протидії домашньому насильству за ознакою статі;
- кількості дітей шкільного віку, охоплених початковою мистецькою освітою у мистецькій школі;
- про збитки заподіяні в ході війни;
- стану організації цивільного захисту, пожежної безпеки, охорони праці та безпеки життєдіяльності у закладах освіти та культури Черкаської селищної ради;
- травматизму у закладах освіти Черкаської селищної ради тощо.

Також розроблено та видано відповідні накази.

У 2023 році була проведена атестація педагогічних працівників закладів освіти Черкаської селищної ради комісією II рівня, яка створена при відділі.

За сприяння відділу у закладах освіти були проведені інформаційно-просвітницькі заходи, зокрема заходи до Дня Соборності України; Дня пам'яті жертв Голокосту та Дня пам'яті Героїв Крут; Дня українського добровольця; Дня пам'яті та примирення і Дня перемоги над нацизмом у Другій світовій війні; Дня Героя тощо.

Протягом року відділом реалізовується Комплексна програма розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки, затверджена рішенням сесій Черкаської селищної ради від 23 грудня 2021 року № 18-16/VIII «Про затвердження Комплексної програми розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки».

Метою вищезгаданої програми є забезпечення конституційного права громадян на здобуття дошкільної та повної загальної середньої освіти, підвищення якості освіти і виховання; інноваційний розвиток, адаптація до соціального орієнтованої ринкової економіки, інтеграція в європейський та світовий освітній простір; забезпечення рівного доступу до здобуття сучасної якісної освіти, що відповідає актуальним та перспективним запитам особистості,

суспільства і держави, міжнародним критеріям; удосконалення механізму управління та фінансування; соціальний захист усіх учасників навчально-виховного процесу.

Відділом проведено ряд організаційних заходів з реалізації заходів Цільової комплексної програми розвитку фізичної культури та спорту в Черкаській територіальній громаді на 2022-2024 роки, затверджена рішенням сесії Черкаської селищної ради, Черкаської селищної територіальній громаді від 23 грудня 2021 року № 15-16/VIII «Про затвердження Цільової комплексної Програми розвитку фізичної культури та спорту в Черкаській територіальній громаді на 2022-2024 роки», зокрема збірна жіноча команда з волейболу прийняла участь у обласних змагання Кубка Громадської організації «Дніпропетровська територіальна організація всеукраїнського фізкультурно-спортивного товариство «Колос» з волейболу під девізом Рухайся до Перемоги України! «Ігри мужніх» серед жіночих збірних команд сільських, селищних та міських територіальних громад, де посіли II місце.

В рамках заходів вищезгаданої програми у I півріччі 2023 року було нагороджено 11 спортсменів на загальну суму 49 тис.грн. Розроблено та віддруковано відповідні сертифікати.

У 2023 році відділом реалізовано Програму підтримки обдарованих дітей та учнівської молоді Черкаської селищної територіальній громаді на 2023-2024 роки, затвердженою рішенням сесії Черкаської селищної ради від 22 грудня 2022 року № 188/27/VIII «Про затвердження Програми підтримки обдарованих дітей та учнівської молоді Черкаської селищної територіальній громаді на 2023-2024 роки». Загалом було відзначено 129 учнів та учениць закладів освіти Черкаської селищної ради селищної ради на загальну суму 315,1 тис.грн.

Відділом реалізовується протягом року Цільова комплексна програма розвитку культури в Черкаській територіальній громаді, затверджена рішенням сесій Черкаської селищної ради від 23 грудня 2021 року №16-16/VIII «Про затвердження Цільової комплексної програми розвитку культури в Черкаській

територіальній громаді на 2022-2024 роки». У зв'язку дії правового режиму воєнного стану, заходи з вищезгаданої програми організуються у онлайн форматі (фотоконкурси, конкурси малюнка тощо).

Постійно ведеться аналітична робота по стану галузі культури у Черкаській територіальній громаді.

Також відділом реалізується Програма «Молодь Черкаської територіальної громади» на 2022-2024 роки, затверджена рішенням сесій Черкаської селищної ради від 23 грудня 2021 року № 17-16/VIII «Про затвердження Програми «Молодь Черкаської територіальної громади» на 2022-2024 роки».

На постійній основі відділом проводяться колегії, апаратні наради, наради та семінари керівників закладів освіти та їх заступників.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України внесло свої корективи в організації навчального процесу у закладах освіти. Воєнний стан є особливим правовим режимом, який був уведений Президентом України 24 лютого 2022 року на всіх території України. Головним проблемним питанням у Черкаській селищній територіальній громаді залишається функціонування закладів освіти Черкаської селищної ради.

Мережу закладів освіти Черкаської селищної ради становить 2 заклади дошкільної освіти, 2 заклади загальної середньої освіти та 1 заклад культури сфери освіти.

Відповідно до рішення сесій Черкаської селищної ради від 19 серпня 2022 року № 97/21/VIII «Про визначення форми організації освітнього процесу у закладах освіти та культури Черкаської селищної ради у 2022-2023 навчальному році», враховуючи лист Міністерства освіти та науки від 30 червня 2022 року № 1/7322-22 «Про організацію 2022/2023 навчального року», у зв'язку із специфікою територіальної громади, під час дії правового режиму воєнного стану в Україні освітній процес у закладах загальної середньої освіти та закладу освіти сфери культури Черкаської селищної ради у 2022-2023 навчальному році було організовано у дистанційній формі з використанням технологій дистанційного навчання. У закладах дошкільної освіти освітній

процес був призупинений до завершення ремонтних робіт та облаштування найпростіших укриттів відповідно до вимог чинного законодавства.

Організація освітнього процесу у 2022-2023 навчальному році у ліцеях Черкаської селищної ради здійснювалася відповідно до Інструктивно-методичних рекомендацій щодо організації освітнього процесу та викладання навчальних предметів у закладах загальної середньої освіти у 2022/2023 навчальному році.

Під час дистанційного навчання педагоги ліцеїв використовували різноманітні електронні ресурси. Було проведено інформаційно-просвітницькі заходи щодо безпеки в Інтернеті. Задля формування в учнів безпечної поведінки в Інтернеті, використовувалися посібники, які були розроблені/перекладені українською мовою за сприяння Координатора проєктів ОБСЄ в Україні.

Директори закладів освіти під час навчального 2022-2023 року забезпечили проведення занять з питань пожежної безпеки, запобігання ризикам, пов'язаним з вибухонебезпечними чи підозрілими предметами та правил поводження з такими предметами, практичних тренувань щодо дій у разі оголошення сигналу «Повітряна тривога», виникнення надзвичайної ситуації, пожежі, терористичного акту. Працівниками закладів освіти Черкаської селищної ради пройдено навчання з мінної безпеки, отримано відповідні сертифікати.

На сайтах закладів освіти, батьківських група, соціальних мережах розміщена інформація про правила поводження з вибухонебезпечними предметами.

В умовах війни важливого значення набуває питання створення комфортного освітнього середовища, особливо для тих дітей, які отримали психологічну травму. З метою надання психоемоційної підтримки здобувачам освіти під час війни, формування у педагогічних працівників навичок роботи з дітьми, педагогічними працівниками закладів освіти Черкаської селищної ради були пройдені відповідні курси.

Разом з тим, облаштування підвальних приміщень закладів освіти аби створити безпечне освітнє середовище у закладах освіти безпосередньо одне з

пріоритетних питань у Черкаській селищній територіальній громаді, адже для провадження освітнього процесу в 2023-2024 навчальному році в очному режимі необхідно було забезпечити безпеку всіх учасників освітнього процесу впродовж навчального року.

Це означало, що приміщення закладів освіти потребували проведення капітальних та поточних ремонтних робіт.

Для того, щоб навчання у 2023-2024 навчальному році стало можливим у змішаній та/або очній формі навчання, укриття закладів освіти мали відповідати наступним вимогам:

- розміщуватися в підвальному (підземному) приміщенні, на цокольному чи на першому поверсі (за умови забезпечення огорожувальними будівельними конструкціями);
- розташовуватися у складі основної будівлі закладу освіти;
- забезпечені електроживленням, штучним освітленням, системами водопроводу та каналізації. За відсутності в об'єктах будівництва водопостачання та каналізації, містять окремі приміщення для встановлення виносних баків;
- об'єкт має перебувати в задовільному санітарному та протипожежному стані (відповідно до норм протипожежних і санітарних правил);
- тощо.

Враховуючи Алгоритм дій місцевих органів виконавчої влади органів місцевого самоврядування, органів управління освітою, керівників закладів освіти щодо забезпечення укриття учасників освітнього процесу у фонді захисних споруд цивільного захисту, лист ДСНС від 14 червня 2022 року № 03-1870/162-2 «Рекомендації щодо організації укриття в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту персоналу та дітей (учнів, студентів) закладів освіти», лист Міністерства освіти і науки від 02 червня 2022 року № 1/5917-22 «Про підготовку закладів освіти до нового навчального року та проходження осінньо-зимового 2022/2023», лист Міністерства освіти і науки від

17 травня 2023 року № 1/6990-23 «Про підготовку закладів освіти до нового навчального року та проходження осінньо-зимового 2023/2024», Інструктивно-методичні матеріали щодо порядку підготовки закладу освіти до нового навчального року та опалювального сезону з питань цивільного захисту, охорони праці та безпеки життєдіяльності у закладах освіти Черкаської селищної ради протягом 2022 – 2023 років було організовано капітальні та поточні ремонтні роботи приміщень (з урахуванням підвальних приміщень як найпростіших укриттів).

У ліцях Черкаської селищної ради зроблено капітальний ремонт харчоблоку і приміщення їдальні.

Проведено капітальні ремонти частини вимощення з утепленням фундаменту підвального приміщення (найпростішого укриття), що запобігає руйнуванню стін, які розташовані нижче рівня ґрунту і перешкоджає насиченню бетону вологою.

В усіх закладах освіти Черкаської селищної ради були закуплені потужні генератори, облаштовані майданчики для їх встановлення, проводяться підключення до внутрішніх електромереж будівель. При відключенні (аварійному) електропостачання генератори зможуть забезпечити безперебійну роботу всіх систем електроживлення в найпростіших укриттях.

Триває ремонт покрівлі у ліцях, проходить капітальний ремонт коридорів будівлі. Оновлюється освітлення території закладів. Створено «Класи безпеки».

У закладах освіти продовжується робота із забезпечення необхідними предметами, обладнанням, матеріалами, інвентарем та медикаментами споруди (найпростіших укриттів) закладів освіти Черкаської селищної ради.

Оскільки Черкаською селищною радою були виконані вимоги для відкриття закладів освіти, як згадувалося раніше, відповідно до рішення сесій Черкаської селищної ради від 21 червня 2023 року № 324/32/VIII «Про організацію освітнього процесу у закладах освіти та культури Черкаської селищної ради у 2023-2024 навчальному році» освітній процес у закладах загальної середньої освіти Черкаської селищної ради у 2023-2024 році

організовано в інституційній (очній) формі здобуття освіти з використанням технологій дистанційного навчання (змішаний формат навчання) на період дії правового режиму воєнного стану в Україні; у закладах дошкільної освіти Черкаської селищної ради на 2023-2024 навчальний рік освітній процес організовується за змішаною формою навчання; у закладі освіти сфери культури освітній процес у 2023-2024 навчальному році організовується за очною формою здобуття освіти з використанням технологій дистанційного навчання (змішаний формат навчання) на період дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Діджиталізація всіх сфер життя шляхом максимального переведення державних послуг в онлайн режим вже сприймаються як незамінний атрибут нашого повсякденного життя. Незворотнім процесом стає також цифрова трансформація сфери освіти.

Під час пандемії респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 та повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України реалізація елементів електронного урядування у сфері освіти стала актуальною як ніколи.

Одним із елементів електронного урядування у сфері освіти є ведення електронних журналів та щоденників. Ліцеї Черкаської селищної ради працюють з електронними журналами та щоденниками, розроблені відповідні положення про електронний журнал та інструкції з ведення електронного класного журналу. Авторизація з потрібними правами на порталі «Нові знання» забезпечується через програму «КУРС:Школа».

Відповідно до Концепції розвитку цифрових технологій, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» у закладах освіти Черкаської селищної ради проводиться робота з підвищення рівня обізнаності здобувачів освіти щодо небезпек в Інтернеті.

Відділ працює з такими електронними порталами:

- Державна інформаційна система освіти (ДІСО), де здійснюється одержання, обробка і формування інформації, що відтворюється в документах про загальну середню освіту державного зразка, статистичної інформації у сфері загальної середньої освіти; функціонує реєстр навчальних закладів;
- Єдина державна електронна база з питань освіти, де здійснюється замовлення свідоцтв про закінчення початкової школи;
- Електронний реєстр спортивних споруд.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ЧЕРКАСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Етапи процесу розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді

Формування самодостатніх територіальних громад – один із найбільш очікуваних результатів реформи децентралізації в Україні. Мета реформи полягає у забезпеченні спроможності громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в інтересах жителів громади за рахунок власних ресурсів [62]. Тому органам місцевого самоврядування важливо обґрунтовано формувати стратегії розвитку територіальної громади.

Стратегія розвитку територіальної громади, відповідно до Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, є головним документом стратегічного планування, що визначає на довгостроковий період стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного та соціального розвитку об'єднаної територіальної громади та який розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» і постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [52].

Стратегія розвитку освіти, як і стратегія розвитку територіальної громади повинна ґрунтуватися на принципах, які визначені у Методичних рекомендаціях Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального

господарства України [52]. Ці принципи вдало візуалізували експерти порадики для голів та управлінців освітою територіальних громад «Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді» (рис. 3.1) [29].



Рис.3.1. Принципи стратегії розвитку

Розробка стратегії розвитку освіти потребує певного часу та розробляється у декілька етапів. Наразі є багато різних варіантів етапності розробки стратегії.

Розробники Методичних рекомендацій у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» (при підтримці Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України») умовно ділять процес стратегічного планування на 5 етапів: організаційний, аналітичний, планувальний, консультативний, програмний (рис. 3.2) [63].



Рис.3.2. Етапи розроблення стратегії [63]

Розробники Методології роботи над Стратегією розвитку територіальної громади, підготовленої проектом Партнерство для розвитку міст ПРОМІС, рекомендують 6 етапів (рис. 3.3) [65].

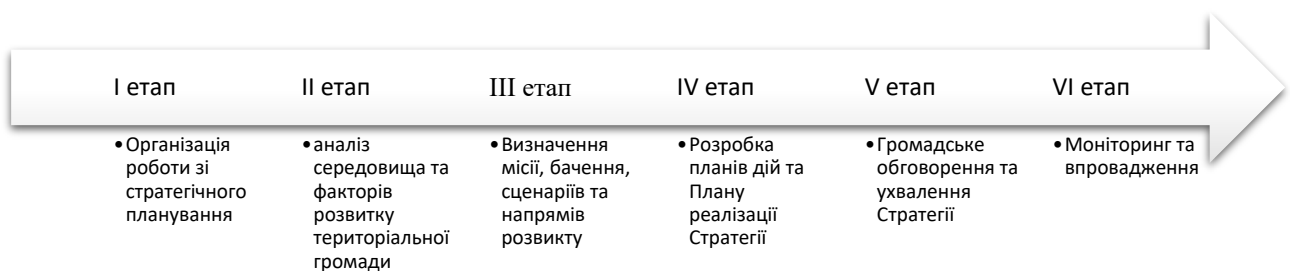


Рис.3.3. Етапи розроблення стратегії [65]

Розробники посібника «Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах» також визначають 5 етапів

розробки стратегії та окремий підготовчий етап, який названо нульовим (рис. 3.4)[64].

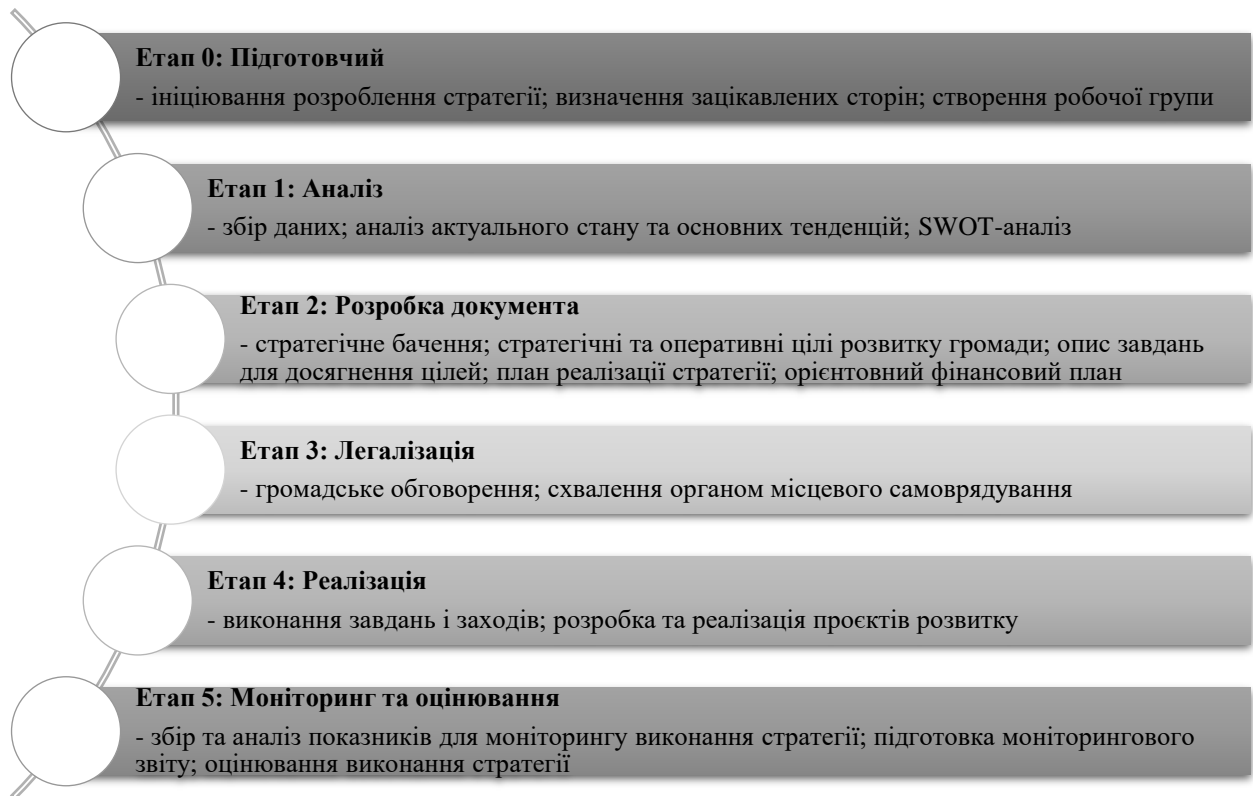


Рис.3.4. Етапи розроблення стратегії [64]

Експерти проєкту «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам», реалізований за підтримки Програми «U-LEAD з Європою», у своїх Методичних рекомендаціях щодо стратегічного планування в громадах визначають 5 етапів розробки стратегії (рис. 3.5) [66].

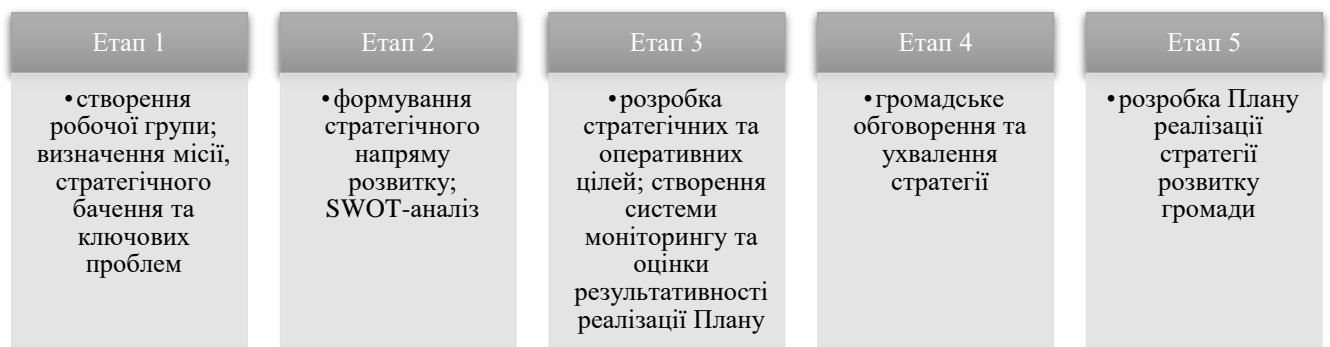


Рис.3.5. Етапи розроблення стратегії [66]

Щодо стратегії розвитку освіти в територіальній громаді було визначено, що нормативно закріпленої методології її розроблення немає. По цій причині доцільно адаптувати методологію (положення та рекомендації) розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Але автори методичного посібника із збіркою кращих практик «Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України» застосували досвід та кращі практики країн Вишеградської четвірки і визначили 4 основних етапи розробки стратегії розвитку освіти: планування, вибір методів реалізації, впровадження змін, актуалізація (рис. 3.6) [18].



Рис.3.6. Цикли підготовки стратегії розвитку освіти

Проаналізувавши різні підходи до етапізації процесу розробки стратегії розвитку громади/освіти в громаді, бачимо, що всі методики містять такі спільні етапи як: планування (організація роботи), аналіз, розробка стратегії (яка включає в себе формування місії, стратегічне бачення, стратегічні та операційні цілі), реалізація, моніторинг та оцінка.

Отже, враховуючи вищевикладене пропонуємо 5 етапів розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді (далі – Стратегія):

- I етап: організаційно-підготовчий;

- II етап: аналіз;
- III етап: розробка стратегії;
- IV етап: реалізація;
- V етап: моніторинг та оцінка.

I етап. Організаційно-підготовчий.

На першому етапі слід почати з того, щоб вирішити як саме буде організований процес розробки Стратегії:

- своїми силами;
- із залученням зовнішнього експерта [29].

Кожен з цих варіантів має свої переваги та недоліки.

Коли Стратегія розробляється із залученням експерта, то стратегія буде виглядати професійно і привабливо за змістом і формою, в результаті буде отримано якісний документ, так як експерт має відповідний довід і знання. Проте мінусом може бути те, що експерт може використовувати у своїй роботі шаблони при побудові стратегії, що не передбачає врахування місцевої специфіки.

Тому розробка Стратегії із залученням зовнішнього експерта буде ефективна при умові активної участі громади. В іншому випадку документ перетвориться у «набір побажань керівництва» або «стереотипну стратегію» [29].

Говорячи про розробку Стратегії своїми силами маємо розуміти, що такий процес повинен передбачати наявність фахівців в органах місцевого самоврядування, які можуть організувати процес розробки.

Із позитивних сторін такого методу розробку є те, що це не потребує залучення додаткових коштів, із мінусів – однобічний підхід.

При будь-якому варіанті організації роботи залучати громадськість до процесу розробки стратегії розвитку освіти необхідно, адже тоді документ буде сприйматися мешканцями громади та освітянами.

Наступним кроком на цьому етапі буде створення робочої групи з розробки Стратегії (далі – робоча група). Робоча група створюється з метою організації та управління процесу розроблення Стратегії.

До складу цієї групи насамперед необхідно залучити керівництво громади (сільського, селищного, міського голову або його заступник), начальника та спеціалістів органу управління освітою, фахівців виконавчих органів влади, які зможуть надати необхідні статистичні та аналітичні дані, зовнішній експерт (якщо такого залучають). Також важливо залучити представників депутатського корпусу (так як це обрані мешканцями громади особи), керівників закладів освіти, вчителів, представників батьківської та учнівської спільноти.

Утворення робочої групи затверджується розпорядженням сільського, селищного, міського голови.

Основна форма організації роботи робочої групи – засідання робочої групи. Засідання мають бути відкритими та прозорими аби кожен бажаючий міг взяти участь, проте не заважати роботі групи.

Для ефективної роботи робочої групи слід підготувати робочий план розробки Стратегії (далі – Робочий план). Робочий план включає основні етапи розробки Стратегії, інформацію про засідання робочої групи, стратегічні сесії, зазначення конкретних дат та відповідальних за виконання певного шматка роботи.

На першому етапі проводиться збір даних щодо поточної ситуації в системі освіти та анкетування зацікавлених сторін, які дозволять оцінити стан освіти в громаді.

Аналітична інформація щодо поточної ситуації в освіті громади має включати такі показники, які стануть корисними при розробці Стратегії, наприклад:

- загальна характеристика громади;
- дані щодо мережі закладів освіти;
- фінансові показники ;
- інформація про учнівський контингент, педагогічний склад;
- інформація про результати Державної підсумкової атестації, Зовнішнього незалежного оцінювання/Національного мультипредметного тесту;
- дані щодо матеріально-технічної бази закладів освіти тощо.

Перелік необхідної інформації є досить широким.

Анкетування зацікавлених осіб (учні, батьки, вчителі, мешканці громади тощо) дозволить отримати оцінку наявної ситуації в освіті.

Інформація, яка отримана в ході аналізу стану освіти є основою для визначення стратегічного бачення та проведення SWOT-аналізу.

II етап. Аналіз.

Після аналізу актуального стану освіти в громаді, інформація, яка була отримана, використовується для проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це класичний інструмент стратегічного аналізу і є одним з базових елементів у рамках розробки Стратегії. SWOT з англійської означає: S – Strengths (переваги), W – Weaknesses (проблеми), O – Opportunities (можливості), T – Threats (загрози).

Тобто, за допомогою SWOT-аналізу відбувається аналіз внутрішнього середовища для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього оточення, які властиві системі освіти у громаді [30].

Класична матриця SWOT-аналізу складається з чотирьох полів. У відповідне поле заносяться фактори, які характеризують положення та можливості (рис. 3.7) [29].

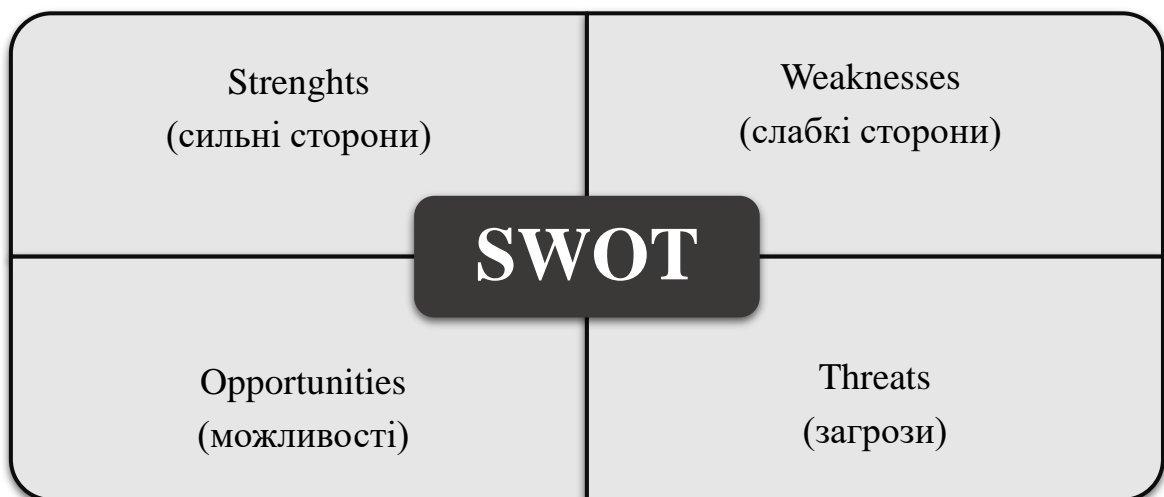


Рис.3.7 Класична матриця SWOT-аналізу

При цьому пункти сильних та слабких сторін відносяться до внутрішніх факторів – освіти громади. Тобто це те, на що може вплинути громада.

Можливості і загрози – пункти, які відносяться до зовнішніх факторів. Тобто це те, що може вплинути на розвиток освіти у громаді, але сама громада вплинути не може.

Класичний SWOT-аналіз має відносно невелику інформативність, тому експерти порадики «Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді» [29] пропонують застосовувати чотирипільну SWOT-матрицю (порівняльний SWOT-аналіз) (табл. 3.1) .

Таблиця 3.1

Чотирипільна SWOT-матриця [29]

	<i>Можливість</i>	<i>Загроза</i>
Сила	<p><i>Сила та можливість</i></p> <p>Яке поєднання сили та можливості дає новий напрям розвитку?</p> <p>Зростання</p>	<p><i>Сила та загроза</i></p> <p>Як захиститися від загрози, використовуючи сильну сторону?</p> <p>Захист</p>
Слабкість	<p><i>Слабкість та можливість</i></p> <p>Як, поєднуючи слабкості та можливості, вдосконалити громаду?</p> <p>Вдосконалення</p>	<p><i>Слабкість та загроза</i></p> <p>Якими засобами ми можемо нівелювати проблеми?</p> <p>Проблема</p>

Отже, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз є підсумковою оцінкою актуального стану освіти і вступом у визначення перспектив її розвитку.

III етап. Розробка Стратегії.

Після проведення SWOT-аналізу перед робочою групою стає завдання сформулювати стратегічне бачення розвитку освіти в громаді. Стратегічне бачення окреслює очікувану та найбільш відповідну по побажань мешканців громади світну систему в довготривалій перспективі.

Стратегічне бачення повинно врахувати кожен велику проблему, яку було визначено, має співпадати з прагненнями громади та водночас відповідати концептам Національної стратегії розвитку освіти [29; 30].

Після того, як було сформульовано стратегічне бачення, відбувається визначення стратегічних цілей з метою визначити, які цілі є найважливішими для покращення якості освіти. Це ключовий момент у розробці Стратегії.

Стратегічні цілі розвитку освіти, у разі наявності стратегії розвитку громади, мають відповідати загальним цілям розвитку територіальної громади. В іншому випадку, при відсутності стратегії розвитку громади, стратегічні цілі мають обов'язково увійти у подальшому до стратегії розвитку громади [29].

Стратегічні цілі мають довготерміновий характер та мають бути конкретними, реалістичними, вимірюваними, пов'язані зі стратегічними цілями розвитку громади.

До кожної стратегічної цілі має бути визначено по декілька конкретних операційних цілей, так як вони є інструментом досягнення стратегічних цілей. Операційні цілі мають короткотерміновий характер.

Реалізацію операційних цілей забезпечують конкретні завдання, які також мають короткостроковий період. Для виконання завдань формується низка проєктів. По суті, проєкти (заходи) – це і є, власне, базою того, що необхідно здійснити, з визначенням відповідальних осіб, підрозділів, термінів виконання та джерел фінансування.

Проєкти мають бути включені у програму соціально-економічного розвитку територіальної громади, оскільки вони потребують виділення коштів з місцевого бюджету на їх реалізацію. У свою чергу заплановані проєкти мають відповідати бюджетним можливостям громади або можливостям залучення коштів з джерел, що не заборонені чинним законодавством.

Наявність необхідного ресурсу буде гарантувати виконання Стратегії [29].

Отже, графічно схема побудови Стратегії виглядає наступним чином (рис. 3.8)

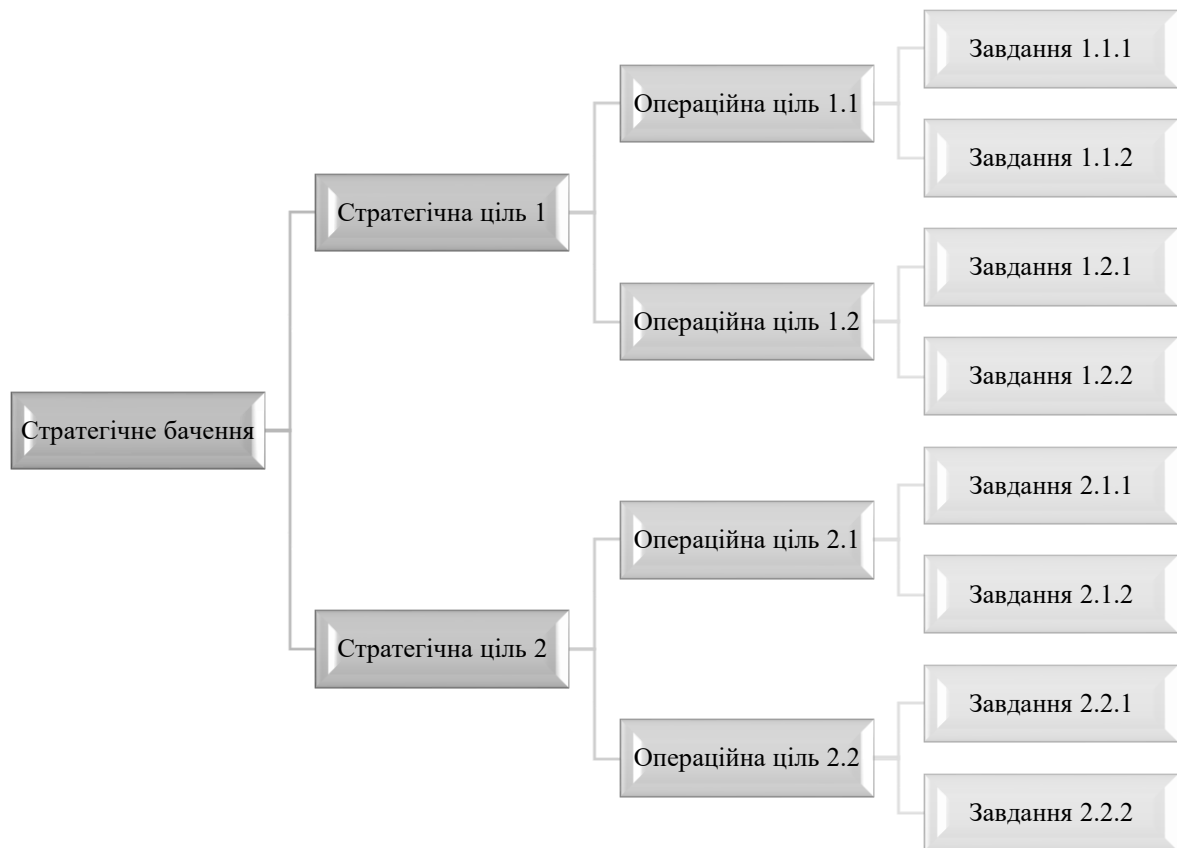


Рис.3.8. Схема побудови Стратегії розвитку освіти

Для того, щоб мати розуміння процесу реалізації Стратегії і здійснити розподіл ресурсів, необхідно скласти План реалізації стратегії розвитку освіти в територіальній громаді (далі – План реалізації). План складається з конкретних завдань, виконавців, термінів виконання, бюджетування та індикаторів досягнення результату.

Після складання проекту Стратегії та Плану реалізації відбувається всебічне громадське обговорення. Після проведення громадського обговорення відбуваються (за необхідності) доопрацювання, після чого Стратегія затверджується рішенням місцевої ради.

IV етап. Реалізація.

На етапі реалізації відбувається безпосереднє здійснення заходів згідно зі Стратегією.

V етап. Моніторинг та оцінка.

Для ефективної реалізації Стратегії необхідно створити систему моніторингу.

Система моніторингу виконання стратегії – це система спостереження (на постійній основі за процесом впровадження запланованих заходів, збір та аналіз інформації, яка була отримання в процесі моніторингу).

Для моніторингу має бути розроблена система оцінювання та індикаторів, за допомогою яких можна оцінити досягнення у виконанні заходів та їхню ефективність [18].

Індикатори повинні бути вимірюваними (наприклад, грошові одиниці, відсотки, особи тощо), доступними, надійними, об'єктивними та такими, щоб їх можливо було перевірити.

Моніторинг оцінює, чи були задіяні відповідні ресурси, чи проведені заходи в рамках Плану реалізації, чи досягнуто в проєкті передбачені цілі та результати. На основі моніторингу можна вносити коригування Стратегії для одержання максимальної її ефективності [18].

Моніторингом реалізації Стратегії може займатися орган управління освітою або створена моніторингова група.

3.2. Комплекс стратегічних пріоритетів та цілей розвитку освіти Черкаської селищної територіальної освіти на період до 2027 року

Процес децентралізації – визначальний пріоритет сучасних реформ, що охоплює такі сфери, як адміністративно-територіальний устрій, зміна повноважень органів державної влади й органів місцевого самоврядування, гуманітарна та соціальна сфери тощо. Без процесів децентралізації неможливо забезпечити суттєве підвищення рівня та якості життя більшої частини населення України.

Дніпропетровська область – один із лідерів впровадження реформи місцевого самоврядування [67].

Спроможність територіальних громад обумовлюється дієвістю органів

управління та наявністю фінансових ресурсів для здійснення повноважень. Саме спроможність територіальної громади визначає її перспективи на стабільне функціонування та розвиток. Отже, розробка стратегії – це виклик, першочергове завдання перед органами місцевого самоврядування для забезпечення стабільного розвитку територіальних громад Дніпропетровської області [67].

У ході дослідження було визначено, що відповідно до наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 року № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади складається зі стратегії розвитку, плану (програми) соціально-економічного розвитку та інших довгострокових та короткострокових прогнозних і програмних документів.

Відповідно до вищезгаданого наказу стратегія розвитку громади – це документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та операційні цілі, індикатори їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого соціально-економічного розвитку громади, в той час як план (програма) соціально-економічного розвитку громади визначає стратегічні цілі та пріоритети громади на коротко- та середньостроковий період, конкретизує завдання та заходи у рамках таких цілей та пріоритетів [52].

У Черкаській селищній територіальній громаді Стратегія розвитку Черкаської селищної територіальної громади знаходиться у процесі розробки. Наразі ж діє Програма соціально-економічного розвитку Черкаської селищної територіальної громади на 2023 рік, затверджена рішенням сесії Черкаської селищної ради від 22 грудня 2022 року № 205/27/VIII «Про затвердження Програми соціально-економічного розвитку Черкаської селищної територіальної громади на 2023 рік» (далі – Програма).

У сфері освіти Програма передбачає такі заходи та завдання:

- укомплектування електрообладнанням, ремонтним інструментом заклади освіти;
- виконання робіт по благоустрою території закладів освіти;
- запровадження енергозберігаючих технологій у закладах освіти;
- укомплектування сучасним ігровим та спортивним обладнанням;
- забезпечення навчальних закладів сучасними засобами навчання і виховання;
- підвищення рівня забезпеченості закладів освіти сучасними технічними засобами навчання з природничо-математичних і технологічних дисциплін;
- вчинення заходів для забезпечення розвитку сучасного інформаційно-комунікаційного матеріально-технічного оснащення освітнього процесу в кожному навчальному закладі; забезпечення широкого доступу до інформаційних ресурсів Інтернету;
- розвиток мережі закладів загальної середньої освіти та закладів дошкільної освіти відповідно до демографічної ситуації;
- капітальний ремонт і реконструкція будівель і об'єктів закладів освіти (в тому числі поточний ремонт).

Відділом освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради реалізується Комплексна програма розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки (далі – Програма розвитку освітньої галузі), затверджена рішенням сесій Черкаської селищної ради від 23 грудня 2021 року № 18-16/VIII «Про затвердження Комплексної програми розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки» [68].

Програма розвитку освітньої галузі розроблена з метою забезпечення стабільного розвитку освітньої галузі в селищах Черкаської селищної територіальної громади, зокрема забезпечення конституційного права громадян на здобуття дошкільної та загальної середньої освіти, підвищення якості освіти

і виховання; інноваційний розвиток, адаптація до соціально-орієнтованої ринкової економіки, інтеграція в європейський освітній простір; забезпечення рівного доступу до здобуття сучасної якісної освіти, що відповідає сучасним та перспективним запитам особистості, суспільства і держави, міжнародним критеріям; удосконалення механізму управління та фінансування; соціальний захист усіх учасників навчально-виховного процесу [68].

Спрямована Програма розвитку освітньої галузі на розв'язання таких проблем як вдосконалення системи освіти, утворення єдиного освітнього простору в межах громади, пошук ефективних шляхів підвищення якості освітніх послуг, впровадження сучасних технологій і засобів навчання, виховання патріотизму, пошани до рідного краю тощо.

У межах Програми розвитку освітньої галузі розроблено SWOT-аналіз (табл. 3.2) [68].

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади

<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Реалізація державної політики у сфері освіти; – Зосередження максимальної уваги та ресурсів на найбільш значущих проблемах галузі освіти; – Діюча система освіти: заклади дошкільної та повної середньої освіти; – Інноваційний розвиток та модернізація закладів освіти; – Забезпечення ефективної системи розвитку професійної компетенції педагогів – Повна самостійність закладів освіти, в тому числі, фінансова. 	<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Недостатнє оновлення сучасним обладнанням матеріально – технічної бази закладів освіти; – Небажання деяких педагогічних працівників змінювати стиль викладання у відповідності до НУШ; – зменшення кількості класів, учнів ЗЗСО.
<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Створення єдиного освітньо – інформаційного середовища для забезпечення якості освіти; – Створення умов для інноваційного розвитку закладів освіти; – Створення сприятливих та комфортних умов для гармонійного та всебічного розвитку дітей громади, підготовки їх до самостійного життя. – Активність батьківської громадськості щодо підвищення рівня якості освітніх послуг; 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Зниження престижу освіти та престижності педагогічної праці; – Розповсюдження соціально – негативних явищ в дитячому та молодіжному середовищі.

Продовження таблиці 3.2

– Суттєве покращення матеріально – технічної бази закладів освіти.	
--	--

Отже, відповідно до SWOT-аналізу, розробленого в рамках Програми розвитку галузі освіти, враховуючи завдання Програми соціально-економічного розвитку Черкаської селищної територіальної громади на 2023 рік та Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року, затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 07 серпня 2020 року № 624-24/VII «Про Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року» [69], за прикладами практик стратегічного планування у сфері освіти, пропонуємо наступні проекти визначень:

- Місія: Якісне надання освітніх послуг, рівний доступ до здобуття освіти, розвиток системи освіти згідно з потребами мешканців громади.
- Стратегічне бачення: у Черкаській селищній територіальній громаді створено якісний освітній простір, де є всі умови для розвитку особистісних, професійних та творчих якостей людини.

Відповідно до місії та стратегічного бачення визначаємо наступні стратегічні цілі стратегії розвитку освіти Черкаської селищної територіальної громади на період до 2027 року:

1. Підвищення рівня якості освіти.
2. Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання, підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення.
3. Забезпечення якісного та безпечного харчування у закладах освіти.
4. Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді.
5. Забезпечення автономії закладів освіти.

Забезпечити досягнення стратегічних цілей мають оперативні цілі. Пропонуємо низку операційних цілей. Для реалізації кожної операційної цілі було розроблено тематичні завдання.

В умовах сьогодення освіта орієнтована на розкриття особистісного потенціалу учнів та молоді, підготовка їх відповідно до вимог часу зумовлюють необхідність впровадження інноваційних освітніх технологій. Також додаткова мотивація педагогічних працівників та учнів може значно вплинути на якість освіти.

Отже, пропонуємо такі операційні цілі та завдання для стратегічної цілі 1 – підвищення рівня якості освіти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Операційні цілі та завдання Стратегічної цілі 1
«Підвищення рівня якості освіти»

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
1. Підвищення рівня якості освіти	1.1. Формування ефективної мережі закладів освіти	1.1.1. Забезпечити капітальні та поточні ремонти приміщень закладів освіти.
		1.1.2. Збереження та вдосконалення існуючої мережі закладів дошкільної освіти.
		1.1.3. Охопити дошкільною освітою усіх дітей громади.
	1.2. Забезпечення безперервного розвитку педагогічних працівників.	1.2.1. Підтримати безперервний професійний розвиток педагогічних працівників, зокрема через співпрацю з центрами професійного розвитку.
		1.2.2. Організувати зустрічі педагогів з науковцями та педагогів-новаторів, які займаються інноваційною діяльністю.
	1.3. Створити систему мотивації здобувачів освіти для підвищення ефективності освітнього процесу	1.3.1. Розробити систему заохочення педагогічних працівників, зокрема через визнання професійних досягнень та фінансової нагороди.
1.3.2. Розробити програму підтримки (матеріальної) обдарованих дітей та учнівської молоді		

Стратегічна ціль 2 – забезпечення комфортних та безпечних умов навчання, підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення, передбачає наступні операційні цілі та завдання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Операційні цілі та завдання Стратегічної цілі 2
«Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання, підвищення
рівня матеріально-технічного забезпечення»**

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
2. Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання, підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення	2.1. Розвиток інклюзивного навчання	2.1.1. Забезпечити здобувачів освіти спеціальними засобами психофізичного розвитку, зокрема необхідними навчальними посібниками, підручниками, спеціальним обладнанням відповідно до чинного законодавства.
		2.1.2. Створити в закладах освіти спеціальні умови (безперешкодний доступ до будівель та приміщень закладів освіти для дітей з порушеннями опорно-рухового апарату, для дітей з порушенням зору, слуху).
		2.1.3. Здійснити психолого-педагогічний супровід дитини з особливими освітніми потребами протягом усього періоду навчання.
	2.2. Створення сучасного та безпечного освітнього середовища	2.2.1. Забезпечити навчальні заклади сучасними засобами навчання і виховання.
		2.2.2. Забезпечити доступ до широкосмугового Інтернету.
		2.2.3. Забезпечити капітальні та поточні ремонти підвальних приміщень як найпростіших укриттів.
	2.3. Креативне та розумне та корисне дозвілля	2.3.1. Забезпечити організацію роботи гурткової роботи на базі закладів освіти.
		2.3.2. Забезпечити діяльність Комунального закладу «Школа мистецтв Черкаської селищної ради».
		2.3.3. Провести просвітницьку роботу серед здобувачів освіти щодо необхідності та користі відвідування закладів позашкільної освіти сфери культури та гуртків на базі закладів освіти.

Якість освітнього процесу залежить від якості освітнього середовища. До основних критеріїв якості освітнього середовища можна віднести інклюзивність,

креативність, сучасність та, в умовах воєнного стану, безпечність. Кожен учасник освітнього процесу потребує такого стану освітнього середовища, в якому він буде відчувати фізичну, психологічну, інформаційну та соціальну безпеку.

Стратегічна ціль 3 – забезпечення якісного та безпечного харчування у закладах освіти, передбачає наступні операційні цілі та завдання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Операційні цілі та завдання Стратегічної цілі 3

«Забезпечення якісного та безпечного харчування у закладах освіти»

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
3. Забезпечення якісного та безпечного харчування у закладах освіти	3.1. Створення умов для якісного та безпечного харчування дітей у закладах освіти громади	3.1.1. Забезпечити капітальні та поточні ремонти харчоблоків та приміщень їдалень закладів освіти.
		3.1.2. Забезпечити участь працівників закладів освіти у семінарах/тренінгах/вебінарах/навчаннях з питань дотримання законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів, впровадження постійно діючої процедур заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАРПС) та дотримання санітарного регламенту для закладів освіти.
		3.1.3. Забезпечити контроль за створенням належних умов організації харчування здобувачів освіти.
	3.2. Організація безпечного і якісного харчування дітей у закладах освіти	3.2.1. Узгодити перелік та розширення асортименту якісних продуктів харчування з постачальниками за оптимальними цінами.
		3.2.2. Забезпечити постачання безпечних та якісних продуктів харчування та сировини.

Тема харчування – одна з найактуальніших питань на сьогодні. В Україні наразі контроль за безпечністю харчування у закладах освіти здійснюється за новими правилами. Важливо дотримуватися вже впровадженої системи НАССР,

завданням якої є аналіз небезпек і проведення контролю за всіма етапами приготування страв та продуктів харчування.

Стратегічна ціль 4 – удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді, передбачає наступні операційні цілі та завдання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Операційні цілі та завдання Стратегічної цілі 4
«Удосконалення системи національно-патріотичного виховання
молоді»**

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
4. Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді	4.1. Популяризація здорового способу життя та фізичної культури.	4.1.1. Провести ремонт спортивних залів та кімнат.
		4.1.2. Укомплектувати заклади освіти сучасним ігровим та спортивним обладнанням.
	4.2. Проведення/участь у фестивалях патріотичного спрямування.	4.2.1. Розбудова лінії перешкод в рамках Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичній грі «Сокіл» («Джура») на території закладів загальної середньої освіти.
		4.2.2. Участь у Всеукраїнській дитячо-юнацькій військово-патріотичній грі «Сокіл» («Джура»).
	4.3. Співпраця з військовими частинами.	4.3.1. Організувати виховні години у закладах освіти із залученням військовослужбовців.
		4.3.2. Організувати екскурсії до військових частин в рамках співпраці щодо національно-патріотичного виховання (після закінчення правового режиму воєнного стану)

Національно-патріотичне виховання – нині питання надзвичайно важливе. Саме національно-патріотичне виховання сприяє єднанню українського народу, воно зміцнює соціально-економічні, духовні, культурні основи розвитку українського суспільства і держави.

Стратегічна ціль 5 – автономія закладів освіти, передбачає таку операційну ціль, як забезпечення фінансової автономії закладів освіти (табл. 3.6).

Фінансова автономія закладів освіти – важливе право, в умовах реформування освіти, для власного розвитку та підвищення якості освіти.

Таблиця 3.6

**Операційні цілі та завдання Стратегічної цілі 5
«Удосконалення системи національно-патріотичного виховання
молоді»**

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
1. Автономія закладів освіти	1.1. Забезпечення фінансової автономії закладів освіти	1.1.1. Забезпечити фінансово-господарську автономію закладів освіти.

Узагальнену інформацію про стратегічні та операційні цілі, а також завдання до них наведено у додатку Ж.

Запропоновані стратегічні цілі – це можливість створення системи освіти нового покоління, що забезпечить розвиток особистості та її інтелекту; доступність дошкільної освіти та загальної середньої освіти; якість освіти; стабільне та результативне функціонування закладів освіти; формування позитивного іміджу галузі освіти Черкаської селищної територіальної громади.

ВИСНОВКИ

Органи місцевого самоврядування у процесі децентралізації отримали широкі повноваження щодо розбудови та забезпечення розвитку освіти у територіальних громадах. Це призвело до того, органи місцевого самоврядування задалися питанням як реалізація державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території.

Реформа децентралізації значно посилила роль органів місцевого самоврядування територіальних громад у формуванні освітнього простору з урахування їх особливостей.

З огляду на це, перед місцевою владою постало завдання у формуванні передумов для реалізації цілей реформування галузі освіти в контексті децентралізації, зокрема створення безпечного освітнього простору; забезпечення рівного доступу дітей з усіх населених пунктів громади до якісної освіти; ефективного використання ресурсів для розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти територіальної громади.

Розвиток освіти в територіальних громадах на пряму залежить від вироблення ефективних механізмів управління на засадах взаємодії органів місцевого самоврядування, закладів освіти та громадськості.

Взаємодіючи з усіма учасниками освітнього процесу місцева влада зможе знайти компроміси та врахувати інтереси жителів громади при стратегуванні освітньої діяльності.

Стратегічна мета управління освітою полягає у створенні найсприятливіших умов для розвитку освітньої діяльності та створення освітнього середовища, що сприятиме саморозвитку та самоактуалізації особистості учасника навчально-виховного процесу.

Стратегічне управління націлене на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою стратегій розвитку освіти.

Законодавчо визначення стратегії розвитку освіти в Україні не закріплено. Але проведені дослідження дозволяють стверджувати, що стратегія розвитку

освіти – це важливий інструмент забезпечення сталого розвитку освітньої сфери на всіх його рівнях.

Стратегія розвитку освіти може створюватися на національному, регіональному, місцевому рівнях та на рівні освітнього закладу.

На кожному із рівнів стратегія розвитку освіти визначає пріоритети та напрями розвитку освіти, шляхи їх реалізації на певний період часу.

Стратегія розвитку освіти повинна мати такі характеристики як цільова спрямованість, пріоритетність, конкретність, чіткість та підтримка.

Систему освіти в Черкаській селищній територіальній громаді представляє 6 установ, з них закладів дошкільної освіти – 2 заклади; закладів загальної середньої освіти – 2 заклади; заклад освіти сфери культури – 1 заклад; Відділ освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради.

Проаналізувавши контингент вихованців та учнів закладів освіти, штатну чисельність працівників було встановлено, що скорочення педагогічних працівників відбулося внаслідок скорочення інклюзивних груп в закладах дошкільної освіти та зміни (зменшення) контингенту у закладах загальної середньої освіти.

Функції безпосереднього управління розвитком освіти в Черкаській селищній територіальній громаді покладені на відділ освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради.

Відповідно до покладених на нього завдань, відділ освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради забезпечує реалізацію місцевої та державної політики у сфері освіти, культури, молоді та спорту, шляхом здійснення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення функціонування та розвиток закладів освіти громади.

Моніторингова робота відділу освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради здійснюється на постійній основі і є підставою для доповіді на нарадах у відділі освіти безпосередньо та нарадах з питань розвитку освіти керівництва громади і засіданнях сесії Черкаської селищної ради.

Відділом освіти реалізується 5 цільових програм, направлених на розвиток освіти, культури, молоді та спорту у Черкаській селищній територіальній громаді.

У процесі децентралізації органам місцевого самоврядування важливо обґрунтовано підходити до процесу формування стратегій розвитку громади.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджених наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 березня 2016 року № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» стратегія розвитку територіальної громади – це головний документ стратегічного планування, що визначає на довгостроковий період стратегічні та операційні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного та соціального розвитку об'єднаної територіальної громади.

Стратегія розвитку освіти, як і стратегія розвитку територіальної громади повинна бути об'єктивною, обґрунтованою та доцільною, скоординованою, дотримуватися принципів відкритості та прозорості, недискримінаційна, ефективна, дотримуватися історичної спадкоємності, забезпечувати сталий розвиток.

Стратегія розвитку освіти потребує певного часу для її розробки. Наразі є багато різних варіантів етапності розробки стратегії.

Визначено, що нормативно не закріплено методологію розробки стратегії розвитку освіти. По цій причині доцільно адаптувати методологію розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Різні автори по різному ділять процес розробки стратегії розвитку територіальної громади. Проте, проаналізувавши різні підходи, ми дійшли до висновку, що всі методики містять такі спільні етапи розробки: планування

(організація роботи), аналіз, розробка стратегії (яка включає в себе формування місії, стратегічне бачення, стратегічні та операційні цілі), реалізація, моніторинг та оцінка.

Враховуючи аналіз етапізації стратегії розвитку територіальної громади різних авторів пропонуємо 5 етапів розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді: I етап – організаційно-підготовчий; II етап – аналіз; III етап – розробка стратегії; IV етап – реалізація; V етап – моніторинг та оцінка.

У ході дослідження було визначено, що система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади складається зі стратегії розвитку, плану (програми) соціально-економічного розвитку та інших довгострокових та короткострокових прогнозних і програмних документів.

Стратегія розвитку, як документ створюється на довгостроковий період (7 років), в той час як план (програма) соціально-економічного розвитку громади визначає стратегічні цілі та пріоритети на коротко- та середньостроковий період.

У Черкаській селищній територіальній громаді Стратегія розвитку Черкаської селищної територіальної громади знаходиться у процесі розробки. Наразі ж діє Програма соціально-економічного розвитку Черкаської селищної територіальної громади на 2023 рік, затверджена рішенням сесії Черкаської селищної ради від 22 грудня 2022 року № 205/27/VIII «Про затвердження Програми соціально-економічного розвитку Черкаської селищної територіальної громади на 2023 рік».

Було зазначено, що відділом освіти, культури, молоді та спорту Черкаської селищної ради реалізується Комплексна програма розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки (далі – Програма розвитку освітньої галузі), затверджена рішенням сесій Черкаської селищної ради від 23 грудня 2021 року № 18-16/VIII «Про затвердження Комплексної програми розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки».

У межах Програми розвитку освітньої галузі було розроблено SWOT-аналіз.

На основі SWOT-аналізу, розробленого в рамках Програми розвитку галузі освіти, враховуючи завдання Програми соціально-економічного розвитку Черкаської селищної територіальної громади на 2023 рік та Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року, за прикладами практик стратегічного планування у сфері освіти, запропоновано наступні проєкти визначень:

- Місія: Якісне надання освітніх послуг, рівний доступ до здобуття освіти, розвиток системи освіти згідно з потребами мешканців громади.
- Стратегічне бачення: у Черкаській селищній територіальній громаді створено якісний освітній простір, де є всі умови для розвитку особистісних, професійних та творчих якостей людини.

Відповідно до місії та стратегічного бачення визначаємо наступні стратегічні цілі стратегії розвитку освіти Черкаської селищної територіальної громади на період до 2027 року:

1. Підвищення рівня якості освіти.
2. Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання, підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення.
3. Забезпечення якісного та безпечного харчування у закладах освіти.
4. Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді.
5. Забезпечення автономії закладів освіти.

Для забезпечення досягнення стратегічних цілей запропоновано низку операційних цілей та тематичних завдань.

Запропонований комплекс стратегічних та операційних цілей надасть можливість створення системи освіти нового покоління, що забезпечить розвиток особистості та її інтелекту, сформує позитивний імідж галузі освіти Черкаської селищної територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огнев'юк В.О., Сисоєва С.О. Освітологія: хрестоматія: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: ВП «Едельвейс», 2013 р. 728 с.
2. Сисоєва С.О., Соколова І.В. Нариси з історії розвитку педагогічної думки: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 308 с.
3. Шоробура І.М. Принципи державно-громадського управління освітою як основного напрямку демократизації освітньої політики. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2020 р. Вип. 70. 230 с. Т. 4.
4. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 02.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 10.10.2023).
5. Левченко Н.М., Антонова Л.В., Антонов А.В. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»* включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління. 2019 р. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/9.pdf (дата звернення 10.10.2023).
6. Європейська хартія місцевого самоврядування: від 16.11.2009 р. № 994_036 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 10.10.2023).
7. Засторожнікова І.В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. *Науковий вісник: Державне управління*. 2019 р. № 2 URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8708/1/4.pdf> (дата звернення 12.10.2023).
8. Засторожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України.

URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6858/1/3.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).

9. Кристопчук Т.Є. Особливості децентралізації управління освітою: досвід європейських країн. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2016 р. Вип. 2. С.108-117.

10. Кононенко В.В., Лапшин С.А., Пилипенко Т.І. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»* включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління. 2020 р. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/4.pdf (дата звернення 12.10.2023).

11. Засторожнікова І.В. Трансформація національної освітньої системи в умовах децентралізації. *Механізми державного управління* URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/9622/1/1.pdf> (дата звернення 12.10.2023).

12. Ажажа М.А. Структурно-функціональні особливості державного управління модернізаційними процесами у сфері вищої освіти. *Вчені вісники ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018 р. Том 29 (68) № 6. С.16-20.

13. Хомишин І.Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.:Юриспруденція*. 2017 р. Том 1 № 30. С.100-103.

14. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 03.08.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.10.2023).

15. Климко Світлана. Особливості та завдання управління розвитком освіти в об'єднаній територіальній громаді. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36147/1/135.pdf> (дата звернення:

17.10.2023).

16. Засторожнікова І.В. Обґрунтування створення відділу освіти в ОТГ. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. 2019 р. С.352-354.

17. Клокар Н.І. Освіта в об'єднаних територіальних громадах: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади /Н.І.Клокар, Г.Г. Науменко, Л.В.Гунько// *Рідна школа*. 2017 р. №11 – 12. С. 27 – 31 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2017_11-12_7 (дата звернення: 17.10.2023).

18. Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик/ А. Кавунець, А. Ланова, О. Гуменна, О. Черній, Р. Шарлея, Л. Грегуркова, Л. Одор, Л. Лакатош, Ш. Кьолеш, Е. Бураш. – Вінниця: ТОВ «Твори», 2018 р. 120 с.

19. Повноваження ОСМ щодо забезпечення якісної освіти: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад/Байтемірова Н., Гурак Р., Бондар А., Вергун Ю., Ємець Т./за заг.ред.Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Михайлової Т. Доповнене видання – Швейцарсько-управлінський проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», К., 2021 р. 58с.

20. Створюємо орган управління освітою в громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад/ Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л., Ковшова О., Мацокін А., Полторак В., Пуцова А., Яцковський С. / за заг. ред. Протасової Н. – К. : ТОВ «Агентство Україна», 2020 р. – 66 с.

21. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ. *Методично-інформаційний посібник*. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> (дата звернення: 18.10.2023)

22. Зрозуміла комунікація органів управління освітою: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Кісільова С. / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцовой А. — К. : Швейцарсько-

український проєкт DECIDE — «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021 р. 45 с.

23. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Дата оновлення: 05.06.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 18.10.2023)

24. Урядовий портал: вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti> (дата звернення: 18.10.2023).

25. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року №988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2023).

26. Новий освітній простір. Мотивуючий простір. *Інформаційний посібник*. 2019 р. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchiy-prostir.pdf (дата звернення: 20.10.2023).

27. Нова українська школа у базовій середній освіті: впевнені кроки Запорізької області: науково-методичний посібник / відп. ред. Т.Є. Гура ; КЗ «ЗОШПО» ЗОР. - Запоріжжя : ЗОШПО, 2022. 303 с. (Наукова книга).

28. Романюк С.В. Автономія закладів освіти – форма менеджменту для підвищення їх ефективності. *Педагогічний пошук*. 2022 р. № 3(115). С.20-23. URL: [file:///C:/Users/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%88%D0%BA%D0%B0/Downloads/Pp%203\(115\)2022-22-25%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%88%D0%BA%D0%B0/Downloads/Pp%203(115)2022-22-25%20(2).pdf) (дата звернення: 20.10.2023)

29. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Терент'єва О. / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцовой А. – К. : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021 р. 64 с.

30. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. / Войцех Мархлевскі, Олег Процак. — К., 2018 р. 56 с.
31. Про дошкільну освіту: Закон України від 11.07.2001 р. № 2628-III. Дата оновлення: 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 23.10.2023)
32. Про позашкільну освіту: Закон України від 22.06.2000 р. № 1841-III. Дата оновлення: 22.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення: 23.10.2023)
33. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020 р. 60 с.
34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004 р.
35. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. В. Тертичка. Київ : НАДУ, 2014 р. 196 с.
36. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011 р. 692 с.
37. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А. 2016 р. 152 с.
38. Ярослав Бережний. Роль і значення стратегічного планування в системі децентралізованого державного управління. *Суспільна політика та стратегічний менеджмент* . URL: https://ipas.org.ua/old/doc/journal/2008/01/jpspm_2008_01_p059.pdf (дата звернення: 24.10.2023).
39. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 24.10.2023).

40. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 24.10.2023).

41. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2023).

42. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова Українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2023).

43. Нова українська школа : вебсайт. URL: <https://nus.org.ua/> (дата звернення: 27.10.2023).

44. Качний О.С. Регіональна стратегія розвитку як засіб спрямованості (визначення моделей) регіонального соціально-економічного розвитку. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління.* 2017 р. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1151> (дата звернення 27.10.2023).

45. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 31.10.2023).

46. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. Дата оновлення: 21.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 31.10.2023).

47. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 31.10.2023).

48. Акімов О.О. Основні принципи державно-управлінської діяльності у системогенезній динаміці. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»* включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління. 2019 р. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/51.pdf (дата звернення: 01.11.2023).

49. Романенко Є.О. Принципи і функції державного управління. *Науковий вісник :Державне управління*. 2018 р. № 1. С.91-99. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/14/10> (дата звернення: 01.11.2023).

50. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012 р. Т. 1. 564 с

51. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 року № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2023).

52. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 березня 2016 року № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

53. Державна служба якості освіти України: вебсайт. URL: <https://sqe.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2023).

54. Про внесення змін до Порядку формування базової мережі закладів культури: постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 року № 970. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2021-%D0%BF#Text> (дата

звернення: 07.11.2023).

55. Про затвердження Положення про мистецьку школу: наказ Міністерства культури України від 09 серпня 2018 року № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1004-18#Text> (дата звернення: 07.11.2023).

56. Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10#n21> (дата звернення: 09.11.2023).

57. Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 року № 963. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.11.2023).

58. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку: постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.11.2023).

59. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

60. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад: монографія / за заг. та наук. ред. С.М.Серьогін, І.А.Чикаренко. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019 р. 292 с.

61. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019 р. 232 с.

62. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна,

Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016 р. 276 с.

63. Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади. *Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку*. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

64. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник/ [Власенко Р.Г.; Гончар Ю.; Дрожжин Д.Ю., к.н.держ.упр., доц.; Зінченко А.М.; Івахнін С.П.; Колодязний А.С.; Нижник О.М., к.е.н.; Посвалюк Г.В.; Терент'єва О.Л., к.н.держ.упр.; Тураханова Д.; Червоний Б.С.]; Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. 2020р. 99 с.

65. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади (в рамках проєкту Партнерство у розвитку міст ПРОМІС) URL: <https://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf> (дата звернення: 30.11.2023).

66. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах (в рамках проєкту «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам» реалізований за підтримки Програми «U-LEAD з Європою») URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).

67. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього: монографія/ за заг. та наук. ред. І.А.Чикаренко, Т.В.Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021 р. 162 с.

68. Комплексна програма розвитку освітньої галузі Черкаської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки (далі – Програма), затверджена рішенням сесій Черкаської селищної ради від 23 грудня 2021 року № 18-16/VIII «Про затвердження Комплексної програми розвитку освітньої галузі Черкаської

селищної територіальної громади на 2022-2024 роки».

69. Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року, затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 07 серпня 2020 року № 624-24/VII «Про Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року».

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структура та штатна чисельність
комунального закладу «Гвардійський заклад дошкільної освіти
«Лісова казка» Черкаської селищної ради»
у вересні 2023 року

№ з/п	Назва посад	Кількість штатних одиниць
1	Директор закладу дошкільної освіти	1,0
2	Вихователь - методист	1,0
3	Вихователь закладу дошкільної освіти	12,6
4	Практичний психолог	0,5
5	Керівник музичний	1,75
6	Помічник вихователя для дітей віком до 3-х р.	1,3
7	Помічник вихователя для дітей віком з 3-х р.	6,9
8	Сестра медична старша	1,0
9	Сестра медична з дієтичного харчування	0,5
10	Завідувач господарства	1,0
11	Діловод	0,75
12	Головний бухгалтер	1,0
13	Бухгалтер	1,5
14	Кухар	3,0
15	Підсобний робітник	1,5
16	Комірник	0,25
17	Каштелян	1,0
18	Машиніст із прання та ремонту спецодягу	1,0
19	Прибиральник службових приміщень	1,0
20	Слюсар-електрик з ремонту електроустаткування	0,5
21	Двірник	2,0
22	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1,0
23	Сторож	4,0
	ВСЬОГО	46,05

ДОДАТОК Б

Структура та штатна чисельність
комунального закладу «Черкаський заклад дошкільної освіти
«Червона калина» Черкаської селищної ради
у вересні 2023 року

№ з\п	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	Директор закладу дошкільної освіти	1,0
2	Вихователь-методист	1,0
3	Вихователь закладу дошкільної освіти	10,8
4	Практичний психолог	0,5
5	Помічник вихователя	7,05
6	Керівник музичний	1,5
7	Сестра медична старша	1,0
8	Кухар	2,0
9	Підсобний робітник	1,0
10	Двірник	2,0
11	Прибиральник службових приміщень	2,0
12	Головний бухгалтер	1,0
13	Бухгалтер	1,5
14	Діловод	0,5
15	Завідувач господарства	1,0
16	Комірник	0,5
17	Каштелян	1,0
18	Машиніст із прання та ремонту спецодягу	1,25
19	Слюсар - електрик з ремонту електроустаткування	0,5
20	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	0,5
21	Сторож	4,0
	ВСЬОГО:	41,6

ДОДАТОК В

Структура та штатна чисельність
комунального закладу «Гвардійський заклад дошкільної освіти
«Лісова казка» Черкаської селищної ради»
у вересні 2022 року

№ з/п	Назва посад	Кількість штатних одиниць
1	Директор закладу дошкільної освіти	1,00
2	Вихователь - методист	1,00
3	Вихователь закладу дошкільної освіти	12,97
4	Практичний психолог	0,50
5	Асистент вихователя	1,00
6	Керівник музичний	1,75
7	Помічник вихователя для дітей віком до 3-х р.	1,30
8	Помічник вихователя для дітей віком з 3-х р.	6,90
9	Сестра медична старша	1,00
10	Сестра медична з дієтичного харчування	0,50
11	Завідувач господарства	1,00
12	Діловод	0,75
13	Головний бухгалтер	1,00
14	Бухгалтер	1,50
15	Кухар	3,00
16	Підсобний робітник	1,50
17	Комірник	0,25
18	Каштелян	1,00
19	Машиніст із прання та ремонту спецодягу	1,00
20	Прибиральник службових приміщень	1,00
21	Слюсар-електрик з ремонту електроустаткування	0,50
22	Двірник	2,00
23	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1,00
	ВСЬОГО	43,42

ДОДАТОК Г

Структура та штатна чисельність
комунального закладу «Черкаський заклад дошкільної освіти
«Червона калина» Черкаської селищної ради
у вересні 2022 року

№ з\п	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Вихователь-методист	1
3	Вихователь	14,76
4	Асистент вихователя	1
5	Помічник вихователя	8
6	Керівник музичний	1,75
7	Сестра медична старша	1,5
8	Кухар	4
9	Підсобний робітник	2
10	Двірник	2
11	Прибиральник службових приміщень	2
12	Головний бухгалтер	1
13	Бухгалтер	1,5
14	Діловод	1
15	Завідувач господарства	1
16	Комірник	0,5
17	Каштелян	1
18	Машиніст із прання та ремонту спецодягу	1,5
19	Слюсар - електрик з ремонту електроустаткування	0,5
20	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	0,5
21	Сторож	3
	ВСЬОГО:	50,51

ДОДАТОК І

Структура та штатна чисельність
Гвардійського ліцею Черкаської селищної ради Новомосковського району
Дніпропетровської області
у вересні 2023 року

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1.	Директор	1
2.	Заступник директора з навчально-виховної роботи	2,5
	<i>Всього за підрозділом</i>	3,5
3	Вихователь ГПД	1
	<i>Всього за підрозділом</i>	1
4	Вчитель	33,111
	<i>Всього за підрозділом</i>	33,111
5	Керівник гуртка	1
6	Педагог-організатор	1
7	Практичний психолог	1
8	Педагог соціальний	1
	<i>Всього за підрозділом</i>	4
9	Бухгалтер	1
10	Головний бухгалтер	1
	<i>Всього за підрозділом</i>	2
11	Завідувач бібліотеки	1
12	Завідувач господарства	1
13	Інженер-електронік	1
14	Інженер з охорони праці	1
15	Лаборант	0,75
16	Секретар	1
17	Сестра медична	1
18	Фахівець з публічних закупівель	1
	<i>Всього за підрозділом</i>	7,75
19	Гардеробник	1
20	Двірник	1
21	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустановок	1
22	Комірник	1
23	Кухар	1
24	Підсобний робітник	1
25	Прибиральник службових приміщень	10
26	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1
27	Сторож	4

28	Шеф-кухар	1
	<i>Всього за підрозділом</i>	22
	ВСЬОГО:	73,361

ДОДАТОК Д

Структура та штатна чисельність
Черкаського ліцею Черкаської селищної ради Новомосковського району
Дніпропетровської області
у вересні 2023 року

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Заступник директора з НВР	2,5
	Всього за підрозділом	3,5
1	Педагог-організатор	1
2	Практичний психолог	1
3	Вчителі	30,917
4	Керівник гуртка	1
	Всього за підрозділом	33,917
1	Завідувач бібліотеки	1
2	Інженер-електронік	1
3	Завідувач господарства	1
4	Лаборант	0,75
5	Секретар	1
6	Сестра медична	1
7	Головний бухгалтер	1
8	Бухгалтер	1
9	Фахівець з публічних закупівель	1
	Всього за підрозділом	8,75
1	Гардеробник	1
2	Двірник	2
3	Комірник	1
4	Шеф-кухар	1
5	Кухар	1
6	Підсобний робітник	1
7	Прибиральник службових приміщень	12
8	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1
9	Сторож	4
10	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустановок	1

11	Інженер з охорони праці	1
	Всього за підрозділом	26,00
	Разом	72,167

ДОДАТОК Е

Структура та штатна чисельність
Гвардійського ліцею Черкаської селищної ради
Новомосковського району Дніпропетровської області
у вересні 2022 року

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Заступник директора з НВР	2,5
	Всього за підрозділом	3,5
1	Педагог-організатор	1
2	Соціальний педагог	1
3	Практичний психолог	1
4	Педагоги	33,11
5	Керівник гуртка	1
6	Вихователь ГПД	6
	Всього за підрозділом	43,11
1	Завідувач бібліотеки	1
2	Інженер-електронік	1
3	Завідувач господарства	1
4	Лаборант	0,75
5	Секретар	1
6	Сестра медична	1
7	Головний бухгалтер	1
8	Бухгалтер	1
9	Фахівець з публічних закупівель	1
	Всього за підрозділом	8,75
1	Гардеробник	1
2	Двірник	1
3	Комірник	1
4	Шеф-кухар	1
5	Кухар	1
6	Підсобний робітник	1
7	Прибиральник службових приміщень	10
8	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1

9	Сторож	2,5
10	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	1
	Всього за підрозділом	20,5
	Разом	75,86

ДОДАТОК Є

Структура та штатна чисельність
Черкаського ліцею Черкаської селищної ради Новомосковського району
Дніпропетровської області
у вересні 2022 року

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Заступник директора з НВР	2,5
	Всього за підрозділом	3,5
1	Педагог-організатор	1
2	Практичний психолог	1
3	Педагоги	31,277
4	Керівник гуртка	1
5	Асистент вчителя	1
6	Вихователь ГПД	1
	Всього за підрозділом	36,277
1	Завідувач бібліотеки	1
2	Інженер-електронік	1
3	Завідувач господарства	1
4	Лаборант	0,75
5	Секретар	1
6	Сестра медична	1
7	Головний бухгалтер	1
8	Бухгалтер	1
9	Фахівець з публічних закупівель	1
	Всього за підрозділом	8,75
1	Гардеробник	1
2	Двірник	2
3	Комірник	1
4	Шеф-кухар	1
5	Кухар	1
6	Підсобний робітник	1
7	Прибиральник службових приміщень	12
8	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1

9	Сторож	4
10	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	1
	Всього за підрозділом	25,00
	Разом	73,527

ДОДАТОК Ж

Комплекс стратегічних цілей, операційних цілей та завдань стратегії розвитку освіти в Черкаській селищній територіальній громаді на період до 2027 року (проект)

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
5. Підвищення рівня якості освіти	5.1. Формування ефективної мережі закладів освіти	5.1.1. Забезпечити капітальні та поточні ремонти приміщень закладів освіти.
		5.1.2. Збереження та вдосконалення існуючої мережі закладів дошкільної освіти.
		5.1.3. Охопити дошкільною освітою усіх дітей громади.
	5.2. Забезпечення безперервного розвитку педагогічних працівників.	5.2.1. Підтримати безперервний професійний розвиток педагогічних працівників, зокрема через співпрацю з центрами професійного розвитку.
		5.2.2. Організувати зустрічі педагогів з науковцями та педагогів-новаторів, які займаються інноваційною діяльністю.
	5.3. Створити систему мотивації здобувачів освіти для підвищення ефективності освітнього процесу	5.3.1. Розробити систему заохочення педагогічних працівників, зокрема через визнання професійних досягнень та фінансової нагороди.
5.3.2. Розробити програму підтримки (матеріальної) обдарованих дітей та учнівської молоді		
6. Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання, підвищення рівня матеріально-технічного	6.1. Розвиток інклюзивного навчання	6.1.1. Забезпечити здобувачів освіти спеціальними засобами психофізичного розвитку, зокрема необхідними навчальними посібниками, підручниками, спеціальним обладнанням відповідно до чинного законодавства.

забезпечення		6.1.2. Створити в закладах освіти спеціальні умови (безперешкодний доступ до будівель та приміщень закладів освіти для дітей з порушеннями опорно-рухового апарату, для дітей з порушенням зору, слуху).
		6.1.3. Здійснити психолого-педагогічний супровід дитини з особливими освітніми потребами протягом усього періоду навчання.
	6.2. Створення сучасного та безпечного освітнього середовища	6.2.1. Забезпечити навчальні заклади сучасними засобами навчання і виховання.
		6.2.2. Забезпечити доступ до широкопосмугового Інтернету.
		6.2.3. Забезпечити капітальні та поточні ремонти підвальних приміщень як найпростіших укріплень.
	6.3. Креативне та розумне та корисне дозвілля	6.3.1. Забезпечити організацію роботи гурткової роботи на базі закладів освіти.
6.3.2. Забезпечити діяльність Комунального закладу «Школа мистецтв Черкаської селищної ради».		
6.3.3. Провести просвітницьку роботу серед здобувачів освіти щодо необхідності та користі відвідування закладів позашкільної освіти сфери культури та гуртків на базі закладів освіти.		
7. Забезпечення якісного та безпечного харчування у закладах освіти	7.1. Створення умов для якісного та безпечного харчування дітей у закладах освіти громади	7.1.1. Забезпечити капітальні та поточні ремонти харчоблоків та приміщень їдалень закладів освіти.

		<p>7.1.2. Забезпечити участь працівників закладів освіти у семінарах/тренінгах/вебінарах/навчаннях з питань дотримання законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів, впровадження постійно діючої процедур заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАРРС) та дотримання санітарного регламенту для закладів освіти.</p>
		<p>7.1.3. Забезпечити контроль за створенням належних умов організації харчування здобувачів освіти.</p>
	<p>7.2. Організація безпечного і якісного харчування дітей у закладах освіти</p>	<p>7.2.1. Узгодити перелік та розширення асортименту якісних продуктів харчування з постачальниками за оптимальними цінами.</p>
		<p>7.2.2. Забезпечити постачання безпечних та якісних продуктів харчування та сировини.</p>
<p>8. Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді</p>	<p>8.1. Популяризація здорового способу життя та фізичної культури.</p>	<p>8.1.1. Провести ремонт спортивних залів та кімнат.</p>
		<p>8.1.2. Укомплектувати заклади освіти сучасним ігровим та спортивним обладнанням.</p>
	<p>8.2. Проведення/участь у фестивалях патріотичного спрямування.</p>	<p>8.2.1. Розбудова лінії перешкод в рамках Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичній грі «Сокіл» («Джура») на території закладів загальної середньої освіти.</p>
		<p>8.2.2. Участь у Всеукраїнській дитячо-юнацькій військово-патріотичній грі «Сокіл» («Джура»).</p>

	8.3. Співпраця з військовими частинами.	8.3.1. Організувати виховні години у закладах освіти із залученням військовослужбовців.
		8.3.2. Організувати екскурсії до військових частин в рамках співпраці щодо національно-патріотичного виховання (після закінчення правового режиму воєнного стану)
9. Автономія закладів освіти	9.1. Забезпечення фінансової автономії закладів освіти	9.1.1. Забезпечити фінансово-господарську автономію закладів освіти.