

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**

**Здобувача вищої освіти** Решетняк Надії Вікторівни

**академічної групи** 281М-23з-2 ІДУ

**спеціальності** 281 Публічне управління та адміністрування

**за освітньо-професійною програмою** Публічне управління  
та адміністрування

**на тему:** «Оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти»

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

<b>Рецензент:</b>				
-------------------	--	--	--	--

<b>Нормоконтролер:</b>	Кравцов О.В.			
------------------------	--------------	--	--	--

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти».

77 стор., 13 табл., 18 рис., 57 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ОРГАН УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ, ЗАКЛАД СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, SWOT-АНАЛІЗ.

Об'єкт дослідження – процеси реформування й розвитку освіти на рівні територіальних громад в Україні в умовах сучасних викликів.

Предмет дослідження – оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти (на прикладі Губиниського ліцею Губиниської селищної ради).

Мета дослідження – розроблення пропозицій задля оновлення цілей існуючої стратегії розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області та відповідного портфелю проєктів розвитку до 2027 року.

У першому розділі досліджується комплекс сучасних викликів та методичні засади стратегічного панування у сфері освіти на рівні територіальних громад в Україні. Другий розділ присвячено дослідженню поточного стану системи управління освітою Губиниської селищної територіальної громади. У третьому розділі розглядаються пропозиції щодо перегляду та подальшого оновлення стратегічних цілей та портфелю проєктів розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, органи управління освітою на рівні територіальної громади, керівники закладів середньої освіти, громадські об'єднання, які діють у сфері освіти.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification work on the topic «Updating the development strategy of a secondary education institution».

77 pages, 13 tables, 18 figures, 57 sources.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, TERRITORIAL COMMUNITY, EDUCATIONAL MANAGEMENT BODY, SECONDARY EDUCATION INSTITUTION, DEVELOPMENT STRATEGY, SWOT ANALYSIS. RNING BODIES.

Object of research – the processes of reforming and developing education at the level of territorial communities in Ukraine in the context of modern challenges.

Subject of research – to update the secondary education institution's development strategy (on the example of the Hubyn Lyceum of the Hubyn Village Council).

The purpose of research – to develop proposals for updating the goals of the existing development strategy of the Hubyn Lyceum of the Hubyn Village Council of the Novomoskovs'k District of the Dnipro Region and the corresponding portfolio of development projects until 2027.

The first section explores the complex of modern challenges and methodological foundations of strategic dominance in the field of education at the level of territorial communities in Ukraine. The second section is devoted to the study of the current state of the education management system of the Hubyn village territorial community. The third section discusses proposals for revising and further updating the strategic goals and development project portfolio of the Hubyn Lyceum of the Hubyn settlement.

The scope of practical application of the results of the work – local self-governments, educational management bodies at the territorial community level, heads of secondary education institutions, and public associations operating in the field of education.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1	
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАНУВАННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНИ .....	8
1.1. Пріоритети реформування й розвитку освіти на рівні територіальних громад в Україні в умовах сучасних викликів .....	8
1.2. Особливості розроблення стратегій розвитку закладів середньої освіти в умовах правового режиму воєнного стану .....	21
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ГУБІНИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....	30
2.1. Загальна характеристика системи публічного управління освітою у Губиниській територіальній громаді Дніпропетровської області .....	30
2.2. Аналіз діяльності Губиниського ліцею Губиниської селищної ради у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади .....	43
РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ПОРТФЕЛЮ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ГУБІНИСЬКОГО ЛІЦЕЮ ГУБІНИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ .....	55
3.1. Підхід до оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти як складової стратегування у сфері розвитку освіти територіальної громади .....	55
3.2. Оновлення стратегічних цілей та портфелю проєктів розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради на період до 2027 року ...	61
ВИСНОВКИ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78

## ВСТУП

Освіта є одним із найважливіших факторів розвитку громади. Вона сприяє підвищенню рівня життя населення, економічному зростанню, соціальній згуртованості. Питання забезпечення якості освіти стає все гострішим для закладів освіти та органів місцевого самоврядування. Введення зміни в законодавстві, реформа децентралізація, реформування системи загальної середньої освіти «Нова українська школа» нової форми державного нагляду і контролю, реформа профільної середньої освіти, кидають виклики органам місцевого самоврядування [1, с. 6]/

Реформа децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, яка реалізовується в Україні вже десять років, здійснила вплив не лише на сфери політичного й економічного життя – суттєвих змін зазнали й сфери освіти та охорони здоров'я. Згідно з реформою децентралізації, управління освітою здійснюється на рівні територіальної громади. 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.

Використання ефективного стратегічного управління є відповіддю на більшість викликів, з якими стикаються заклади освіти в часи постійних змін. Стратегічне управління передбачає аналіз внутрішнього потенціалу закладу освіти, щоб протистояти викликам і реалізовувати можливостям в освітній галузі. Завдяки впровадженню стратегічного управління і формування у співробітників стратегічного мислення досягається фокусування на фундаментальних покращеннях, щоб перетворити заклади освіти всіх рівнів на конкурентоспроможні інституції на ринку освітніх послуг.

Вивченню різноманітних аспектів стратегування та формування портфелів проектів і програм розвитку в публічному управлінні присвячено роботи М. Ажажи, А. Антонова, Л. Антонової, Л. Гунько, І. Засторожнікової,

С. Климко, Н. Клокар, Т. Кристопчук, Н. Левченко, Т. Маматової, Г. Науменко, С. Романюка, І. Хомишина, І. Чикаренко, О. Чикаренка, І. Шоробури та інших. Особливості стратегічного планування у сфері освіти розглянуто у публікаціях, що підготовлені за підтримки міжнародних проєктів і програм [2–13].

На рівні територіальних громад в Україні вже накопичено значний досвід стратегічного планування: деякі громади в реалізували перший цикл розроблення й реалізації стратегій розвитку, оновлюють стратегії.

Або суттєво їх переглядають. Розробляються стратегії розвитку освіти територіальних громад і окремих закладів освіти.

У Губинській селищній територіальній громад стратегію розвитку було розроблено у 2023 році. Губинський ліцей теж має стратегію. Водночас, керівництво ліцею, підтримуючи процеси постійного вдосконалення та відслідковуючи сучасні тренди, розуміє необхідність оновлення наявної стратегії закладу.

Об'єктом дослідження є процеси реформування й розвитку освіти на рівні територіальних громад в Україні в сучасних умовах.

Предметом дослідження – оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти (на прикладі Губинського ліцею Губинської селищної ради).

Метою роботи є розроблення пропозицій задля оновлення цілей існуючої стратегії розвитку Губинського ліцею Губинської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області та відповідного портфелю проєктів розвитку до 2027 року.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

1. Визначити пріоритети реформування й розвитку освіти на рівні територіальних громад в Україні в умовах сучасних викликів.

2. Схарактеризувати особливості розроблення стратегій розвитку закладів середньої освіти в умовах правового режиму воєнного стану.

3. Надати загальну характеристику системи публічного управління освітою у Губинській територіальній громаді Новомосковського району Дніпропетровської області.

4. Здійснити аналіз діяльності Губиниського ліцею Губиниської селищної ради у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади.

5. Визначити особливості етапів процесу оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти як складової стратегії розвитку освіти територіальної громади.

6. Запропонувати комплекс стратегічних цілей та портфель проєктів розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради на період до 2027 року.

Методологічною основою магістерської роботи є системний підхід, що використовується для вирішення більшості завдань дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової та нормативно-правової інформації за темою дослідження. Методи формалізації інформації використані у процесі дослідження наявних проблем у сфері загальної середньої освіти.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували наукові праці предметної сфери дослідження, стратегічні документи та нормативно-правові акти Міністерства освіти і науки України, стратегічні документи регіонального і місцевого рівнів.

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

# РОЗДІЛ 1

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАНУВАННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНИ

### 1.1. Пріоритети реформування й розвитку освіти на рівні територіальних громад в Україні в умовах сучасних викликів

За Законом України «Про освіту» освіта «є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави» [14].

Система освіти України трансформується під впливом процесів децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Одним із надскладних завдань для територіальних громад у ході цього процесу є створення функції управління освітою. До створення спроможних громад функції управлінням освітою в селах і селищах виконували відділи освіти районних державних адміністрацій (далі – РДА) – органи державного управління. Як зазначено на спеціалізованій сторінці веб-порталу «Децентралізація», «функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл (як наприклад організація підвозу учнів)» [15].

Можна погодитися із думкою експертів, що на відміну від РДА, «органи місцевого самоврядування територіальних громад є автономними та мають всі повноваження, у тому числі у сфері управління освітою. Але серйозним викликом є їхня інституційна слабкість. Органам місцевого самоврядування усіх громад разом з отриманням бюджетних преференцій та управлінських повноважень необхідно буде взяти на себе складне завдання та відповідальність за створення ефективного управління системою освіти» [15].



За результатами майже десяти років реформування (з 2016 року) в Україні можна констатувати розвиненість трьох рівнів управління освітою: національний рівень, регіональний рівень, місцевий рівень. На рис. 1.1 представлено зазначені три рівні із визначенням суб'єктів управління освітою. Саме місцевий рівень відіграє нараз ключову роль.



Рис. 1.1. Рівні управління освітою в Україні

Стаття 66 Закону України «Про освіту» визначає повноваження органів місцевого самоврядування для місцевого рівня таким чином:

1. «Районні, міські ради:

– відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, загальної середньої освіти, позашкільної освіти;

– планують та забезпечують розвиток мережі закладів дошкільної, загальної середньої освіти, позашкільної освіти;

– засновують заклади освіти, а також реорганізують, перепрофілюють (змінюють тип) та ліквідовують їх з урахуванням спеціальних законів;

– закріплюють закладами, що забезпечують здобуття початкової та базової середньої освіти, територію обслуговування (крім випадків, встановлених спеціальними законами);

– забезпечують доступність дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території, та вживають заходів для забезпечення потреби у дошкільній та позашкільній освіті;

– у випадках, визначених спеціальними законами, забезпечують та фінансують підвезення здобувачів освіти і педагогічних працівників до закладу освіти і в зворотному напрямку (у разі потреби - транспортними засобами, пристосованими для перевезення осіб, які пересуваються на кріслах колісних);

– ведуть облік дітей дошкільного та шкільного віку у порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України;

– оприлюднюють офіційну звітність про всі отримані та використані кошти, а також перелік і вартість товарів, робіт, послуг, спрямованих на потреби кожного із заснованих ними закладів освіти, та інші видатки у сфері освіти;

– забезпечують рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності;

– сприяють розробці плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладах освіти;

– здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом» [14].

## 2. «Сільські, селищні ради:

– відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної та повної загальної середньої освіти;

– засновують заклади освіти, а також реорганізують, перепрофілюють (змінюють тип) та ліквідовують їх з урахуванням спеціальних законів;

– оприлюднюють офіційну звітність про всі отримані та використані кошти, а також перелік і вартість товарів, робіт, послуг, спрямованих на потреби кожного із заснованих ними закладів освіти, та інші видатки у сфері освіти;

– здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом» [14].

Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти встановлено також Законом України «Про місцеве самоврядування» [16].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»:

«а) власні (самоврядні) повноваження:

1) управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчими закладами, молодіжними центрами, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;

2) забезпечення здобуття повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти у державних і комунальних закладах освіти, створення необхідних умов для виховання дітей та молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних закладів освіти, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких громадських об'єднань, молодіжних центрів;

3) створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету, залучених з цією метою на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також коштів населення, інших джерел; контроль за використанням коштів цього фонду за призначенням;

4) забезпечення пільгового проїзду учнів, вихованців, студентів та педагогічних працівників до місця навчання і додому у порядку та розмірах, визначених органами місцевого самоврядування, за рахунок видатків відповідних місцевих бюджетів;

5) вирішення питань про надання професійним творчим працівникам, молодіжним та дитячим громадським об'єднанням на пільгових умовах у користування приміщень під майстерні, студії та лабораторії, молодіжні центри, молодіжні простори, необхідних для творчої діяльності або реалізації завдань молодіжної політики;

б) організація медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам або передані їм;

7) створення умов для розвитку культури, сприяння відродженню осередків традиційної народної творчості, національно-культурних традицій населення, художніх промислів і ремесел;

8) сприяння роботі творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, молодіжної політики;

9) створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку;

10) сприяння розвитку молодіжних та дитячих громадських об'єднань, молодіжних центрів, молодіжних рад, молодіжної інфраструктури;

11) сприяння утвердженню української національної та громадянської ідентичності, створення умов для національно-патріотичного, військово-патріотичного виховання та громадянської освіти;

б) делеговані повноваження:

1) забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності освіти і медичного обслуговування на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою;

2) забезпечення відповідно до закону розвитку всіх видів освіти і медичного обслуговування, розвитку і вдосконалення мережі освітніх і лікувальних закладів усіх форм власності, фізичної культури і спорту, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів, залучення роботодавців до надання місць для проходження виробничої практики учнями професійно-технічних навчальних закладів;

3) забезпечення відповідно до законодавства пільгових категорій населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення;

4) організація обліку дітей дошкільного та шкільного віку;

5) надання допомоги випускникам загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів державної або комунальної форми власності у працевлаштуванні;

6) забезпечення школярів із числа дітей-сиріт, дітей з інвалідністю/осіб з інвалідністю I-III групи, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України "Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям", які навчаються в державних і комунальних навчальних закладах, безоплатними підручниками, створення умов для самоосвіти;

7) організація роботи щодо запобігання бездоглядності неповнолітніх;

8) вирішення відповідно до законодавства питань про повне державне утримання дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, у дитячих будинках сімейного типу, закладах професійної (професійно-технічної) освіти та утримання учнів спеціальних закладів освіти, про надання пільг на утримання дітей у пансіонах закладів освіти, а також щодо оплати харчування дітей у закладах освіти (групах подовженого дня);

9) вирішення питань про надання неповнолітнім, учням, студентам, пенсіонерам та особам з інвалідністю права на безкоштовне і пільгове користування об'єктами культури, фізкультури і спорту, а також визначення порядку компенсації цим закладам вартості послуг, наданих безкоштовно або на пільгових умовах; ...

12) забезпечення у межах, визначених законом, права на використання мов відповідних національних меншин (спільнот) України у населених пунктах, в яких традиційно проживають особи, які належать до національних меншин (спільнот) України, або в яких такі особи складають значну частину населення» [16].

На рівні територіальних громад в Україні продовжуються процеси формування децентралізованого типу управління освітою, для якого характерно активне залучення громадськості (рис. 1.2). Це встановлено Законом України «Про освіту» [14].



Рис. 1.2. Механізми залучення громадськості до управління освітою

Джерело:

Цифрова платформа DECIDE «Освіта у нових громадах від А до Я від А до Я» [17].

Участь громадськості має відігравати ключову роль у процесах управління освітою територіальних громад, про що свідчить досвід багатьох країн з розвиненою демократією та якісними системами освіти. Саме залучення громадськості сприяє:

- розширенню поглядів: урізноманітнення точок зору з урахуванням думки всіх заінтересованих сторін;
- демократизації освіти: забезпечує реалізацію принципів відкритості, прозорості, відповідальності органів управління освітою перед ключовими стейкхолдерами;
- розвитку місцевої спільноти через освіту: зміцнення єдності територіальної громади;

– максимальному врахуванню місцевих потреб і особливостей: адже саме мешканці громади краще розуміють місцевий контекст, традиції, культуру (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ключові аспекти участі громадськості в управлінні освітою на рівні територіальної громади

Джерело:

Цифрова платформа DECIDE «Освіта у нових громадах від А до Я від А до Я» [17].

З початком повномасштабної агресії РФ в лютому 2022 року життя в Україні докорінно змінилося в усіх сферах життєдіяльності. Сфера освіти не стала винятком. На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України розміщено хронологію подій у сфері освіти і науки в умовах воєнного стану [18]. Наведемо деякі факти з великого переліку, що стосуються вищої освіти:

– 3-й день війни (26 лютого) – українські здобувачі та викладачі стають донорами крові, долучаються до Територіальної оборони та Збройних сил, здійснюють активну волонтерську діяльність;

– 5-й день війни (1 березня) – навчальні заклади стають штабами допомоги. Учасники освітнього процесу та науковці перераховують кошти Збройним силам

України, пишуть листи та створюють відеозвернення до міжнародних ЗМІ. Виникає освітній фронт;

– 14-й день війни (10 березня) – в Україні від російських бомбардувань та обстрілів пошкоджено або зруйновано понад 280 навчальних закладів. Міністерство освіти і науки розробило інтерактивну карту, в межах якої постійно оновлюється інформація про кількість пошкоджених та зруйнованих закладів [19];

– 55-й день війни (20 квітня) – Україна отримала перший транш коштів у розмірі 88,6 млн доларів США в рамках інвестиційного проекту «Вдосконалення вищої освіти в Україні заради результатів». Кошти призначені для забезпечення соціальних виплат – зарплат, пенсій, стипендій тощо. Загальна сума соціальних виплат, які будуть здійснені завдяки спільному проекту з Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР), становитиме до 100 мільйонів доларів США;

– 104-й день війни (7 червня) – в Україні пошкоджено 1 772 навчальні заклади, 184 – повністю зруйновано;

– 121-й день війни (24 червня) – оголошено збір коштів на відновлення сфери освіти і науки України в рамках United24 [20];

– 190-й день війни (1 вересня) – розпочався новий навчальний рік.

Міністерство освіти і науки зібрало численні факти та аргументи на спростування цього твердження: російські війська руйнують школи та університети, дитячі садки та сиротинці. Як зазначалося вище, була створена та опублікована інтерактивна спеціальна карта [19]. На цій сторінці Міністерство освіти і науки оновлюватиме інформацію про кількість руйнувань, завданих українським закладам освіти внаслідок нападу Росії на Україну. Станом на перший тиждень 2023 року були опубліковані наступні дані: «3 025 закладів освіти зазнали бомбардувань та обстрілів, – а 361 з них зруйновано повністю» [19].

Станом на початок 2023 року найбільше постраждали навчальні заклади у дев'яти областях, які наведені у табл. 1.1.



Таблиця 1.1

**Дані про регіони України, де найбільше постраждали освітні заклади**

Регіон	Зклади освіти, які зазнали пошкоджень чи руйнувань						
	Зруйновані			Пошкоджені			Разом
	Разом	Школи	ЗВО	Разом	Школи	ЗВО	
Донецька область	65	29	3	682	292	9	747
Харківська область	52	35	1	572	269	23	624
Миколаївська область	25	13	-	211	103	5	236
Київська область	13	5	-	180	110	1	193
Херсонська область	23	16	-	165	96	1	188
Луганська область	22	9	-	164	85	3	186
Запорізька область	161	89	5	11	4	2	172
Дніпропетровська область	6	6	-	143	67	1	149
Чернігівська область	12	6	-	103	47	4	115

Джерело: [19]

Відбулися й організаційні зміни. До звичних процесів діяльності викладачів та адміністрацій закладів освіти (викладання, оцінювання, відкриття нових освітніх програм, робота зі студентами, які пишуть дипломи, написання наукових робіт, участь у наукових конференціях) додалися нові обов'язкові види діяльності. Міністерство освіти і науки України визначає такі напрямки діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану [21]:

- здійснювати освітній процес дистанційно (за можливості);
- виконувати заходи планів цивільного захисту на особливий період;
- оповістити учасників освітнього процесу про межі небезпеки, наслідки, способи та методи захисту, а також дії в зоні можливої надзвичайної ситуації;
- забезпечити захист учасників освітнього процесу та прилеглих територій, у разі необхідності провести евакуацію в безпечне місце.

До нових напрямків професійного розвитку співробітників закладу освіти також додалися тренінги з надання першої медичної допомоги та вебінари з психологічних аспектів подолання кризових ситуацій.

Уже в перші місяці після початку повномасштабної війни викликом для закладів освіти стали також географічні зміни в розміщенні співробітників і здобувачів. В умовах постійної загрози ракетних та артилерійських обстрілів значна чисельність здобувачів та окремих викладачів переїхали на Захід України або виїхали з країни. Водночас переважна більшість адміністративного персоналу і викладачів залишилися і продовжують надавати освітні послуги.

Завдяки цифровим технологіям заклади освіти в Україні зберігають спроможність ефективно надавати освітні послуги здобувачам усіх рівнів освіти. Найбільш затребуваними наразі є два формати: е-навчання на цифрових платформах шкіл та університетів; синхронний та асинхронний формат.

З листопада 2022 року виник ще один виклик – стабілізаційні та аварійні відключення, спричинені руйнуванням енергетичної системи України. Вкрай складно планувати та виконувати роботу, коли світло та інтернет вимикаються за графіком на 4-8 годин. Викладачі почали працювати на акумуляторах ноутбуків, використовуючи мобільний зв'язок. Здобувачі мають такі ж проблеми. Іноді і викладачі, і здобувачі змушені пересуватися містом чи меншим населеним пунктом у пошуках місць з електрикою та інтернетом: «точки непереможності», центри надання адміністративних послуг, кафе та коворкінги, які мають генератори, заклади освіти, родичі. За таких умов заклади освіти активно поєднують онлайн для тих, хто має можливість підключитися, з асинхронним форматом. Здобувачі виходять на зв'язок різними способами: телефонують, пишуть електронною поштою, надсилають повідомлення з різних цифрових платформ.

На сторінці «Освіта для успішної країни» Урядового порталу України акцентовано на тому, що «війна додала нові виклики у сфері освіти. Насамперед – це питання повернення до офлайн навчання. Першочергове завдання зараз –

зробити освіту для українських дітей максимально безпечною. Одночасно з цим Україна потребує нової якості освіти на всіх рівнях: від дитячого садочку до університетів» [22].

Таку оновлену освіту розуміють як спрямовану «на інновації та формування іншого мислення у поколінь, що підростають» [23]. Уряд також зазначає, що «результатом фундаментальних змін у галузі освіти має стати збереження та розвиток людського капіталу, створення модернізованого та безпечного освітнього простору, конкурентоздатність українців на ринку праці, успішне відновлення та розвиток країни в післявоєнний період» [22] і визначає низку пріоритетів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Поточні пріоритети розвитку забезпечення стійкості і подальшого розвитку системи освіти в Україні**

Пріоритет	Зміст
1. Безпека освіти	Важливим завданням у сфері освіти залишається створення мережі безпечних укриттів для всіх освітніх закладів, аби перейти від онлайн до офлайн навчання. Це передбачає як будівництво нових укриттів, так і покращення умов у вже наявних. Мова також іде про посилення безпеки освітніх просторів завдяки встановленню тривожних кнопок та розширенню охорони шкіл. Уже найближчим часом 500 поліцейських почнуть нести службу в закладах освіти. Вони забезпечать охорону правопорядку, взаємодію з адміністраціями шкіл, пропускний режим.
2. Продовження реформи Нової української школи	Оновлений сучасний освітній простір НУШ забезпечує рівні, справедливі та безпечні умови для якісного навчання. Усі педагоги готові реалізовувати ідеї НУШ, мають необхідну фінансову мотивацію та підготовку. Продовжиться розробка нового змісту профільної середньої освіти, а також забезпечення вчителів та учнів сучасними гаджетами, а закупівля нових шкільних автобусів сприятиме доступності освіти для кожного українця в усіх регіонах.
3. Професійно-технічна освіта	Мережа професійних і фахових коледжів повинна бути ефективною та мати сучасну інфраструктуру. Важливим елементом змін стане першочергова орієнтація таких закладів на потреби ринку, а також розвиток ефективного партнерства з бізнесом. Заплановано створення не менше 100 нових навчально-практичних центрів на конкурсній основі.

Продовж. табл. 1.2

Пріоритет	Зміст
4. Англійська мова	Україна відкрита для світу. Паралельно з інтеграцією України в ЄС посилюємо співпрацю з міжнародною спільнотою. Разом з цим зростає потреба в людях зі знанням англійської мови. Її вивчення має стати більш доступним для українців. Держава пропонує закріпити статус англійської мови як однієї з мов міжнародного спілкування в Україні. Це потребуватиме збільшення можливостей для її вивчення на всіх рівнях. Готується запровадження державних програм підтримки вивчення англійської мови для дорослих.
5. Зміна підходів до бюджетного фінансування вищої освіти	Держава визначає пріоритетні спеціальності, потребу в яких може прогнозувати, і щодо яких готова гарантувати випускникам перше робоче місце в державному або приватному секторі. Для здобуття вищої освіти за іншими спеціальностями впроваджується фінансування здобуття освіти через гранти, які розподіляються відповідно до досягнень здобувачів і можуть бути використані як інструмент співфінансування паралельно з пільговими кредитами, соціальними грантами, грантами майбутнім офіцерам запасу. Державне замовлення буде формуватися на базі прогнозу ринку праці.

Джерело: за матеріалами [22].

Таким чином, до основних пріоритетів розвитку освіти в територіальних громадах України в умовах децентралізації можна віднести такі:

- децентралізація управління освітою: реалізація функції управління освітою на рівні територіальної громади та залучення заінтересованих сторін / стейкхолдерів;
- формування безпечного, комфортного, інклюзивного, інноваційного освітнього середовища і ефективної освітньої мережі територіальної громади;
- гендерно орієнтований підхід в управлінні освітою в громаді;
- співробітництво територіальних громад у сфері освіти;
- впровадження реформи старшої профільної школи: роль територіальних громад.

## 1.2. Особливості розроблення стратегій розвитку закладів середньої освіти в умовах правового режиму воєнного стану

Стратегічне управління в освіті передбачає формулювання та реалізацію головних цілей та ініціатив, які здійснює вище керівництво навчального закладу від імені його стейкхолдерів. Цей процес керується наявними ресурсами та оцінкою як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, в якому функціонує заклад освіти [24].

Вивчення публікацій вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також настанов щодо реалізації стратегічного управління у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема, у сфері освіти й управління закладами освіти, дозволяє визначити низку його ключових компонентів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Ключові компоненти стратегічного управління в закладах освіти

Компонент стратегування	Зміст
Бачення та формулювання місії	Бачення окреслює, якою установа прагне стати, тоді як формулювання місії визначає її мету та основні завдання. Ці формулювання визначають всі стратегічні рішення.
Аналіз середовища	Передбачає аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Розуміння цих факторів допомагає закладу освіти стратегічно позиціонувати себе в конкурентному освітньому середовищі.
Стратегічні цілі та завдання:	Встановлення чітких, вимірюваних цілей і завдань має вирішальне значення. Вони повинні відповідати баченню та місії закладу і бути досяжними у встановлені терміни.
Стратегічне формулювання	Розробка стратегій для досягнення поставлених цілей передбачає прийняття обґрунтованих рішень про те, куди спрямовувати ресурси, які нові програми розробляти і як покращити існуючі процеси.
Реалізація	Саме тут плани втілюються в життя. Успішна імплементація вимагає ефективної комунікації, розподілу ресурсів та управління змінами всередині організації.
Оцінка та контроль	Постійна оцінка стратегій має важливе значення. Це передбачає вимірювання ефективності, визначення сфер для вдосконалення та внесення необхідних коректив для того, щоб залишатися на правильному шляху.

Джерело: за матеріалами [24-34].

Таким чином, стратегічне управління в освіті – це більше, ніж просто процес планування; це комплексний підхід до досягнення досконалості та сталості. Визначаючи чіткий напрямок, залучаючи зацікавлені сторони та постійно оцінюючи прогрес, навчальні заклади можуть орієнтуватися в складнощах сучасного освітнього середовища. Це забезпечує не лише успіх закладу, але й успіх його учнів, готуючи їх до процвітання у світі, що постійно змінюється.

Міжнародні експерти зазначають, що впровадження практик стратегічного управління може трансформувати навчальні заклади, зробивши їх більш ефективними, інноваційними та чутливими до потреб своїх учнів і громад. Оскільки освітній ландшафт продовжує розвиватися, важливість стратегічного управління лише зростатиме, що робить його невід'ємною складовою успішного освітнього лідерства [24].

Ще у 2002 році в Україні прийнято Національну доктрину розвитку освіти, яка метою державної політики щодо розвитку освіти визначає створення умов «для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина України, вихованні покоління людей, здатних ефективно працювати і навчатися протягом життя, оберігати й примножувати цінності національної культури та громадянського суспільства, розвивати і зміцнювати суверенну, незалежну, демократичну, соціальну та правову державу як невід'ємну складову європейської та світової спільноти» [35].

Національною доктриною визначено низку пріоритетів державної політики щодо розвитку освіти, а саме:

- «особистісна орієнтація освіти;
- формування національних і загальнолюдських цінностей;
- створення для громадян рівних можливостей у здобутті освіти;
- постійне підвищення якості освіти, оновлення її змісту та форм організації навчально-виховного процесу;
- розвиток системи безперервної освіти та навчання протягом життя;
- пропаганда здорового способу життя;

- розширення україномовного освітнього простору;
- забезпечення освітніх потреб національних меншин;
- забезпечення економічних і соціальних гарантій для професійної самореалізації педагогічних, науково-педагогічних працівників, підвищення їх соціального статусу;
- розвиток дошкільної, позашкільної, загальної середньої освіти у сільській місцевості та професійно-технічної освіти;
- органічне поєднання освіти і науки, розвиток педагогічної та психологічної науки, дистанційної освіти;
- запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій;
- створення індустрії сучасних засобів навчання і виховання, повне забезпечення ними навчальних закладів;
- створення ринку освітніх послуг та його науково-методичного забезпечення;
- інтеграція вітчизняної освіти до європейського та світового освітніх просторів» [35].

Метою Національної стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року було визначено «підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя» [36].

До стратегічних напрямів державної політики у сфері освіти було віднесено такі:

- «реформування системи освіти, в основу якої покладатиметься принцип пріоритетності людини;
- оновлення згідно з вимогами часу нормативної бази системи освіти;
- модернізація структури, змісту та організації освіти на засадах компетентнісного підходу;
- створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей, створення навчальних закладів різних типів і форм власності;

- побудова ефективної системи національного виховання, розвитку і соціалізації дітей та молоді;
- забезпечення доступності та безперервності освіти протягом усього життя;
- формування безпечного освітнього середовища, екологізації освіти;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі;
- інформатизація освіти, вдосконалення бібліотечного та інформаційно-ресурсного забезпечення освіти і науки;
- забезпечення проведення національного моніторингу системи освіти;
- підвищення соціального статусу педагогічних і науково-педагогічних працівників;
- створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти» [36].

Стратегію розвитку освіти до 2030 року ще не прийнято. Але, у 2024 році Кабінет Міністрів України ухвалив «Національну стратегію для забезпечення якісного інклюзивного навчання» [37].

Під час стратегічного планування на регіональному та місцевому рівні необхідно враховувати стратегічні документи національного рівня, зокрема: Закон України «Про засади державної регіональної політики» [38]; Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [39]; Закон України «Про повну загальну середню освіту» [40]; Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [41].

Акцентуємо на тому, що урахування вимог документів стратегічного рівня щодо досягнення Цілей сталого розвитку 2030 у сфері освіти в умовах воєнного стану в умовах воєнного стану передбачає прагнення до прогресу у реалізації ЦСР 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» (рис. 1.4).





Рис. 1.4. Урахування вимог документів стратегічного рівня щодо досягнення Цілей сталого розвитку 2030 у сфері освітніх умов воєнного стану в умовах воєнного стану

З урахуванням положень [42] та «Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади» [43], можемо визначити, що систему прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади утворює комплекс документів, який уміщує:

- стратегію розвитку територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- інші прогнозні та програмні документи за сферами та галузями.

Експерти швейцарсько-українського проекту «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE) у спеціалізованому посібнику акцентують на тому, що «стратегія розвитку територіальної громади є головним документом стратегічного планування, а план (програма) соціально-економічного розвитку територіальної громади – документ, спрямований на її реалізацію» [33, с. 8].

У зазначеному посібнику стратегію розвитку освіти в територіальній громаді визначено «як методологію досягнення чітко сформульованого бачення (мети) освіти у громаді через певний довгостроковий період в умовах обмежених ресурсів та змін» [33, с. 9]. І рекомендовано враховувати під час її розроблення Концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» [44], розглядаючи цю концепцію як стратегічний документ національного рівня, визначено відповідні стратегічні пріоритети.

Стратегія розвитку закладу освіти визначає напрями розвитку конкретного закладу освіти з урахуванням пріоритетів, цілей, завдань стратегії розвитку територіальної громади. Стратегія розробляється і схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується на сесії місцевої ради.

Характеризуючи стратегію розвитку можна виокремити низку специфічних ознак стратегії розвитку закладу освіти (табл. 1.4).

### Специфічні ознаки стратегії розвитку закладу освіти

Ознака	Зміст
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

Джерело: за матеріалами [45].

Стратегія розвитку – основний документ закладу освіти, який дає можливість визначити напрями його руху для досягнення основної мети – забезпечення якості освіти. Для допомоги керівникам закладів освіти у формуванні стратегії розвитку закладу освіти розроблено чекліст для здійснення самооцінювання розробленого стратегічного документа [34].

Зокрема звернуто увагу на критичну важливість залучення стейкхолдерів до процесу розроблення стратегії закладу освіти. Для цього може бути створена робоча група за участі керівника, заступників та представників педагогічного колективу, учнів, представників ключових заінтересованих сторін. Робоча група у свою чергу напрацьовує проєкт стратегії, а надалі документ виноситься на розгляд та обговорення педагогічної ради. Важливо пам'ятати, що реалізація частини цілей стратегії потребуватиме підтримки засновника закладу. Саме стратегія розвитку закладу має розроблятися у тісній співпраці із засновником [46].

Рекомендовано виокремлювати у структурі документу стратегії закладу освіти такі блоки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Специфічні ознаки стратегії розвитку закладу освіти

Змістовний блок стратегії	Характеристика
Цінності	Цінності, по суті, є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу. Вони визначають, що для школи є важливим, які людські та суспільні цінності. Наприклад, серед цінностей школи, — безпека та комфорт дитини. У такому випадку в процесі реалізації стратегії особлива увага має приділятися створенню безпечного та комфортного середовища, побудові довірливих взаємин між учнями, вчителями та адміністрацією школи.
Місія	Місія дає відповідь на запитання, чому заклад існує, яка мета його діяльності та для кого здійснюється освітня діяльність. Вона деталізує статус школи та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу. Наприклад, місією школи може бути забезпечення рівного доступу до освіти для всіх дітей.
Візія	Візія визначає, куди рухається заклад освіти, де він хоче бути. Формулювання візії дасть змогу відповісти на питання, які цілі школа прагне реалізувати у середньостроковій перспективі, на якому рівні хоче бути, чого прагне. Наприклад, створення інклюзивного освітнього середовища, в якому кожна дитина незалежно від статі, особливих потреб, соціального статусу чи інших ознак зможе комфортно навчатися.
Стратегічні цілі	Стратегічні цілі визначають, якою має бути школа за кілька років, задають напрями розвитку та фіксують, чого школа прагне досягти. Вони визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу школи. Стратегічні цілі обов'язково мають корелюватись із візією, адже їхнє виконання наближає заклад до її досягнення. Для максимальної ефективності цілі мають бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими в часі.
Операційні цілі	Операційні цілі визначають, яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити. В операційних цілях стратегія закладу переходить від загального до конкретного

Джерело: за матеріалами [46].

Так, за рекомендаціями [46], «операційними цілями в стратегії школи можуть бути:

- розробити прогноз очікуваної кількості дітей з особливими освітніми потребами;
- налагодити відносини з інклюзивно-ресурсним центром;
- провести адаптацію освітнього простору;
- забезпечити необхідну організаційно-методичну підготовку;
- розробити необхідні адаптаційні заходи для учнів і батьків;
- вчителям пройти підвищення кваліфікації за напрямами, які стосуються роботи з дітьми з особливими освітніми потребами» [46].

Працюючи над розробленням стратегії розвитку школи, дуже важливо враховувати реальний стан речей та ресурси закладу. Інструмент SWOT-аналізу допоможе керівникові визначити сильні та слабкі сторони школи, а також можливості, що відкриваються перед закладом, та наявні чи потенційні загрози.

Для успішної реалізації стратегічного управління стратегію розвитку закладу освіти важливо донести до всіх учасників освітнього процесу, а особливо тих, хто безпосередньо залучений до її реалізації. Стратегічне управління потребує також зміни підходів до взаємодії з педагогічними працівниками. Вони мають брати безпосередню участь у визначенні стратегічних та операційних цілей, місії, візії закладу, приймати їх як особисті. Тільки так вони можуть стати партнерами директора у досягненні цих цілей.

Погоджуємося із думкою експертів, що «стратегія розвитку закладу – це також важливий дороговказ для засновника: які точки розвитку є у школи, на що заклад потребує ресурсів, які напрями роботи школи потрібно посилити засновникові тощо» [46].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОСВІТИ ГУБІНІСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика системи публічного управління освітою у Губиниській територіальній громаді Дніпропетровської області

Для висвітлення основних положень щодо системи публічного управління охороною здоров'я у Губиниській територіальній громаді Новомосковського району Дніпропетровської області використано матеріали аналітичної частини Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки [47].

Губиниська селищна рада розташована на півночі Самарівського району Дніпропетровської області. Адміністративним пунктом територіальної громади є смт Губиниха. Відстань від смт Губиниха до районного центру – м. Новомосковськ: залізницею – 22 км.; шосейними дорогами – 25 км. Відстань автомобільними шляхами до обласного центру – близько 50 км, до Києва – близько 460 км. До складу Губиниської територіальної громади входять 25 населених пункти. Площа об'єднаної територіальної громади: 748.3 кв. км. Чисельність населення громади: 18 173 особи [48].

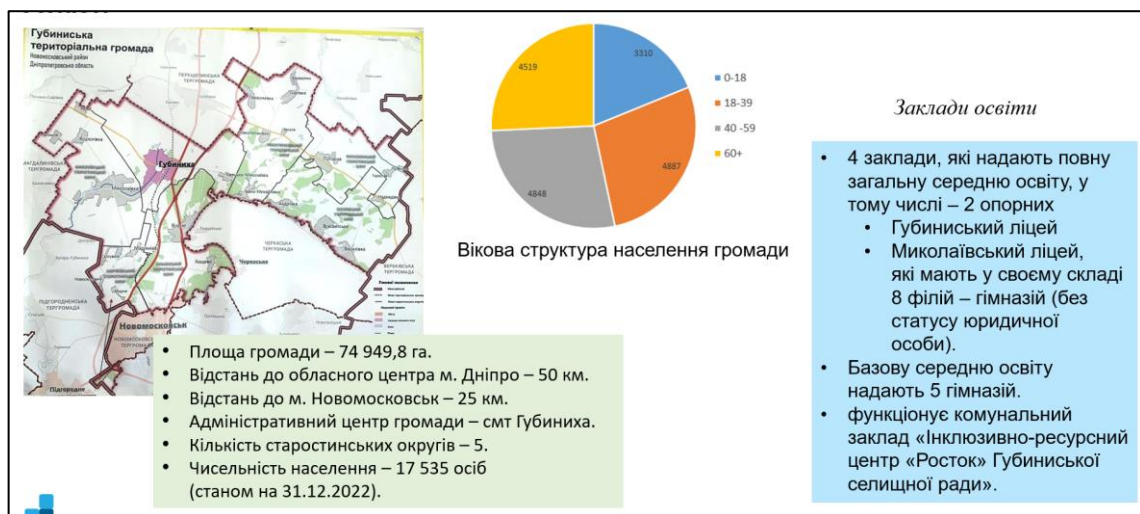


Рис. 2.1. Загальна інформація про Губиниську територіальну громаду

Чисельність населення на момент об'єднання у 2020 році складала 18 339 осіб, тобто за два роки зменшення населення склало 804 особи (4,6 %). Основна причина негативної демографічної тенденції – старіння населення, переважання смертності над народжуваністю [47, с. 19].

Стратегічне бачення та стратегічні цілі Губиниської територіальної громади наведено на рис. 2.2.

**СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ:**

**Губиниська територіальна громада –  
територія, де створені комфортні бізнес-умови  
для інтенсивного розвитку малого сільськогосподарського  
та інших видів підприємництва, де активна згуртована громада  
забезпечує можливості соціального та культурного розвитку кожній  
особистості на основі гармонічного використання природного  
потенціалу території громади**

На основі стратегічного бачення сформовано наступні стратегічні цілі (пріоритети) розвитку Губиниської ТГ:

- 1. Соціально активна, згуртована та розвинута Громада з високим рівнем якості життя.*
- 2. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів.*
- 3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.*

Рис. 2.2. Стратегічне бачення та стратегічні цілі Губиниської територіальної громади [47; с. 73]

З метою декомпозиції стратегічного бачення до рівня проєктів відбулося визначення операційних цілей (рис. 2.3). Більшість мешканців вважає, що успішний розвиток Громади може бути забезпечений, насамперед, на основі зручного географічного розташування, доступності до основних міст та ринків. Так, той фактор, що смт Губиниха знаходиться у безпосередній близькості до

траси Дніпро – Харків, а також наявність вільних промислових зон, дає можливість перенесення до Громади бізнесів з територій, які часто підпадають під ворожі обстріли.

**Стратегічна ціль 1. Соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя.**

*Операційні цілі:*

- 1.1. Соціальна активізація громади.
- 1.2. Згуртування громадськості на основі єдиних суспільних цінностей.
- 1.3. Розвиток соціально-гуманітарних послуг – освіта, охорона здоров'я.
- 1.4. Розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту.
- 1.5. Підвищення якості адміністративних послуг, відкритість та прозорість влади.

**Стратегічна ціль 2. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів.**

*Операційні цілі:*

- 2.1. Якісні послуги водопостачання та водовідведення по всіх населених пунктах громади.
- 2.2. Якісні транспортні послуги.
- 2.3. Забезпечення безпеки життєдіяльності мешканців.
- 2.4. Утримання території населених пунктів у належному стані.
- 2.5. Екологічне очищення території громади.

**Стратегічна ціль 3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.**

*Операційні цілі:*

- 3.1. Створення сприятливих умов для розвитку індивідуального сільськогосподарського виробництва.
- 3.2. Створення умов переробки продуктів аграрного виробництва й поставки їх на внутрішні та зовнішні ринки.
- 3.3. Розвиток альтернативної енергетики на території громади.
- 3.4. Підвищення інвестиційної привабливості громади.
- 3.5. Створення туристично-рекреаційного кластеру.

Рис. 2.3. Комплекс операційних цілей Губиниської територіальної громади

[47; с. 74]



Мешканці Громади вважають незадовільними такі показники якості життя, як: якість доріг (2,16 бали за 5-бальною шкалою), можливості працевлаштування (2,19 бали), умови для започаткування та ведення власного бізнесу (2,56 бали). Інші аспекти життєдіяльності отримали задовільну оцінку (рис. 2.4). Найкращим чином мешканці оцінюють роботу шкільних та дошкільних навчальних закладів (4,3 бали).

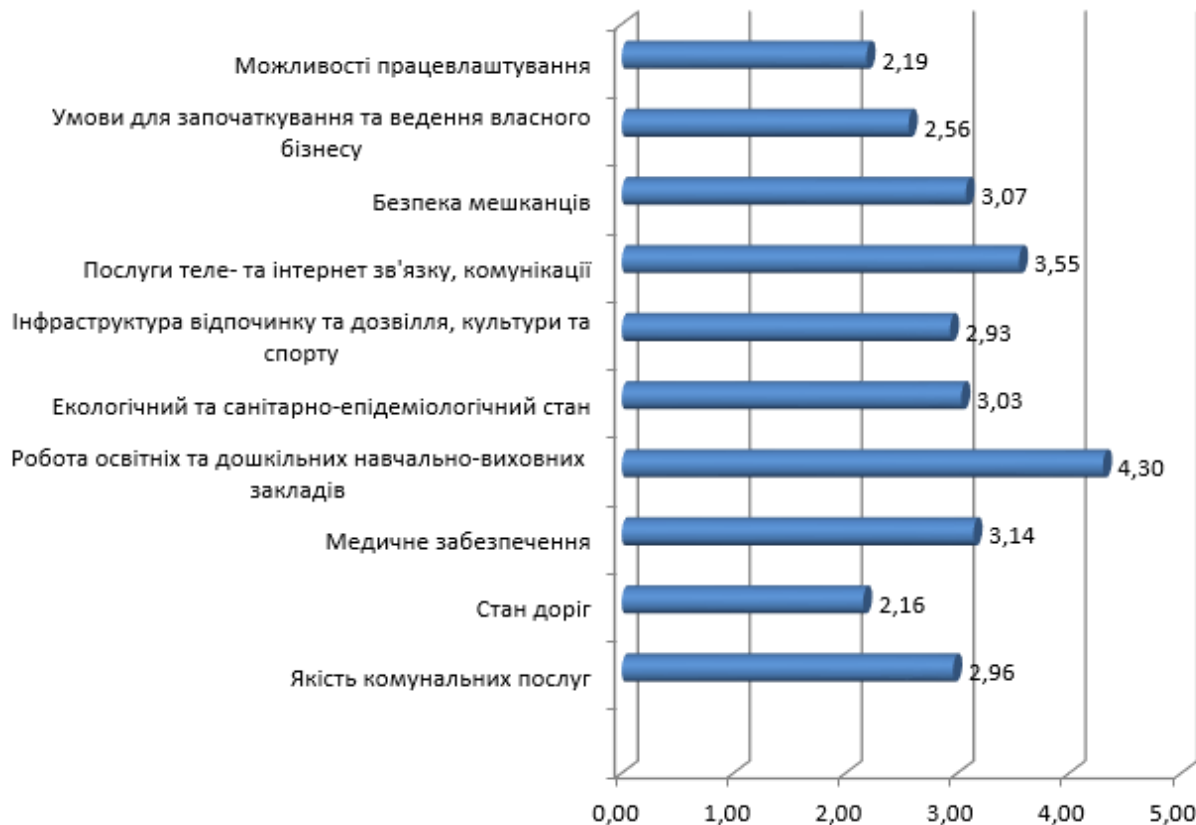


Рис. 2.4. Оцінка якості життя мешканцями Громади [47; с. 40]

На території Губиниської територіальної громади працюють 4 заклади, які надають повну загальну середню освіту, у тому числі – 2 опорних (Губиниський ліцей та Миколаївський ліцей), які мають у своєму складі 8 філій – гімназій (без статусу юридичної особи). Базову середню освіту надають 5 гімназій (табл. 1.3). Також на території Губиниської територіальної громади функціонує комунальний заклад «Інклюзивно-ресурсний центр «Росток» Губиниської селищної ради» [47; с. 25]

Таблиця 2.1

## Заклади середньої освіти Губиниської територіальної громади [47; с. 25]

Назва об'єкта	Кількість закладів	Кількість місць в закладах освіти	Кількість здобувачів освіти	Кількість педагогічних працівників
Заклади загальної середньої освіти – всього	17 в т.ч. 8 філій	3165	2066	247
у тому числі:				
Василівська гімназія	1	120	80	20
Вільненський ліцей	1	250	240	22
Губиниський ліцей	1	525	443	30
Філія Губиниська гімназія Губиниського ліцею	1	520	135	13
Філія Андріївська гімназія Губиниського ліцею	1	40	32	8
Філія Всесвятська гімназія Губиниського ліцею	1	40	26	11
Філія Євелько – Миколаївська гімназія Губиниського ліцею	1	100	58	13
Філія Івано – Михайлівська гімназія Губиниського ліцею	1	40	35	8
Гнатівська гімназія	1	250	43	14
Капітанівська гімназія	1	40	55	10
Комунальний заклад «Ліцей "Шанс"»	1	120	128	7
Миколаївський ліцей	1	500	331	25
Філія Королівська гімназія Миколаївського ліцею	1	120	80	14
Філія Мар'янівська гімназія Миколаївського ліцею	1	160	102	18
Філія Хашівська гімназія Миколаївського ліцею	1	80	77	11
Новостепанівська гімназія	1	120	87	15
Попасненська гімназія	1	140	114	18

У цілому по громаді заклади середньої освіти завантажені лише на 65 %, проте їх завантаження не є рівномірним. Так, Гнатівська гімназія завантажена лише на 17 %, а ліцей «Шанс» і Капітанівська гімназія перевантажені на 7 та 37 % відповідно [47; с. 26].

Губиниський ліцей Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області знаходиться у комунальній власності, є юридичною особою, має печатку, штамп, ідентифікаційний номер. Засновником навчального закладу є Губиниська селищна рада. Заклад у своєму складі має структурні підрозділи – філії: Євещько-Миколаївську гімназію, Івано- Михайлівську гімназію, Всесвятську гімназію та Андріївську гімназію.

Призначення Губиниського ліцею полягає в наданні якісної повної загальної освіти дітям шкільного віку мікрорайону закладу та всім бажаючим, забезпеченні їх всебічного розвитку, виховання та самореалізації особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та успішної самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності.

Основним засобом реалізації призначення закладу є засвоєння учнями навчальних програм. Окрім того, заклад має у своєму розпорядженні додаткові засоби реалізації свого призначення:

– уведення в навчальний план предметів і курсів, що сприяють формуванню морально-етичному вихованню «Культура добросусідства» в 5 та 6 класах).

З метою створення умов для інтелектуального, соціального, психологічного та творчого розвитку здобувачів освіти через залучення їх до програмування, прототипування, освоєння нових технологій майбутньої професійної діяльності введено години «Робототехніки» в 5, 6 та 7 класах.

З метою надання учням можливості спробувати себе в різних видах діяльності (інтелектуальної, художньо-естетичної, здоров'язбережувальної; трудової) введено години в 1-4 класах на заняття з хореографії.

Освітня програма закладу спрямована на:

- формування в учнів сучасної наукової картини світу;
- виховання працьовитості та поваги до чужої праці;
- виховання любові та бережливого ставлення до природи;

- розвиток в учнів національної самосвідомості;
- формування людини та громадянина з активною громадянською позицією;
- виховання поваги до прав і свобод людини, до культурних традицій та особливостей інших народів в умовах багатонаціональної держави;
- формування потреби учнів у самоосвіті, саморозвитку, самовдосконаленні;
- створення умов для усвідомленого відповідального вибору майбутньої професії.

Заклад несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:

- безпечні умови освітньої діяльності;
  - дотримання державних стандартів освіти;
  - дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності;
  - дотримання фінансової дисципліни.
- Реалізація освітньої програми закладу здійснюється через три рівні освіти:
- початкова освіта тривалістю 4 роки;
  - базова середня освіта тривалістю 5 років;
  - профільна середня освіта тривалістю 2 роки.
- Метою освітньої програми закладу на 2024-2025 навчальний рік є:
- реалізація напрямків діяльності та цільових орієнтирів закладу;
  - продовження процесу оновлення діяльності закладу у напрямку діджиталізації, вивчення можливостей до використання електронних журналів та електронного документообігу;
  - організація освітнього процесу на засадах європейських вимірів якості освіти, при збереженні скарбів національної духовності;
  - формування творчої особистості вчителя і учня;
  - впровадження здоров'язберігаючих технологій;

- підтримка морально - психологічної атмосфери плекання духовно і фізично здорової та інтелектуально-розвиненої особистості;
- формування в учнів позитивної мотивації на здоровий спосіб життя.

Управління школою зосереджене на управлінні якістю освіти. А це означає співвіднесення результатів роботи закладу з метою, яку колектив поставив перед собою. Заклад працює на засадах «педагогіки партнерства».

Основні принципи цього підходу:

- повага до особистості;
- доброзичливість і позитивне ставлення;
- довіра у відносинах;
- діалог – взаємодія – взаємоповага;
- розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальність зв'язків);
- принцип соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття рішень, обов'язково виконання домовленостей).

Заклад допомагає батькам здобувати спеціальні знання про етапи розвитку дитини, ефективні способи виховання в дитині сильних сторін характеру і чеснот залежно від її індивідуальних особливостей.

Освітня програма визначає:

- загальний обсяг навчального навантаження, орієнтовну тривалість і можливі взаємозв'язки окремих предметів, факультативів, курсів за вибором, зокрема їх інтеграції;
- очікувані результати навчання учнів подані в рамках навчальних програм, перелік яких наведені в додатку 3;
- рекомендовані форми організації освітнього процесу та інструменти системи внутрішнього забезпечення освіти;
- вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за цією Освітньою програмою.

Заклад несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:

- безпечні умови освітньої діяльності;

- дотримання державних стандартів освіти;
- дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності;
- дотримання фінансової дисципліни.

Реалізація освітньої програми закладу здійснюється через три рівні освіти:

- початкова освіта тривалістю 4 роки;
- базова середня освіта тривалістю 5 років;
- профільна середня освіта тривалістю 2 роки.

Метою освітньої програми закладу на 2024-2025 навчальний рік є:

- реалізація напрямків діяльності та цільових орієнтирів закладу;
- продовження процесу оновлення діяльності закладу у напрямку діджиталізації, вивчення можливостей до використання електронних журналів та електронного документообігу;
  - організація освітнього процесу на засадах європейських вимірів якості освіти, при збереженні скарбів національної духовності;
  - формування творчої особистості вчителя і учня;
  - впровадження здоров'язберігаючих технологій;
  - підтримка морально - психологічної атмосфери плекання духовно і фізично здорової та інтелектуально-розвиненої особистості;
  - формування в учнів позитивної мотивації на здоровий спосіб життя.

Опис «моделі» випускника закладу. Вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання в закладі. Модель випускника Нової Української Школи – це необхідна основа для сміливих і успішних кроків у своє майбутнє. Всі інші здобутки у сфері компетентності може принести людині лише наполеглива цілеспрямована праця, бажання вчитися і ділитися досвідом з іншими. Випускник школи має міцні знання і вміло користується ними. Знання та вміння, отримані учнем, тісно взаємопов'язані з його ціннісними орієнтирами. Набуті життєві компетентності випускник вміло використовує для успішної самореалізації у житті, навчанні та праці. Він вміє критично мислити, логічно обґрунтовувати позицію, виявляти

ініціативу, творити, вирішувати проблеми, оцінювати ризики та приймати рішення. Наш випускник – це передусім свідомо творча особистість з великим потенціалом саморозвитку та самореалізації:

- випускник школи - добре поінформована особистість;
- прагне до самоосвіти та вдосконалення;
- готовий брати активну участь у житті суспільства;
- є свідомим громадянином, готовим відповідати за свої вчинки;
- свідомо й дбайливо ставиться до свого здоров'я та довкілля;
- мислить креативно, використовуючи увесь свій творчий потенціал.

Випускник свідомий у ставленні до життя — реалізує себе через самопізнання, саморозуміння та інтелектуальну культуру.

Випускник початкових класів має знання, уміння та навички, передбачені стандартом початкової освіти. Він упевнений у собі, старанний, працелюбний, самостійний, дисциплінований, вмотивований на досягнення успіху, вміє слухати і чути, критично мислити і має почуття самоконтролю, навички освітньої діяльності, культуру поведінки і мови, основи особистої гігієни і здорового способу життя.

Випускник базової основної школи володіє певними якостями і вміннями на рівні вимог державних освітніх стандартів, успішно засвоює загальноосвітні програми з усіх предметів шкільного навчального плану; має систему розумових навичок (порівняння, узагальнення, аналіз, синтез, класифікацію, визначення головного); володіє основами комп'ютерної грамотності; вміє працювати з різноманітними джерелами інформації; знає свої громадянські права і вміє їх реалізувати; оцінює свою діяльність з погляду моральності та етичних цінностей; дотримується правил культури поведінки і спілкування; критично мислить; веде здоровий спосіб життя; готовий до форм і методів навчання, які використовуються у старших класах.

Випускник старших класів має міцні знання на рівні вимог державних освітніх стандартів, що забезпечує вступ до закладу вищої професійної освіти та подальше успішне навчання; володіє іноземною мовою на профільному рівні;

має високий рівень комп'ютерної грамотності; володіє культурою інтелектуальної діяльності; знає і поважає історію та культуру України та інших народів; поважає свою й чужу гідність, права, свободи інших людей; дотримується правил культури поведінки і спілкування; має почуття соціальної відповідальності; веде здоровий спосіб життя; володіє способами отримання інформації; прагне духовного і соціального добробуту. Наш випускник - свідомий громадянин і патріот своєї країни, готовий до сміливих і успішних кроків у майбутнє.

Початкова освіта здобувається, як правило, з 6 років. Діти, яким на 1 вересня поточного навчального року не виповнилося 6 років, можуть розпочинати здобуття початкової освіти цього ж навчального року за бажанням батьків або осіб, які їх замінюють, якщо їм виповниться 6 років до 1 грудня поточного року. Вимоги до дітей, які розпочинають навчання у початковій школі, мають враховувати досягнення попереднього етапу їхнього розвитку.

Базова середня освіта здобувається, як правило, після здобуття початкової освіти. Діти, які здобули початкову освіту на 1 вересня поточного навчального року, повинні розпочинати здобуття базової середньої освіти цього ж навчального року. Особи з особливими освітніми потребами можуть розпочинати здобуття базової середньої освіти за інших умов.

Профільна середня освіта здобувається, як правило, після здобуття базової середньої освіти. Діти, які здобули базову середню освіту на 1 вересня поточного навчального року, повинні розпочинати здобуття профільної середньої освіти цього ж навчального року. За інших умов можливе здобуття профільної освіти за індивідуальною формою.

Цілі та задачі освітнього процесу на кожному рівні реалізації освітніх програм повинні бути обумовлені "моделлю" випускника, призначенням і місцем закладу в освітньому просторі міста. Вони повинні бути сформульовані конкретно, бути вимірними, досяжними, визначеними за часом, несуперечливими по відношенню одна до одної. Інакше кажучи, відповідати загальним вимогам, що пропонуються до визначення цілей і задач.



Враховуючи призначення і місце закладу в освітньому просторі селища та району, заклад працює над досягненням таких цілей і задач:

- забезпечити рівний доступ до здобуття освіти усім дітям;
- створити умови для забезпечення різних інституційних форм здобуття освіти;
- забезпечити засвоєння учнями обов'язкового мінімуму змісту початкової, базової, повної загальної освіти на рівні вимог державного освітнього стандарту.
- гарантувати наступність освітніх програм усіх рівнів.
- створити основу для адаптації учнів до життя в суспільстві, для усвідомленого вибору та наступного засвоєння професійних освітніх програм;
- формувати позитивну мотивацію учнів до освітньої діяльності;
- забезпечити розвиток педагогіки партнерства, що забезпечить фізичне, психічне та соціальне здоров'я всіх учасників освітнього процесу;
- підвищувати професійний фаховий рівень, рівень комп'ютерної грамотності педагогічних працівників шляхом очної, дистанційної, змішаної форм курсової перепідготовки;
- проводити атестацію та мотивувати до проходження сертифікації педагогів;
- створювати безпечне освітнє середовище в закладі.
- забезпечити соціально-педагогічні відносини, що зберігають фізичне, психічне і соціальне здоров'я здобувачів освіти без будь-яких проявів булінгу серед учасників освітнього процесу.

Відповідно до мети та загальних цілей, окреслених у Державному стандарті, визначено завдання, які має реалізувати вчитель/вчителька у рамках кожної освітньої галузі. Результати навчання повинні робити внесок у формування ключових компетентностей здобувачів освіти.

Засобом інтеграції ключових і загально предметних компетентностей, навчальних предметів та предметних циклів, які враховуватимуться при формуванні шкільного середовища є наскрізні лінії.

Мета наскрізних ліній – «сфокусувати» увагу й зусилля вчителів-предметників, класних керівників, зрештою, усього педагогічного колективу на досягненні життєво важливої для учня й суспільства мети, увиразнити ключові компетентності.

Навчання за наскрізними лініями реалізується насамперед через:

- організацію навчального середовища — зміст та цілі наскрізних тем враховуються при формуванні духовного, соціального і фізичного середовища навчання;

- окремі предмети — виходячи із наскрізних тем при вивченні предмета проводяться відповідні трактовки, приклади і методи навчання, реалізуються надпредметні, міжкласові та загальношкільні проекти. Роль окремих предметів при навчанні за наскрізними темами різна і залежить від цілей і змісту окремого предмета та від того, наскільки тісно той чи інший предметний цикл пов'язаний із конкретною наскрізною темою;

- предмети за вибором;
- роботу в проектах;
- позакласну навчальну роботу і роботу гуртків.

Необхідною умовою формування компетентностей є діяльнісна спрямованість навчання, яка передбачає постійне включення учнів до різних видів педагогічно доцільної активної навчально-пізнавальної діяльності, а також практична його спрямованість. Доцільно, де це можливо, не лише показувати виникнення факту із практичної ситуації, а й по можливості створювати умови для самостійного виведення нового знання, перевірки його на практиці і встановлення причинно-наслідкових зв'язків шляхом створення проблемних ситуацій, організації спостережень, дослідів та інших видів діяльності.

Формуванню ключових компетентностей сприяє встановлення та реалізація в освітньому процесі міжпредметних і внутрішньо предметних

зв'язків, а саме: змістово-інформаційних, операційно-діяльнісних і організаційно-методичних. Їх використання посилює пізнавальний інтерес учнів до навчання і підвищує рівень їхньої загальної культури, створює умови для систематизації навчального матеріалу і формування наукового світогляду. Учні набувають досвіду застосування знань на практиці та перенесення їх в нові ситуації.

Перелік освітніх галузей. Освітню програму укладено за такими освітніми галузями:

- Мови і літератури
- Суспільствознавство
- Мистецтво
- Математика
- Природознавство
- Технології
- Здоров'я і фізична культура

Логічна послідовність вивчення предметів розкривається у відповідних навчальних програмах.

### **Опис та інструменти системи внутрішнього забезпечення якості освіти.**

Система внутрішнього забезпечення якості складається з наступних компонентів:

- кадрове забезпечення освітньої діяльності;
  - навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності;
  - матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності;
  - якість проведення навчальних занять;
  - моніторинг досягнення учнями результатів навчання (компетентностей).
- Завдання системи внутрішнього забезпечення якості освіти:
  - оновлення методичної бази освітньої діяльності;

- контроль за виконанням навчальних планів та освітньої програми, якістю знань, умінь і навичок учнів, розробка рекомендацій щодо їх покращення;
- моніторинг та оптимізація соціально-психологічного середовища закладу освіти;
- створення необхідних умов для підвищення фахового кваліфікаційного рівня педагогічних працівників.

Освітня програма закладу сформована на основі Типової освітньої програми, не потребує окремого затвердження центральним органом забезпечення якості освіти. Її схвалює педагогічна рада та затверджує її директор. Окрім освітніх компонентів для вільного вибору учнів, які є обов'язковими, за рішенням закладу вона може містити інші компоненти, зокрема корекційно-розвитковий складник для осіб з особливими освітніми потребами. На основі освітньої програми Губиниський ліцей складає та затверджує навчальний план закладу та його філії, що конкретизує організацію освітнього процесу.

Таким чином, можна констатувати, що освіта є одним з ключових пріоритетів розвитку громади (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Стратегічне завдання щодо розвитку освіти в територіальній громаді

## **2.2. Аналіз діяльності Губиниського ліцею Губиниської селищної ради у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади**

Для підготовки даного розділу використано матеріали, що були зібрані під час передатестаційної практики у Губиниському ліцеї Губиниської селищної ради і є робочими матеріалами автора кваліфікаційної роботи. У 2024-2025 навчальному році методична робота в школі здійснювалася відповідно до Законів України «Про освіту» [14], «Про повну загальну середню освіту» [40].

Роботу закладу було спрямовано на реалізацію єдиної педагогічної мети: «Підвищення якості освіти, різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя».

Спрямовувалися зусилля на реалізацію таких навчально-методичних проблем: Методична тема: «Підвищення якості освіти, оновлення змісту і форми організації навчально-виховного процесу через удосконалення творчої співпраці вчителів і здобувачів освіти". З цією метою:

1. Забезпечено виконання плану проходження вчителями ліцею курсів підвищення кваліфікації на 2025 навчальний рік.

2. У відповідності до плану атестації педагогічних працівників на 2024-2025 навчальний рік проведено заходи з атестації вчителів у відповідності до Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого наказом МОН України від 09.09.2022 №805.

3. Створено необхідні умови для активної роботи з обдарованими учнями шляхом залучання їх до участі в інтелектуальних конкурсах, предметних олімпіадах різних рівнів, змаганнях тощо.

4. Продовжено роботу з подальшої інформатизації освітнього процесу, оволодівати інструментами дистанційного навчання.

5. Підвищено особисту відповідальність кожного члена педагогічного колектива за якість та результативність роботи.

6. Забезпечено соціальний захист учнів та працівників ліцею.
7. Підвищено ефективність роботи з попередження дитячого травматизму.
8. Спрямовано виховну роботу на формування в дітей та молоді любові до Батьківщини, загальнолюдських якостей.

Працювали над формуванням духовно-моральних взаємин між усіма учасниками освітнього процесу, толерантного ставлення до представників інших народів, культур і традицій, до однолітків, батьків, інших людей; вихованню пошани та любові до культурного спадку свого народу та мистецтва, культивуванню кращих рис української ментальності: працелюбності, свободи, справедливості, доброти, чесності, відповідального ставлення до природи.

Активізовано застосування сучасних форм і методів правової та превентивної освіти, формування здорового способу життя, фізичного розвитку і культури, спрямованих на формування сталої відповідальної поведінки, імунітету до негативних впливів соціального оточення.

Діяльність педагогічних працівників за I семестр 2024-2025 н.р.

Вчителі початкових класів. Ефективним шляхом підвищення професійної майстерності вчителя є участь у різноманітних методичних заходах. Серед найпоширеніших форм методичної роботи, не дивлячись на відстань, яка нас розділяє, є:

- психолого-педагогічні консультації
- семінари-практикуми
- теоретичні семінари
- аукціони методичних ідей
- співбесіди
- консультації на актуальні теми
- огляди новинок психолого-педагогічної та методичної літератури
- онлайн-круглі столи

Свою діяльність вчителі початкових класів спрямовують на пошук наукових новинок, на створення творчої атмосфери, модернізацію форм, методів

та засобів навчання і виховання дітей, а головне – на реалізацію принципу рівноправного діалогу між учителем та учнем.

Протягом навчального семестру вчителі початкових класів працювали творчо, наполегливо, ефективно та результативно.

Усі вчителі МО початкових класів дбають про безперервне підвищення та удосконалення свого професійного рівня(своєчасно проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь в вебінарах, семінарах, тренінгах), спрямовують свою роботу на пошук наукових новинок, створення творчої атмосфери, модернізацію форм, методів та засобів навчання і виховання дітей. Невід'ємною частиною навчання учнів початкових класів НУШ є дослідницька діяльність. Колеги не втрачають можливість проводити на онлайн уроках досліди, лабораторні дослідження, експерименти, від яких наші маленькі наукові співробітники у великому захваті. Вони залюбки проводять їх і вдома під наглядом дорослих. У цьому навчальному році найважче довелося першокласникам. Спільними зусиллями МО сплановано і втілено в життя заходи для безболісної адаптації малюків у шкільному житті. В новому 2025-2026 навчальному році в перших класах будуть працювати вчителі Ткаченко Лариса Петрівна та Давидова Яна Володимирівна.

Багато уваги приділяють педагоги виявленню обдарованих діток, для цього залучають їх до участі в різноманітних шкільних, міських, обласних, всеукраїнських конкурсів, олімпіад. Так в I семестрі 2024-2025 н.р. до участі в предметних олімпіадах з різних предметів та конкурсах на платформах НаУрок і Всеосвіта та «Кенгуру» були залучені учні 1-4 класів. Тісна співпраця з батьками дає можливість краще впливати на моральне виховання учнів. Взаємодія трикутника учитель-учень-батьки матиме плідні результати і в навчанні і в вихованні підростаючого покоління, а тим більше в такий складний час, коли іде війна.

Вчителі початкових класів створення комфортних умов для навчання, за яких учень відчуває свою успішність, свою інтелектуальну досконалість, відчуває себе частинкою соціуму, його невід'ємною ланкою. Тому ця проблема і

охопила всі сфери шкільного життя, весь освітній процес, де в центрі стоїть особистість - учень, з інтелектуальним, фізичним, творчим потенціалом.

Вчителі нашого закладу постійно демонструють використання у своїй роботі навичок володіння ІКТ: власних електронних продуктів – досвіду роботи, розробок уроків, демонстраційного матеріалу, використання готової електронної продукції в навчально-виховному процесі.

Діяльність методичного об'єднання вчителів філологічного циклу у 2024-2025 навчальному році була спрямована на реалізацію державної політики в системі освіти, основних положень Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», постанов Кабінету Міністрів України України, інструктивно-методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо вивчення української мови та літератури у 2024-2025 навчальному році, виконання державних програм викладання української мови та літератури, зарубіжної літератури, англійської мови, створення належних сучасних умов для навчання і виховання учнів, підвищення професійної майстерності педагогічних працівників, ефективне використання інтелектуального потенціалу учасників навчально-виховного процесу.

Упродовж першого семестру вчителі активно працювали над підвищенням рівня володіння онлайн-сервісами, створенням кейсів онлайн-уроків, опановували нові форми та методики викладання.

У жовтні 2024 року відбувся II етап XXV Міжнародного конкурсу з української мови імені Петра. У ньому взяли участь 28 учнів нашого ліцею. Цей конкурс став справжнім святом української мови, продемонструвавши високий рівень знань і творчих здібностей здобувачів освіти. Здобувачі освіти Губиниського ліцею, які зайняли призові місця: Ністратов Владислав III місце (Давидова Я.В.), Коцюба Дар'я III місце (Ткаченко Л.П.), Турченко Єлизавета II місце (Новицька Т.П.), Копил Злата I місце (Коцюба Л.О.), Тарасова Вероніка II місце (Тарасова-Чернявська Ю.Ю.)



11 листопада 2024 року відбувся II етап XIII Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Тараса Шевченка. У ньому взяли участь 30 учнів нашого ліцею. Учні показали знання життя і творчості великого українця – Т.Г. Шевченка. Здобувачі освіти: Пархоменко Єва I місце (Новицька Т.П.), Тітаренко Маргарита I місце (Новицька Т.П.), Журавель Софія II місце (Коцюба Л.О.), Копил Злата II місце (Коцюба Л.О.), Тарасова Вероніка III місце (Тарасова-Чернявська Ю.Ю.) та Костяк Юлія III місце (Тарасова-Чернявська Ю.Ю.).

Дуже цікаво пройшов День української писемності та мови в режимі онлайн. Учні писали диктант, відгадували вікторини, кросворди, брали участь у квестах.

29 листопада 2024 року відбувся II етап Всеукраїнської учнівської олімпіади з англійської мови. У ньому взяли участь 4 учні нашого ліцею. Всі учні показали гарні результати, учениця 8-Б класу Проц Любіна посіла I місце (вчитель Сулова О.В.), учень 10-Б класу Ларсена Мікаель – I місце (вчитель Ярош Н.І.), учень 9-Б класу Сердюк Данило II місце (вчитель Сулова О.В.) та учень 11-Б класу Влох Дмитро - II місце (вчитель Сулова О.В.). Переможці направлені на обласну олімпіаду.

11 грудня 2024 року відбувся II етап Всеукраїнської учнівської олімпіади з української мови та літератури. У ньому взяли участь 5 учнів нашого ліцею. Учні показали досить гарні результати.

Здобувачі освіти ліцею активно брали участь у I та II етапах Всеукраїнських олімпіад з історії та правознавства. I показали досить високий результат. Переможцем II етапу з правознавства та історії стала учениця 9-Б класу Костяк Юлія (вчитель Чередник І.О. та вчитель Кузьменко О.М.) та учениця 11-Б класу Жос Олександра (вчитель Чередник І.О.).

Листопада пройшов II етап Всеукраїнської учнівської олімпіади з географії. 14 учнів закладу залюбки взяли участь у I етапі, 5 з них були направлені на II тур. Учениця 8-А класу Копил Злата посіла почесне I місце

(вчитель Комісарова Н.М.) та Жос Олександра, учениця 11-Б класу І місце (вчитель Решетняк Н.В.)

Листопада стартувала олімпіада з трудового навчання. Кращі здобувачі освіти взяли участь в олімпіаді. І місце зайняли дві учениці закладу: Тарасова Вероніка, учениця 8-Б класу та Жос Олександра, учениця 11-Б класу (вчитель Лисогоря В.В.)

4 грудня відбулася олімпіада з біології. 8 учнів взяло участь у І турі Всеукраїнських олімпіад, 4 з них було направлено на II етап олімпіади. На жаль призових місць не було.

10 грудня пройшов II тур Всеукраїнської олімпіади з хімії. 4 учнів ліцею взяли участь в олімпіаді. Призових місць не отримали.

2 грудня відбувся II тур Всесвітньої олімпіади з фізики. З 17 учасників 5 взяли участь в даній олімпіаді.

У листопаді стартував II тур Всесвітньої олімпіади з інформатики. Троє учнів взяли активну участь і показали гарні результати ( Костяк Катерина, учениця 10-А класу, Синельник Данило, учень 9-А класу та Дубенко Микита, учень 11-А класу)

Отже, наші вчителі завжди у пошуках шляхів, форм і методів, які б давали можливість розвивати в учнів здатність мислити та бути творчими людьми.

Учителі Губиниського ліцею беруть активну участь у фахових конкурсах, заходах, спецкурсах для підвищення кваліфікації. Вчителі ліцею пройшли курси супервізорів, отримали знання та навички для професійної підтримки своїх колег у вирішенні педагогічних та організаційних питань. Вони здатні проводити рефлексивні сесії, допомагати в аналізі складних ситуацій та сприяти підвищенню ефективності роботи команди. Це відкриває нові можливості для розвитку педагогічного середовища та створення комфортної атмосфери у навчальному закладі. Серед вчителів, які отримали свідоцтва є: Ярош Н.І., Новицька Т.П., Чередник І.О., Титаренко А.В., Бондарь Г.В., Сидоренко О.А. та Касцова С.А.

Заступник директора з навчально-виховної роботи Ярош Н.І. мала виступ: «Роль соціальних мереж у вивченні іноземної мови» на ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених з міжнародною участю «Мовна комунікація і сучасні технології у форматі різнорівневих систем».

Вчитель української мови та літератури Новицька Т.П. успішно пройшла сертифікацію вчителів української мови та літератури.

Вчитель історії та правознавства Чередник І.О. стала експертом по перевірці сертифікованих вчителів та отримала іменну подяку від департаменту державної служби якості освіти.

З метою підвищення рівня медіаграмотності серед освітян учителі Губиниського ліцею (Ярош Наталія Іванівна, Комісарова Наталія Миколаївна, Потапова Олександра Миколаївна, Тітаренко Альона Валеріївна, Чередник Ірина Олегівна) з 10 жовтня по 26 листопада 2024 року взяли участь у спільному проєкті «Освітняни підкорюють медіаграмотність» Дніпропетровського відділення Малої академії наук України спільно з Національним технічним університетом «Дніпровська політехніка».

Цілі даного проєкту:

- сформувати в освітян сільських територіальних громад медіакомпетенції, які уможливають безпечне, критичне й релевантне використання медіаконтенту в навчальному процесі;

- навчити освітян сільських територіальних громад здійснювати медіапідтримку власного бренду, який би забезпечував їхню впізнаваність та комунікаційну ефективність у взаємодіях з освітнім середовищем.

За кілька тижнів учасники проєкту занурилися у захопливий світ медіаграмотності. Вони дізналися, як відрізнити правду від фейків, як захиститися від кібербулінгу, як створювати власний контент і як зробити навчання більш цікавим за допомогою цифрових інструментів.

Проєкт "Освітняни підкорюють медіаграмотність" став важливим кроком у напрямку підвищення рівня медіаграмотності в Губиниській громаді. Завдяки

цьому проєкту педагоги отримали нові знання та вміння, які допоможуть їм підготувати учнів до життя в цифровому світі.

Отримання сертифікатів – це не просто формальність. Це визнання того, що педагоги Губиниської громади доклали максимум зусиль для того, щоб стати більш компетентними у сфері медіаграмотності. Це також стимул для подальшого розвитку та впровадження нових знань у навчальний процес.

П'ятеро педагогів Губиниського ліцею є координаторами педагогічних спільнот: Бондарь Г.В., координатор педагогічної спільноти вчителів фізичного виховання, Чередник І.О., координатор педагогічної спільноти вчителів історії та правознавства, Лисогоря В.В., координатор педагогічної спільноти вчителів трудового навчання, Сидоренко О.А., координатор педагогічної спільноти вчителів музичного мистецтва та Барсук Ю.М., координатор педагогічної спільноти бібліотекарів.

Вчителі закладу беруть активну участь у засіданнях педагогічних спільнот.

Чередник І.О., вчитель історії та права мала виступи з тем «Нормативно-правові документи щодо викладання історії та права 2024-2025 н.р.», «Перелік навчальних програм, підручників та навчально-методичних програм, підручників рекомендованих МОН України з історії та права», «Особливості організації освітнього процесу та структура 2024-2025 н.р.».

Лисогоря В.В., вчитель образотворчого мистецтва та трудового навчання: «Організація освітнього процесу в 2024-2025 н.р. під час вивчення предметів художньо-естетичного циклу, інтегрованого курсу «Мистецтво», «Оцінювання інтегрованого курсу «Мистецтва» 5-7 класи НУШ».

Коцюба Л.О., вчитель української мови та літератури: «Практичні підходи подолання освітніх втрат на уроках української мови та літератури».

Новицька Т.П., вчитель української мови та літератури: «Формування читацької та ключових компетентностей на уроках української літератури».

Лаврушко О.М., вчитель початкових класів: «STEM-підхід у початкових класах».

Бондарь Г.В., вчитель фізичного виховання: «Методичні рекомендації щодо навчання змісту «Фізична культура» у 2024-2025 н.р.», «Календарне планування 8-11 класи. Рефлексія».

Барсуک Ю.М., бібліотекар: «Методичний супровід діяльності шкільних бібліотек. Комплектування фонду підручників та посібників – важливий засіб надання якісних освітніх послуг», «Організація заходів, обговорення плану місячника «Читаюча шкільна родина – стратегічне завдання бібліотеки» у бібліотеках шкіл.

9 вересня 2024 року в Україні відзначали День фізичної культури та спорту. З метою популяризації олімпійського руху та здорового способу життя у кожному класі був проведений Єдиний Олімпійський урок «Спорт і фізичне виховання-утвердження здорового способу життя та зміцнення миру». На цих уроках учні отримали знання про історію виникнення та розвиток Олімпійських ігор, дізнавалися імена Олімпійських чемпіонів, які захищали честь нашої держави, готували повідомлення та презентації.

На підставі вище зазначеного необхідно у II семестрі 2024-2025 н.р.:

1. Визнати науково-методичну роботу протягом I семестра 2024-2025 навчального року достатньою для забезпечення ефективного освітнього процесу, створення умов для становлення та розвитку особистості кожного учня, підвищення педагогічної майстерності вчителів.

2. Сприяти активізації творчої діяльності вчителів, стимулюванню неперервної фахової та загальної освіти, підвищенню їхньої персональної відповідальності за результати навчання й виховання дітей.

3. Продовжити роботу з інформатизації освітнього процесу з акцентом на використання ІКТ у навчальному процесі.

4. Не допускати порушення орієнтовного плану підвищення кваліфікації.

5. Посилити роботу з обдарованими учнями.

Основними формами організації освітнього процесу у закладі II ступеня є різні типи уроку: формування компетентностей, розвитку компетентностей, перевірка або досягнення компетентностей, комбінований урок, відео-урок,

екскурсії, віртуальні подорожі, квести, конференції, інтерактивні уроки, інтегровані уроки, проблемні уроки тощо. Крім уроку, з метою засвоєння нового матеріалу та розвитку компетентностей учнів, проводяться навчально-практичні заняття. Досягнуті компетентності учні можуть застосувати на практичних заняттях і заняттях-практикумах (практичне заняття, експериментальні завдання, дослідження тощо). Практичні заняття та заняття практикуму також можуть будуватися з метою реалізації контрольних функцій освітнього процесу. Екскурсії покликані показати учням практичне застосування знань, отриманих при вивченні змісту окремих предметів.

Основними формами організації освітнього процесу у старшій профільній школі є різні типи уроку: формування компетентностей, розвитку компетентностей, перевірки або досягнення компетентностей, комбінований урок, відео-урок, екскурсії, віртуальні подорожі, квести, конференції, інтерактивні уроки, інтегровані уроки, проблемні уроки тощо. Крім уроку, з метою засвоєння нового матеріалу та розвитку компетентностей, проводяться навчально-практичні заняття. Досягнуті компетентності учні можуть застосувати на практичних заняттях і заняттях практикуму (практичне заняття, експериментальні завдання тощо). Практичні заняття та заняття практикуму також можуть будуватися з метою реалізації контрольних функцій освітнього процесу. Екскурсії покликані показати учням практичне застосування знань, отриманих при вивченні змісту окремих предметів.

Вибір форм і методів навчання вчителі визначають самостійно, враховуючи конкретні умови роботи, забезпечуючи досягнення очікуваних результатів, зазначених у навчальних програмах. Форми організації освітнього процесу можуть уточнюватись і розширюватись.

Особливості організації освітнього процесу у 2024-2025 навчальному році.

Згідно з рішенням педагогічної ради Губиниського ліцею Губиниської селищної ради від 16.08.2024 року (протокол №1) та заяв батьків освітній процес з 02 вересня 2024 року відбуватиметься в очному форматі та частково з використанням технологій дистанційного навчання.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ПОРТФЕЛЮ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ГУБІНИСЬКОГО ЛЩЕЮ ГУБІНИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

#### 3.1. Підхід до оновлення стратегії розвитку закладу середньої освіти як складової стратегування у сфері розвитку освіти територіальної громади

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 [43] і візуалізовані у порадику для голів та управлінців освітою територіальних громад «Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді» [33] (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Принципи формування стратегії розвитку освіти в територіальній громаді [33, с. 11]

Узагальнено процес розроблення стратегії закладу освіти можна представити як послідовність шести етапів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Узагальнена модель стратегічного планування в закладі освіти

Джерело: адаптовано за [29]

У настановах щодо розроблення стратегії розвитку територіально громади, які видано Асоціацією міст України – Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» визначено п'ять етапів стратегічного планування: організаційний, аналітичний, планувальний, консультативний, програмний (рис. 3.3) [49].



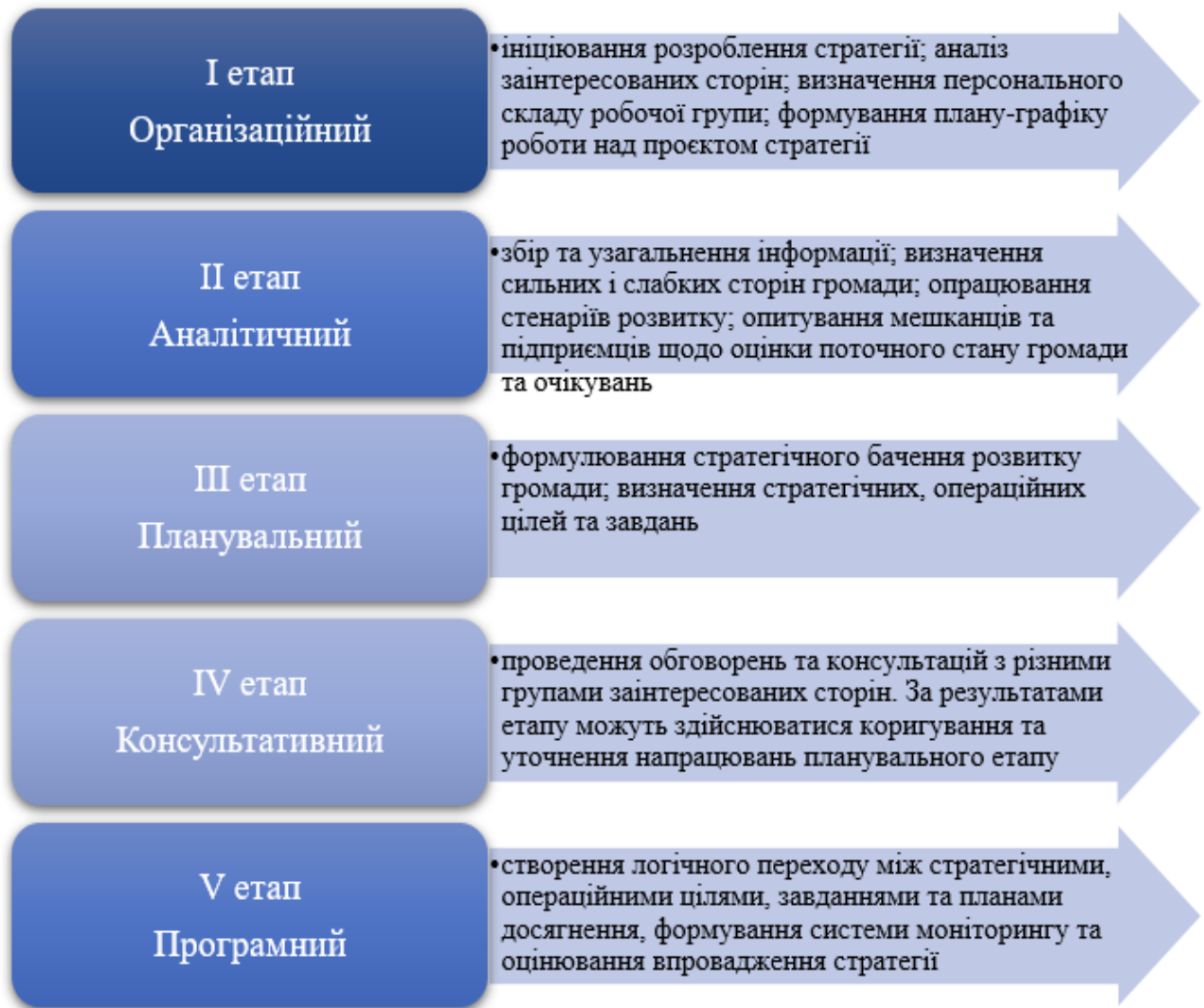


Рис. 3.3. Етапи стратегічного планування

Джерело: адаптовано за [49]

Експерти Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» запропонували шість успішно апробованих у громадах-партнерах кроків формування стратегії ЗССО, які були підтримані і поширюються командою національної медіа-платформи «Нова українська школа» (рис. 3.4) [50]. Під час оновлення стратегії розвитку ЗССО теж необхідно пройти всі ці етапи у форматі встановлення відповідності суттєвим змінам зовнішнього та внутрішнього середовища.

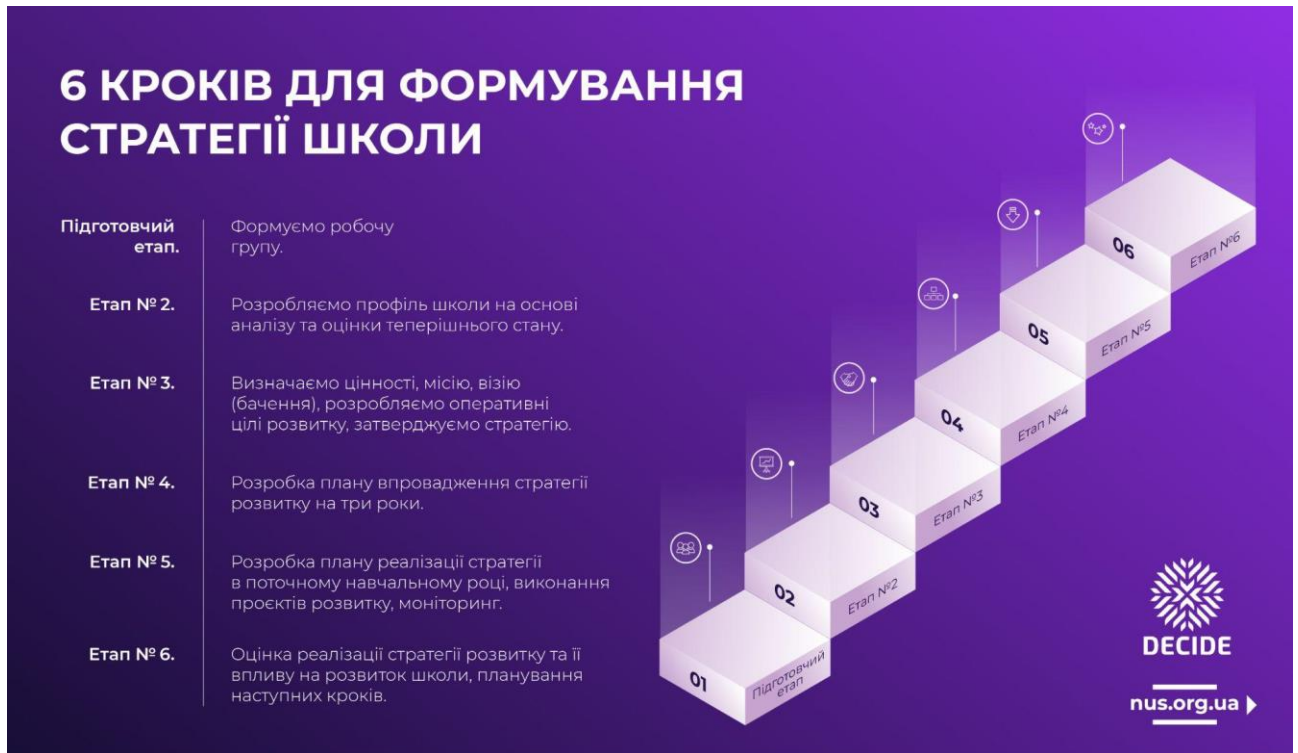


Рис. 3.4. Шість кроків для формування стратегії  
закладу загальної середньої освіти [33]

Варто також врахувати суттєве зауваження і на підготовчому етапі вирішити як саме буде організований процес оновлення стратегії: своїми силами; із залученням зовнішнього експерта / експертів [50], – розуміючи, що обидва підходи мають переваги та недоліки:

– за підходом із залученням експертів, то стратегія буде виглядати професійно і привабливо за змістом і формою, в результаті буде отримано якісний документ, так як кожен 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 специфіки території та організації. Тому розроблення / оновлення стратегії із залученням зовнішніх експертів буде ефективна при умові активної участі громади. В іншому випадку документ перетвориться у «набір побажань керівництва» або «стереотипну стратегію» [33];

– за підходом розроблення / оновлення стратегії своїми силами маємо розуміти, що такий процес повинен передбачати наявність у закладу загальної

середньої освіти або в органі управління освітою територіальної громади фахівців, які здатні реалізувати процес стратегічного планування. Із позитивних сторін такого підходу 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 закладу загальної середньої освіти необхідно, адже тоді документ буде сприйматися мешканцями громади та освітянами.

На аналітичному етапі розроблення стратегії розвитку для здійснення аналізу ситуації та виявлення сприятливих і несприятливих факторів розвитку може застосовуватися апробований інструментарій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Інструментарій та інформаційне забезпечення аналізу ситуації та виявлення сприятливих і несприятливих факторів розвитку [29]

Класична матриця SWOT-аналізу – фналізе зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього оточення – складається з чотирьох полів. У відповідне поле заносяться фактори, які характеризують положення та можливості (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Складові SWOT-аналізу [43, с. 13]

SWOT-аналіз є «способом систематизації обсяжної різномірної аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін» та «забезпечує повне системне уявлення про ситуацію, надає повноцінну інформацію для розробки стратегій» [29]

Після проведення SWOT-аналізу перед робочою групою стає завдання сформулювати стратегічне бачення/ Після того, як було сформульовано стратегічне бачення, відбувається визначення стратегічних цілей. До кожної стратегічної цілі має бути визначено по декілька операційних цілей. Реалізацію операційних цілей забезпечують проекти і програми стратегічного портфелю закладу освіти, які реалізуються на етапі реалізації стратегії.

Для успішної реалізації будь якої стратегії, зокрема стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти територіальної громади, розробляється система моніторингу. Для моніторингу має бути розроблена система оцінювання та індикаторів, за допомогою яких можна оцінити прогрес у реалізації стратегічних цілей [58].

### **3.2. Оновлення стратегічних цілей та портфелю проєктів розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради на період до 2027 року**

У монографії «Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього» автори зазначають, що «для Дніпропетровщини питання стратегічного планування регіонального розвитку є особливо актуальними, тому що бути успішним у цій боротьбі за ресурси, за якість життя кожного мешканця, неможливо без конкретного, простого та зрозумілого дороговказу – стратегії розвитку Дніпропетровської області, яка дозволить визначити подальші шляхи розвитку, врахувавши при цьому інтереси та очікування всіх її територій та громад» [30, с. 6].

Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року затверджена Рішенням Дніпропетровської обласної ради від 07 серпня 2020 р. № 624-24/VII [52].

Стратегією визначено комплекс з чотирьох стратегічних цілей, зокрема, Стратегічна ціль 4 «Розвиток людського потенціалу». Розглянемо відповідні операційні цілі Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року.

Операційна ціль 4.А «Формування конкурентоспроможного інтелектуального капіталу» охарактеризована таким чином: внаслідок демографічних коливань останніх років система освіти, у першу чергу вищої, переживає період гострого дефіциту осіб, що навчаються, – школярів, студентів, слухачів, магістрантів та аспірантів тощо. Разом з тим розвиток світового ринку навчальних послуг демонструє тенденції до зростання потреб. Захист системи освіти як економічної галузі та одного з основних інструментів розвитку людського капіталу, її подальший розвиток, інтеграція у Європейський освітній простір, системна робота з промоції освітнього простору Дніпропетровщини зможуть забезпечити не тільки зменшення виїзду молоді на навчання за кордон, але і приплив її на територію області.

Особливості економіки області, потреби місцевого ринку праці вимагають реорганізації та розвитку системи професійно-технічної освіти, коледжів для підготовки кваліфікованих спеціалістів, затребуваних на місцевому ринку праці, у тому числі у перспективі до 2027 року.

Сучасні принципи оцінки інвестиційної привабливості території включають також оцінку підготовки робочої сили, а також можливостей отримання освітніх послуг. З метою створення рівних умов для отримання якісного навчання передбачається сформувати та розвивати освітні округи з урахуванням структури населення області.

Реалізація операційної цілі 4.А. здійснюватиметься на території усієї Дніпропетровської області. Проєкти розвитку вищої освіти будуть визначати точки економічного зростання.

Для забезпечення успішності реалізації цієї операційної цілі пропонуються такі завдання:

Завдання 4.А.1. Розвиток сучасної високоякісної системи освіти, у тому числі професійної, вищої освіти та науки.

Завдання 4.А.2. Розвиток кадрового потенціалу.

Завдання 4.А.3. Підвищення громадської активності мешканців.

Індикатори досягнення цілі:

- кількість (обсяг фінансування) конкурсів за програмами підтримки територіальних громад;
- кількість освітніх навчальних закладів;
- кількість проєктів регіонального розвитку за участю громад;
- обсяг залучених коштів у реалізацію проєктів регіонального розвитку за участю громад;
- забезпеченість закладами освіти сільських територій;
- показники працевлаштування випускників за отриманою спеціальністю;
- кількість студентів у освітніх закладах різного рівня;
- кількість іноземних студентів» [52].

Під час виконання кваліфікаційної роботи у межах оновлення стратегії розвитку ліцею розроблено SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Результати SWOT-аналізу Губиниського ліцею Губиниської селищної ради

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Діюча система надання освітніх послуг належної якості</li> <li>2. Інноваційний розвиток та модернізація закладів освіти</li> <li>3. Дієва система розвитку професійної компетенції педагогів</li> <li>4. Повна самостійність закладу освіти, в тому числі, фінансова</li> <li>5. Професійний викладацький склад закладу</li> <li>6. Команда селищної ради має досвід стратегічної та проектної діяльності</li> <li>7. Реалізується стратегія розвитку громади, яка містить відповідні пріоритети, цілі та комплекс проектів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє оновлення сучасним обладнанням матеріально-технічної бази закладу</li> <li>2. Небажання деяких педагогічних працівників змінювати стиль викладання у відповідності до НУШ</li> <li>3. Зменшення кількості класів, учнів</li> <li>4. Укриття потребує дооснащення</li> <li>5. Енергетична незалежність закладу не є достатньою</li> <li>6. Недостатня активність батьків і громадськості у сфері управління освітою громади</li> </ol>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану сталої мобільності регіону</li> <li>2. Створення єдиного освітньо-інформаційного середовища для забезпечення якості освіти</li> <li>3. Створення умов для інноваційного розвитку закладів освіти</li> <li>4. Створення сприятливих та комфортних умов для гармонійного та всебічного розвитку дітей громади, підготовки їх до самостійного життя</li> <li>5. Активність батьківської громадськості щодо підвищення рівня якості освітніх послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження повномасштабної військової агресії рф.</li> <li>2. Можливі наступні пандемії гострої респіраторної хвороби подібно до COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.</li> <li>3. Економічна нестабільність.</li> <li>4. Кризовий стан енергетичної системи</li> <li>5. Зниження престижу освіти та престижності педагогічної праці;</li> <li>6. Розповсюдження соціально – негативних явищ в дитячому та молодіжному середовищі.</li> </ol>

Для визначення порівняльних переваг, викликів та ризиків реалізації стратегії, рекомендовано використовувати форму TOWS (рис. 3.7).

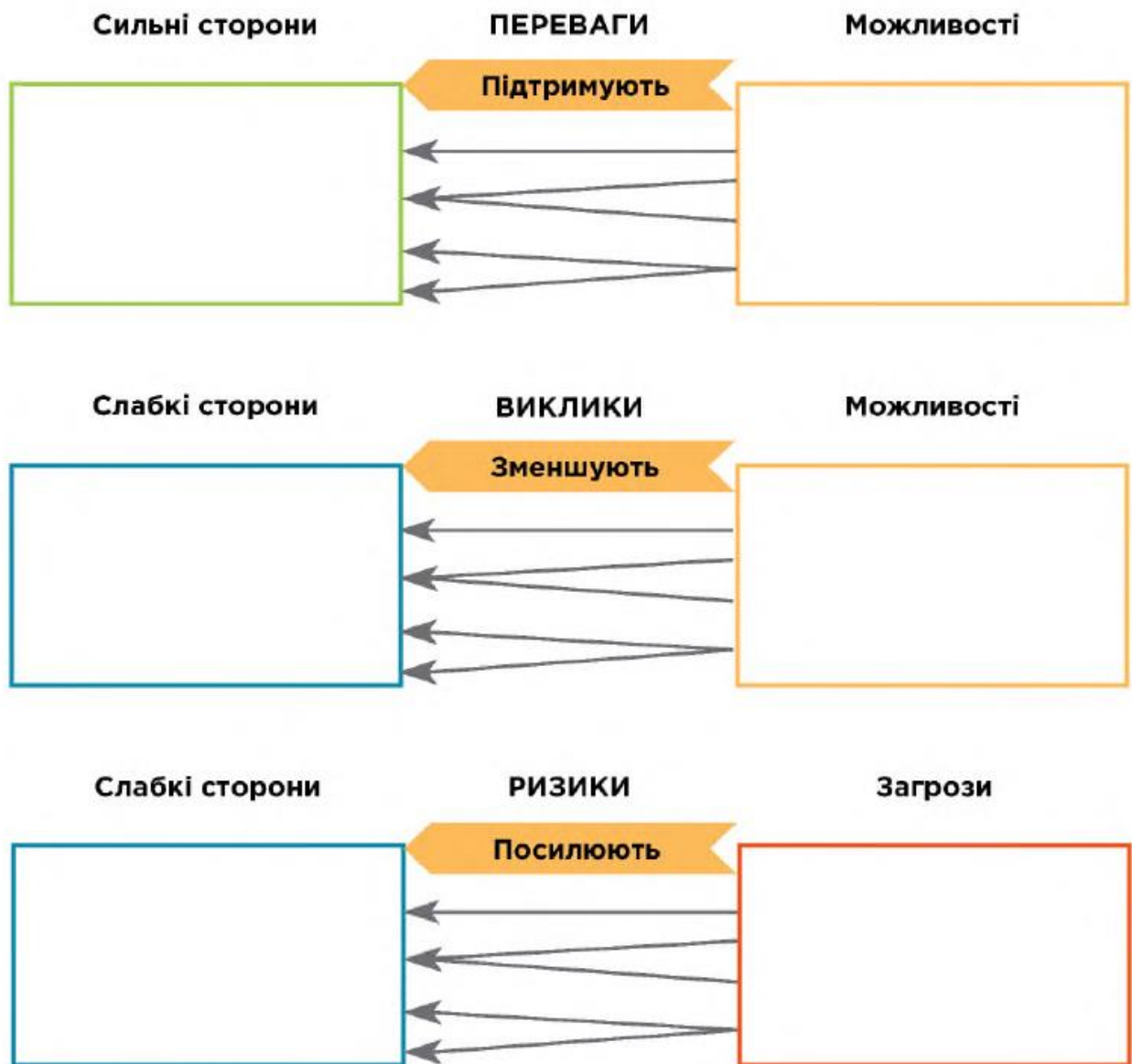


Рис. 3.7. Форма для визначення порівняльних переваг, викликів та ризиків реалізації стратегії, рекомендовано використовувати [43, с. 28]

Спираючись на вихідні дані щодо стратегії регіонального рівня та Стратегії розвитку територіальної громади за результатами SWOT-аналізу Губиниського ліцею Губиниської селищної ради у межах виконання кваліфікаційної роботи було оновлено складові стратегічного вибору Губиниського ліцею Губиниської селищної ради, а саме: місія, стратегічне бачення, здійснено декомпозицію стратегічних цілей до рівня завдань.



Місія: Якісне надання освітніх послуг, рівний доступ до здобуття освіти, розвиток системи освіти згідно з потребами мешканців громади.

Стратегічне бачення: у Губиниському ліцеї Губиниської селищної ради 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 розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради на період до 2027 року рис. 3.8.

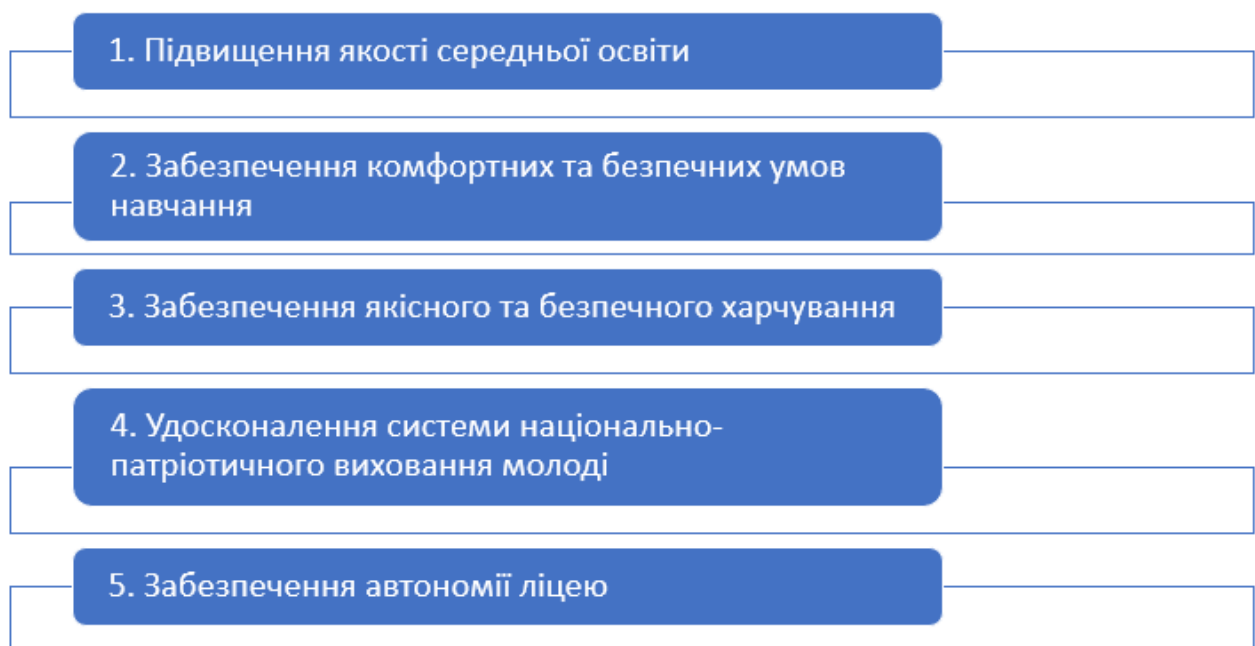


Рис. 3.8. Стратегічні цілі розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради на період до 2027 року

Підхід, який характеризує декомпозицію стратегічних цілей до рівня завдань/ проєктів розвитку представлено на рис. 3.9.

Декомпозицію стратегічної цілі 1 «Підвищення якості середньої освіти» до рівня операційних цілей представлено у табл. 3.3.

Декомпозицію стратегічної цілі 2 «Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання» до рівня операційних цілей представлено у табл. 3.4.

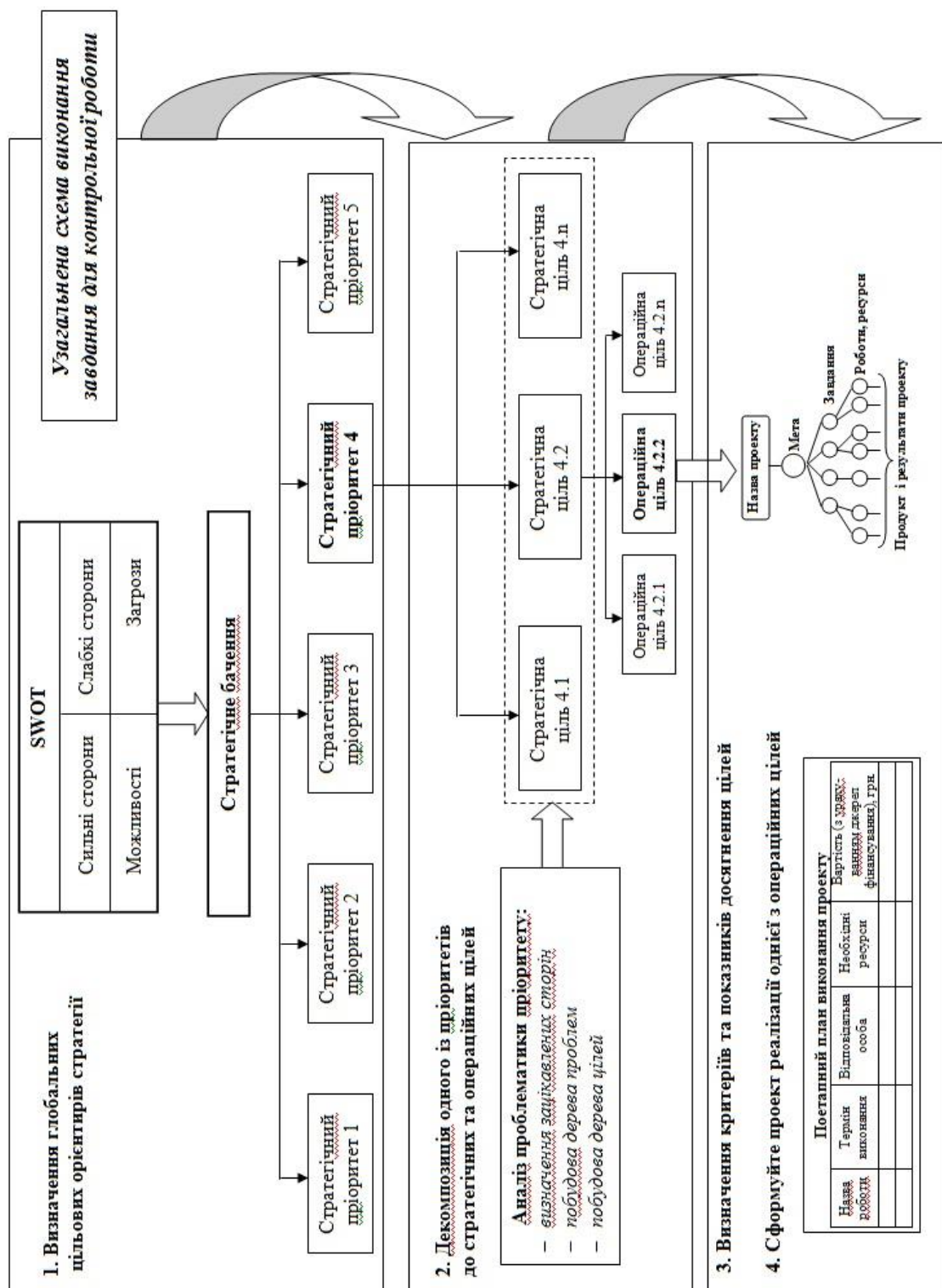


Рис. 3.9. Декомпозиція стратегічних цілей до рівня операційних цілей і проектів [29]

Таблиця 3.3

**Декомпозиція стратегічної цілі 2  
«Підвищення якості середньої освіти»**

<b>Операційні цілі</b>	<b>Завдання</b>
1.1. Участь у формуванні 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. Створення системи 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

Таблиця 3.4

**Декомпозиція стратегічної цілі 2  
«Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання»**

Операційні цілі	Завдання
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 закладі 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-педагогічній супровід дитини з особливими освітніми потребами протягом усього періоду навчання.
2.2. Створення сучасного та безпечного освітнього середовища	2.2.1. Забезпечити навчальний заклад сучасними засобами навчання і виховання.
	2.2.2. Забезпечити доступ до широкосмугового Інтернету та заходи з енергонезалежності закладу.
	2.2.3. Забезпечити капітальний та поточні ремонти підвальних приміщень як комфортного укриття.
2.3. Креативне Дозвілля	2.3.1. Забезпечити організацію роботи гурткової роботи
	2.3.2. Налагодити партнерство із закладами освіти інших регіонів і країн, проєктну діяльність, академічну мобільність
	2.3.3. Провести просвітницьку роботу серед здобувачів освіти і батьків 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.

Декомпозицію стратегічної цілі 3 «Забезпечення якісного та безпечного харчування» до рівня операційних цілей представлено у табл. 3.5.

Складові стратегії реформування системи шкільного харчування в територіальних громадах України до 2027 року до якої інтегровані вимоги системи безпечності ланцюгів постачання та виробництва харчових продуктів НАССР представлені на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Складові стратегії реформування системи шкільного харчування в територіальних громадах України до 2027 року

Джерело:

Цифрова платформа DECIDE «Освіта у нових громадах від А до Я від А до Я» [17].

Декомпозицію стратегічної цілі 4 «Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді» до рівня операційних цілей представлено у табл. 3.6.

**Декомпозиція стратегічної цілі 3  
«Забезпечення якісного та безпечного харчування»**

Операційні цілі	Завдання
3.1. Створення умов для якісного та безпечного харчування дітей	<p>3.1.1. Забезпечити капітальні та поточні ремонти харчоблоків та приміщень їдальні</p> <p>3.1.2. участь працівників закладу освіти у семінарах/тренінгах/вебінарах/навчаннях з питань дотримання законодавства про безпеку 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>3.1.3. Здійснити контроль за створенням належних умов організації харчування здобувачів освіти</p>
3.2. Організація безпечного і якісного харчування дітей	<p>3.2.1. Узгодити перелік та розширення асортименту якісних продуктів харчування з постачальниками за оптимальними цінами</p> <p>3.2.2. Забезпечити постачання безпечних та якісних продуктів харчування та сировини</p> <p>3.2.3. Забезпечити процеси виготовлення страв усіма необхідними ресурсами</p>

Таблиця 3.6

**Декомпозиція стратегічної цілі 4  
«Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді»**

Операційні цілі	Завдання
4.1. Популяризація здорового способу життя та фізичної культури	4.1.1. Провести ремонт спортивного залу та спеціалізованих кімнат 4.1.2. Укомплектувати заклад освіти сучасним ігровим та спортивним обладнанням 4.1.3. Проведення/участь у фестивалях патріотичного спрямування
4.2. Організація безпечного і якісного харчування дітей	4.2.1. Розбудова лінії перешкод в рамках Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичній грі «Сокил» («Джура») на території закладів загальної середньої освіти 4.2.2. Участь у Всеукраїнській дитячо-юнацькій військово-патріотичній грі «Сокил» («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)

В умовах правового режиму воєнного стану, реалізації вже протягом десятирічч численних гібридних загроз національній безпеці, потребує реалізації системних заходів, одним з яких є розбудова дієвої системи національно-патріотичного виховання в країні. Особливого значення належність такої системи має саме в територіальних громадах.

Декомпозицію стратегічної цілі 5 «Забезпечення автономії ліцею» до рівня операційних цілей представлено у табл. 3.7.

Реалізація п'ятої стратегічної цілі є надзвичайно важливою у контексті створення підґрунтя для системних трансформацій діяльності ліцею, а також позитивних впливів на розвиток територіальної громади в цілому. Тому передбачено реалізувати три операційні цілі:

5.1. Розвиток академічної свободи: 5.1.1. Проведення аудиту наявних практик академічної свободи; 5.1.2. Реалізація комплексу тренінгів з розбудови середовища академічної свободи; 5.1.3. Обмін досвідом із закладами вищої освіти області.

5.2. Створення умов для фінансової незалежності закладу освіти: 5.2.1. Виявлення рівня проєктної зрілості закладу; 5.2.2. Реалізація комплексу тренінгів з грантрайтингу та управління проєктами для академічної спільноти, здобувачів і інших стейкхолдерів.

5.3. Розвиток врядування ліцею: 5.3.1. Розвиток учнівського самоврядування; 5.3.2. Розвиток батьківського самоврядування

Важливо акцентувати на тому, що розроблення стратегічного плану – це не одноразова подія, а безперервний процес, який вимагає комунікації та залучення. Надзвичайно важливим є співпраця зі стейкхолдерами та отримання їхніх відгуків і пропозицій. Також необхідно залучити їх до реалізації та оцінки ходу реалізації стратегії в цілому і окремих стратегічних цілей, програм і проєктів. Для цього можна використовувати такі інструменти як інформаційні бюлетені, веб-сайти, соціальні мережі, презентації, семінари та зустрічі для комунікації та залучення заінтересованих сторін.



Таблиця 3.7

**Декомпозиція стратегічної цілі 4  
«Забезпечення автономії ліцею»**

Операційні цілі	Завдання
5.1. Розвиток академічної свободи	5.1.1. Проведення аудиту наявних практик академічної свободи 5.1.2. Реалізація комплексу тренінгів з розбудови середовища академічної свободи 5.1.3. Обмін досвідом із закладами вищої освіти області
5.2. Створення умов для фінансової незалежності закладу освіти	5.2.1. Виявлення рівня проєктної зрілості закладу 5.2.2. Реалізація комплексу тренінгів з грантрайтингу та управління проєктами для академічної спільноти, здобувачів і інших стейкхолдерів
5.3. Розвиток врядування ліцею	5.3.1. Розвиток учнівського самоврядування 5.3.2. Розвиток батьківського самоврядування

## ВИСНОВКИ

1. На рівні територіальних громад в Україні продовжуються процеси формування децентралізованого типу управління освітою, для якого характерно активне залучення громадськості. Участь громадськості має відігравати ключову роль у процесах управління освітою територіальних громад, про що свідчить досвід багатьох країн з розвиненою демократією та якісними системами освіти. Саме залучення громадськості сприяє: розширенню поглядів: урізноманітнення точок зору з урахуванням думки всіх заінтересованих сторін; демократизації освіти: забезпечує реалізацію принципів відкритості, прозорості, відповідальності органів управління освітою перед ключовими стейкхолдерами; розвитку місцевої спільноти через освіту: зміцнення єдності територіальної громади; максимальному врахуванню місцевих потреб і особливостей: адже саме мешканці громади краще розуміють місцевий контекст, традиції, культуру/

До переліку ключових пріоритетів розвитку освіти в територіальних громадах України в умовах сучасних викликів можна віднести такі: децентралізація управління освітою: реалізація функції управління освітою на рівні територіальної громади та залучення заінтересованих сторін / стейкхолдерів; формування безпечного, комфортного, інклюзивного, інноваційного освітнього середовища і ефективної освітньої мережі територіальної громади; гендерно орієнтований підхід в управлінні освітою в громаді; співробітництво територіальних громад в галузі освіти; впровадження реформи старшої профільної школи: роль територіальних громад.

2. Стратегічне управління в освіті – це більше, ніж просто процес планування; це комплексний підхід до досягнення досконалості та сталості. Визначаючи чіткий напрямок, залучаючи зацікавлені сторони та постійно оцінюючи прогрес, навчальні заклади можуть орієнтуватися в складнощах сучасного освітнього середовища. Це забезпечує не лише успіх закладу, але й успіх його учнів, готуючи їх до процвітання у світі, що постійно змінюється.

Міжнародні експерти зазначають, що впровадження практик стратегічного управління може трансформувати навчальні заклади, зробивши їх більш ефективними, інноваційними та чутливими до потреб своїх учнів і громад. Оскільки освітній ландшафт продовжує розвиватися, важливість стратегічного управління лише зростатиме, що робить його невід'ємною складовою успішного освітнього лідерства [

В умовах правового режиму воєнного стану до пріоритетів мають бути додані: забезпечення безпеки; забезпечення стійкості / резильєнтності закладу як складової системи освіти в громаді; збереження контингенту здобувачів освіти та кадрового потенціалу.

3. Губиниська громада має розгалужену систему освіти. У цілому по громаді заклади середньої освіти завантажені лише на 65 %, проте їх завантаження не є рівномірним. Функціонує комунальний заклад «Інклюзивно-ресурсний центр «Росток» Губиниської селищної ради». Створено Центр професійного розвитку педагогічних працівників. Поступово формується децентралізована система управління освітою громади та освітній простір громади.

4. Відповідно до Стратегії сталого розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки визначено три стратегічні цілі:

I. Соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя.

II. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів.

III. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади

За другою стратегічною ціллю визначено завдання «Забезпечити можливість отримання якісних освітньо-виховних послуг» та відповідні операційні цілі.

Здійснено аналіз діяльності Губиниського ліцею Губиниської селищної ради у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальної

громад. Визначено, що розроблена у 2021 році Стратегія розвитку Губиниського ліцею Губиниської селищної ради потребує оновлення.

5. Акцентовано на важливості реалізації повного циклу стратегічного планування під час оновлення стратегії розвитку ліцею.

Розглянуто основні принципи формування стратегії розвитку освіти в територіальній громаді. Наведено узагальнену модель стратегічного планування в закладі освіти.

Вивчено етапи стратегічного планування та шість кроків для формування стратегії закладу загальної середньої освіти.

Представлено інструментарій та інформаційне забезпечення аналізу ситуації та виявлення сприятливих і несприятливих факторів розвитку, зокрема акцентовано на важливості здійснення SWOT-аналізу. Цей 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).

6. Акцентовано на тому, що Стратегією регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року, яка була затверджена Рішенням Дніпропетровської обласної ради від 07 серпня 2020 р. № 624-24/VII [52], визначено комплекс з чотирьох стратегічних цілей, зокрема, Стратегічна ціль 4 «Розвиток людського потенціалу».

Було розглянуто відповідні операційні цілі Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року, а саме:

Завдання 4.А.1. Розвиток сучасної високоякісної системи освіти, у тому числі професійної, вищої освіти та науки.

Завдання 4.А.2. Розвиток кадрового потенціалу.

Завдання 4.А.3. Підвищення громадської активності мешканців.

Здійснено SWOT-аналіз, що дозволило визначити додаткові стратегічні цілі та оновити портфель проектів розвитку ліцею.

Оновлено склад стратегічних цілей, операційних цілей і завдань, які можуть розглядатися як портфель проектів розвитку.

За оновленою стратегією визначено п'ять стратегічних цілей:

1. Підвищення якості середньої освіти (три операційні цілі, сім завдань/проектів).
2. Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання. (три операційні цілі, дев'ять завдань/проектів).
3. Забезпечення якісного та безпечного харчування. (дві операційні цілі, шість завдань/проектів).
4. Удосконалення системи національно-патріотичного виховання молоді. (три операційні цілі, сім завдань/проектів).
5. Забезпечення автономії ліцею. (три операційні цілі, сім завдань/проектів).

Загалом стратегічний портфель проектів Губиниського ліцею Губиниської селищної ради може включати 36 проектів розвитку.

У роботі зазначено, що колективу ліцею і групі розроблення стратегії важливо розуміти, що розроблення стратегічного плану – це не одноразова подія, а безперервний процес, який вимагає комунікації та залучення. Надзвичайно актуальною є співпраця зі стейкхолдерами та отримання їхніх відгуків і пропозицій. Також необхідно залучити їх до реалізації та оцінки ходу реалізації стратегії в цілому і окремих стратегічних цілей, програм і проектів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Як оцінити дієвість заходів, спрямованих на реалізацію Стратегії розвитку закладу освіти / Управління Державної служби якості освіти у Чернівецькій області. URL: <https://drive.google.com/file/d/1gxocduYYEMOUkPWj6RgHKNbfsL4fFWNn/view> (дата звернення 10.11.2024).

2. 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.

3. 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: 12.10.2024).

4. Засторожнікова І.В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. *Науковий вісник: Державне управління*. 2019. № 2 URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8708/1/4.pdf> (дата звернення 22.10.2024).

5. Климко С. 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: 17.10.2024).

6. 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.Гулько // *Рідна школа*. 2017 р. №11–12. С. 27–31 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh\\_2017\\_11-12\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2017_11-12_7) (дата звернення: 17.10.2023).

7. 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.

8. 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](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/9.pdf) (дата звернення 10.09.2024).

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

10. Романюк С.В. Автономія закладів освіти – форма менеджменту для підвищення їх ефективності. *Педагогічний пошук*. 2022 р. № 3(115). С.20-23.

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

12. Чикаренко І., Маматова Т., Чикаренко О. Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. С. 30–42. doi: 10.15421/152003.

13. 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.

14. 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 10.10.2024).

15. Реформа освіти в умовах децентралізації. Портал «Децентралізація», 2022. URL: <https://decentralization.ua/education/>

16. 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: 16.10.2024).

17. Освіта у нових громадах від А до Я : веб-сайт. Створено в рамках

Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». URL: <https://novihromady.decide.in.ua/>

18. Хронологія подій у сфері освіти та науки в умовах воєнного стану. *Міністерство освіти і науки України: веб-сайт*. 13.06.2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/hronologiya-podij-u-sferi-osviti-ta-nauki-v-umovah-voennogo-stanu>.

19. Мапа пошкоджених або зруйнованих закладів освіти. *Міністерство освіти і науки України: веб-сайт*. N. d. URL: <https://saveschools.in.ua/>

20. United24: фандрейзингова платформа. URL: <https://u24.gov.ua/uk>

21. Як працюють освітні заклади під час воєнного стану. *Нова українська школа : веб-сайт*. 24.02.2022. URL: <https://nus.org.ua/news/cez-voennyj-stan-usi-zaklady-osvity-perejshly-na-dystantsijne-navchannya/>.

22. Освіта для успішної країни. *Урядовий портал : веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/osvita-dlia-uspishnoi-krainy>

23. Пріоритети Уряду. *Урядовий портал : веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu>

24. What is Strategic Management in Education? *EduSolve : web-site*. URL: <https://edu-solve.com/strategic-management-in-education/>

25. 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. 292 с.

26. 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. 692 с.

27. 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. 60 с.

28. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. В.



Тертичка. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.

29. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері : навч. наоч. посіб. / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf>.

30. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic\\_choice-2021.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_choice-2021.pdf).

31. Чикаренко І., Маматова Т., Чикаренко О. Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. С. 30–42. doi: <https://doi.org/10.15421/152003>.

32. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ. *Методично-інформаційний посібник*. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> (дата звернення: 18.10.2024)

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

34. Стратегія розвитку закладу освіти: чекліст керівника для самооцінювання. *Знайшов* : веб-сайт. 15.03.2023 [https://znayshov.com/News/Details/stratehiia\\_rozvytku\\_zakladu\\_osvity\\_cheklist\\_kerivnyka\\_dlia\\_samootsiniuvannia](https://znayshov.com/News/Details/stratehiia_rozvytku_zakladu_osvity_cheklist_kerivnyka_dlia_samootsiniuvannia)

35. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 24.10.2024).

36. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 24.10.2024).

37. Уряд ухвалив Національну стратегію для забезпечення якісного інклюзивного навчання : *Міністерство освіти і науки України : веб-сайт*. 07.06.2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-natsionalnu-stratehiu-dlia-zabezpechennia-iakisnoho-inkliuzyvnoho-navchannia>

38. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 31.10.2024).

39. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 31.10.2024).

40. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 18.10.2024)

41. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 31.10.2024).

42. 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 04.08.2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2024).

43. 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 30.03.2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 05.11.2024).

44. 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 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n8> (дата звернення: 05.11.2024).

45. Державна служба якості освіти України: вебсайт. URL: <https://sqe.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2024).

46. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора. *Відділ освіти та молодіжної політики Кілійської міської ради Одеської області* : вебсайт. 05.04.2021. URL: <https://vompkil.od.gov.ua/yak-rozrobyty-strategiyu-rozvytku-shkoly-plan-dlya-dyrektora/>

47. Стратегія розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки: наук.-практ. розробка / Кол. Авторів ; Керівники авт. колективу: П. В. Єрмоменко, О.О. Чикаренко. Губиниха. Дніпро, 2023. 128 с. URL: <https://gubiniha.dp.gov.ua/storage/app/sites/148/uploaded-files/programa%20rozvytku.pdf>

48. Губиниська територіальна громада. *Децентралізація* : веб-сайт. 2024. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3678>.

49. 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](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf)

50. Нова українська школа : вебсайт. URL: <https://nus.org.ua/> (дата звернення: 27.10.2024).

51. 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. 276 с.

52. Про Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року : Рішення Дніпропетровської обласної ради від 07.08.2020 р. № 624-24/VII. URL: <https://dostup.org.ua/request/73867/response/181279/attach/4/img%20813151545.pdf>

53. 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).

54. 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.

55. 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.

56. 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. Шарля, Л. Грегуркова, Л. Одор, Л. Лакатош, Ш. Кьолеш, Е. Бураш. – Вінниця: ТОВ «Твори», 2018 р. 120 с.

57. 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.