

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

ХАЗАНЮК ОЛЬГА МИХАЙЛІВНА

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
(на прикладі Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади)

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ОПЕЙДА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА,

кандидат філософських наук,

доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та
публічного управління

від

2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

АНОТАЦІЯ

Хазанюк Ольга Михайлівна. Стратегія розвитку мережі закладів загальної середньої освіти в умовах децентралізації (на прикладі Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр». Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування» Освітня програма «Державна служба». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2025.

У *Вступі* обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету і завдання, об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних практичних засад реалізації Стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської територіальної громади для надання якісних освітніх послуг, характеристика її основних елементів, виокремлення етапів впровадження Стратегії, розвиток та удосконалення мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської об'єднаної територіальної громади.

Об'єктом дослідження є мережа закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської об'єднаної територіальної громади в умовах децентралізації.

У Розділі 1 «Теоретико-методологічні основи стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти» висвітлено основні підходи до розуміння ключового поняття дослідження, література з оптимізації освітньої мережі та сучасна нормативно-правова база, методологія написання програм розвитку освітньої мережі.

У Розділі 2 «Аналіз ефективності стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади» проведено аналіз плану модернізації та удосконалення мережі навчальних закладів, професійного розвитку педагогів та вдосконалення педагогічної майстерності, вплив програми вдосконалення мережі закладів освіти на якість навчання учнів.

У Розділі 3 «Шляхи вдосконалення стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади» розкрито концепції трансформації мережі освітніх закладів через зарубіжний досвід, порівняльний аналіз розвитку Ківерцівської та Галицької міських територіальних громад у сфері загальної середньої освіти і рекомендації щодо напрямів вдосконалення стратегічної системи розвитку мережі навчальних закладів.

У висновках підсумовано результати дослідження.

Ключові слова: Стратегія розвитку мережі закладів загальної середньої освіти, децентралізація, міська територіальна громада, модернізація, учні, учні з особливими освітніми потребами, педагогічні працівники, освіта, SWOT-аналіз, матеріально-технічна база.

ANNOTATION

Khazaniuk Olha Mikhailovna. Development Strategy for a Network of General Secondary Education Institutions in a Decentralized Environment (Based on the Kivertsy Urban United Territorial Community). – Qualification thesis, manuscript form.

Work towards an educational degree «Master's degree». Specialization: 281 «Public Management and Administration», Educational program «Civil Service». Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2025.

The Introduction substantiates the relevance of the research topic, formulates its goals and objectives, the object and subject of the study, and the scientific novelty and practical significance of the results obtained. The total length of the work is 67 pages.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical practical principles for the implementation of the Strategy for the development of a network of general secondary education institutions of the Kivertsy urban territorial community to provide high-quality educational services, characterize its main elements, highlight the stages of implementation of the Strategy, and develop and improve the network of general educational institutions of the Kivertsevo united territory.

The object of this study is the network of general secondary education institutions of the Kivertsy urban territorial community.

The subject of this study is the theoretical and practical aspects of improving the effectiveness of the development strategy for the network of general education institutions of the Kivertsy united territorial community in a decentralized environment.

Section 1 «Theoretical and methodological foundations of the development strategy of the network of general education institutions» covers the main approaches to understanding the key concept of the study, literature on the optimization of the educational network and the modern regulatory framework, and

the methodology for writing programs for the development of the educational network.

Section 2 «Analysis of the effectiveness of the development strategy for the network of general education institutions of the Kivertsy urban united territorial community» analyzes the plan for modernizing and improving the network of educational institutions, the professional development of teachers and the improvement of pedagogical skills, and the impact of the program for improving the network of educational institutions on the quality of student education.

Section 3 «Ways to improve the development strategy for the network of general secondary education institutions of the Kivertsy urban united territorial community» reveals the concepts for transforming the network of educational institutions through international experience, a comparative analysis of the development of the Kivertsy and Galitsky urban territorial communities in the field of general secondary education, and recommendations on areas.

The conclusion summarizes the research findings.

Keywords: General Education Institution Network Development Strategy, decentralization, urban territorial community, modernization, students, students with special educational needs, teaching staff, education, SWOT-analysis, material and technical resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	
1.1. Основні підходи до розуміння ключового поняття дослідження ..	12
1.2. Огляд літератури з оптимізації освітньої мережі та сучасна	
нормативно-правова база	16
1.3. Методологія написання програм розвитку освітньої мережі	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ	
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ КІВЕРЦІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ	
ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. План модернізації та удосконалення мережі навчальних	
закладів	30
2.2. Професійний розвиток педагогів та вдосконалення педагогічної	
майстерності	34
2.3. Вплив програми вдосконалення мережі закладів освіти на якість	
навчання учнів	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ	
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ КІВЕРЦІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ	
ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1. Концепції трансформації мережі освітніх закладів: зарубіжний	
досвід	44
3.2. Порівняльний аналіз розвитку Ківерцівської та Галицької міських	
територіальних громад у сфері загальної середньої освіти.....	48
3.3. Напрями вдосконалення стратегічної системи розвитку мережі	
навчальних закладів	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ОТГ – об'єднана територіальна громада

Стратегія – Стратегія розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020–2024 роки

ЗЗСО – заклади загальної середньої освіти

ОМС – орган місцевого самоврядування

ООП – особливі освітні потреби

МТГ – міська територіальна громада

ЗОШ – загальноосвітня школа

Польща – Республіка Польща

Британія – Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі в умовах децентралізації проблема досягнення сталого розвитку системи освіти залишається однією із найактуальніших та найнагальніших на загальнодержавному рівні. Вона виникла через низку проблем: застарілість матеріально-технічної бази навчальних закладів, відсутність системи моніторингу за витратами на здобуття учнями освіти, нестача педагогів, які б ефективно застосовували у навчальному процесі технічні засоби і впроваджували інформаційно-комунікаційні технології, брак мотивації до професійного розвитку шкільних педагогів, відсутність швидкісного доступу до мережі Інтернет тощо.

У реаліях сьогодення в Україні система освіти продовжує перебувати на етапі змін. В умовах децентралізації, коли, разом із об'єднанням кількох населених пунктів в одну громаду, відбулась одночасна передача в управління закладів освіти та культури, були також внесені зміни на законодавчому рівні нашої держави. Великий вплив на розвиток системи освіти відбувся після прийняття у 2020 році Закону України «Про повну загальну середню освіту». Згідно законодавства закладам загальної середньої освіти надано автономію, яка дозволяє створити шкільну систему планування. Це, у свою чергу, забезпечуватиме розвиток закладу освіти у короткостроковій, середньостроковій та довготривалій перспективі. Дана перспектива враховує особливості закладу освіти, його ресурси та освітні потреби дітей відповідної громади. Для ефективної реалізації системи планування потрібний стратегічний підхід у плануванні, а саме: детальний аналіз поточної ситуації, визначення пріоритетів та цілей і механізмів їх досягнення. Усе це сприятиме зростанню якості рішень у сфері управління та забезпечить розширення можливостей навчального середовища.

В реаліях сьогодення очевидним є актуальність створення стратегії не лише для місцевої громади, а й на загальнонаціональному рівні нашої держави.

Проте слід зазначити, що ефективне та випереджаюче реагування на виклики сьогодення, сприяли створенню в Ківерцівській громаді Стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020–2024 роки, реалізація якої дозволила раціонально впорядкувати і удосконалити мережу закладів загальної середньої освіти в межах місцевої громади.

Об'єкт дослідження – мережа закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської територіальної громади.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської об'єднаної територіальної громади в умовах децентралізації.

Мета і завдання дослідження. *Метою* магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних засад реалізації Стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської територіальної громади для надання якісних освітніх послуг, характеристика її основних елементів, виокремлення етапів впровадження Стратегії, розвиток та удосконалення мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської об'єднаної територіальної громади.

Реалізація мети передбачає виконання таких *завдань*:

- з'ясувати основні теоретико-методологічні підходи до аналізу стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти;
- ознайомитись з методологією написання програм розвитку освітньої мережі;
- дослідити ефективність стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади;
- виявити вплив діючої програми вдосконалення мережі закладів освіти на якість навчання учнів;

- вивчити зарубіжний досвід трансформації мережі освітніх закладів;
- провести порівняльний аналіз розвитку Ківерцівської та Галицької міської територіальної громади у сфері загальної середньої освіти;
- визначити шляхи вдосконалення стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської територіальної громади.

Методологія дослідження. Успішна реалізація мети і завдань дослідження зумовили використання низки принципів, підходів, загальнонаукових та інших методів пізнання та організації наукового дослідження, які загалом складають методологічну основу магістерської роботи, а саме: аналіз документів, спостереження, узагальнення знань і висновків, порівняння, статистичний аналіз, моделювання. Інформацію для написання роботи склали офіційні документи, звіти, наукові праці авторів.

Наукова новизна результатів дослідження – розширення інформації щодо оцінки і удосконалення Стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на подальші роки, а саме: переосмислено концептуальні рамки, удосконалено оцінювання реалізації стратегії, проведено діагностику написаних і реалізованих результатів, оптимізовано пріоритети стратегії та її удосконалення.

Матеріал дослідження – Стратегія розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади для надання якісних освітніх послуг на 2020-2024 роки, Стратегія розвитку освіти Галицької міської територіальної громади на 2023-2027 рр, Закони України, монографії, навчальні посібники, підручники, матеріали конференцій та доповідей, постанови Кабінету Міністрів України, навчально-методичні посібники.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні основ для подальшого розвитку якості освіти Ківерцівської об'єднаної територіальної громади і основою для написання стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти інших територіальних громад. Стратегія

може бути використана Луцькою районною державною адміністрацією та Волинською обласною державною адміністрацією для розвитку освіти в регіоні та введення принципів надання якісної освіти в районі та в області. Розроблена Стратегія впроваджена у практичну діяльність Ківерцівської ОТГ, про що свідчать рішення сесій Ківерцівської міської ради про реорганізацію навчальних закладів.

Апробація результатів та публікації. Основні результати реалізації даної Стратегії були представлені на порталі «Polaris. Кращі практики управління освітою» 15.08.2021 р.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'ять підрозділів), висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дослідження становить 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Основні підходи до розуміння ключового поняття дослідження

Визначення поняття «стратегія» складно описати одним реченням. Кожен вчений пропонував власне бачення визначення поняття «стратегії», які відрізняються змістом. Якщо розглядати існуючі концепції стратегії, то можна окреслити ключові методи до тлумачення значення слова «стратегія».

Поняття «стратегія» увійшла в наукову діяльність із військової сфери. Сам термін «стратегія» походить від давньогрецького «στρατηγία [3]» (стратегів), що означає «мистецтво полководця [3]». Це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу та спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів). Поняття походить від поняття військова стратегія – наука про ведення війни, одна з областей військового мистецтва, вищий його прояв, яке охоплює питання теорії й практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни [3].

Необхідно зазначити, що вислів «стратегія» зазвичай розуміється в загальних рисах як характеристика плану дій, який розрахований на довготривалий період. Воєнними теоретиками було доведено, що даний вислів необхідно розуміти у більш ширшому значенні. Великий ступінь невизначеності в перебігу воєнних заходів, які пов'язані із непередбачуваними діями противника, поставили питання щодо потреби

наявності ідейного фундаменту, який міг би скеровувати військові операції у залежності від поставлених цілей і намірів. У даному випадку стратегія розглядається як логічна поведінка, яка адаптується до поведінки супротивника. Зокрема генерал Гельмут Мольтке із Пруссії характеризував стратегію як «еволюцію первинної керівної ідеї відповідно до обставин, які постійно змінюються [4, с. 11]».

Термін «стратегія» використовувався у вузькому значенні – географічному – і мав виключно військовий зміст. Але у 1799 році французький військовий мислитель граф Гвіберт ввів термін «La Strategique». Дане визначення використовується і сьогодні. А слово «стратегія» стало використовуватися в різних сферах життєдіяльності людей, у тому числі і в розвитку громад та закладів освіти.

Наведемо декілька визначень поняття «стратегії»:

- «це максимально узагальнена модель дій, які спрямовані на координацію та розподіл наявних ресурсів [5, с. 15]» (Б. Карлоф);
- «це генеральна комплексна програма, що визначає пріоритетні завдання, місію і розподіляє наявні ресурси для їх досягнення [6, с. 13]» (Т. О. Примак);
- «це комплекс цілей та принципів, що ефективно розподіляють наявні ресурси на певний відведений період часу (горизонт планування) [7, с. 24]» (Ю. Каракай);
- «це створення унікальної позиції, що передбачає певний комплексний набір нових видів діяльності [8, с. 17]» (М. Портер);
- «це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим [9, с. 22]» (М. Шерон Остер);
- «це загальний, усебічний план досягнення цілей [10, с. 24]» (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі).

Ці визначення у різний спосіб визначають поняття «стратегія». Але, якщо підсумувати, то можна визначити, що стратегія – це визначена система

дій на певний часовий період, яка максимально ефективно використовує певні ресурси для реалізації визначених цілей.

Дж. Томпсон, американський дослідник у галузі менеджменту, надає елементарніше пояснення дієвої стратегії: «це виконання правильних речей у правильний спосіб та для правильних цілей [11]». Він вважає, що результативна стратегія має наступні особливості:

- доречність (вимогам середовища, джерелам та важливостям установи та її головній цілі);
- реалізовуваність (наявність ресурсів, дотримання вимог та зацікавленості реалізаторів, сумісність нинішньому знаменному часу);
- придатність (сумісність фундаментальним суспільним вимогам та необхідностям, відповідний очікуваний результат, наявність взаємодіючого впливу, прийнятливий стан непередбачених ситуацій втілення стратегії).

Щоб бути дієвою, стратегія повинна створюватися згідно з деякою сукупністю вимог, умов та показників, а її виконання – здійснюватися із забезпеченням належних інституційних меж [4, с. 105].

Стратегії у різних царинах увесь час займали виняткове місце на шляху до успішного розвитку держави, а наразі, в умовах децентралізації, успішна реалізація стратегії – життєво необхідна передумова прогресивного розвитку країни. На розгляд стратегії мають вплив досягнутий рівень громадського розвитку, економічні та ресурсні можливості країни. Україна має чималі фінансові та розумові можливості в сукупності з економікою, умовами життя та безпекою, конкурентною здатністю господарюючими суб'єктами. Проте країни Західної та Центральної Європи її суттєво випереджають [12].

Якщо розглядати стратегію розвитку громади, то це є основний документ, завдяки реалізації якого може розвиватися певна територіальна громада. Іншими словами реалізація стратегії – це фундамент розвитку громади. У стратегії описані завдання на певний період часу, які ставить перед собою територіальна громада, а також функціональні напрямки та пріоритетні потреби громади, які потрібно досягнути за відведений час.

«Реформа децентралізації дала поштовх розвитку громад [13].» Керівники громад вирішують які першочергові завдання потрібно вирішувати у громаді. Тому влада почала активно вибудовувати плани розвитку територій, які є під їх юрисдикцією. Хоча першочерговою є необхідність розробки стратегій розвитку територіальних громад, проте стратегії розвитку окремих галузей також є надзвичайно важливими в інших сферах діяльності.

У Ківерцівській об'єднаній територіальній громаді (ОТГ) провідною цариною стала саме освітня галузь. Наша громада стала однією з перших, хто в умовах децентралізації виявила бажання розвивати і покращувати освіту, створити якісну штатну комплектацію педагогів, розвивати таланти і здібності учнів, оптимізувати шкільну мережу, виконувати завдання громади за рахунок застосування наявних сукупних і потенційних ресурсів, оптимально реагуючи на складні завдання та обставини, які ставить перед нами сьогодення.

Якщо розглядати стратегію розвитку освіти, то це не лише документ для стабільного функціонування закладів освіти певної громади, а також їх розвиток у майбутній перспективі. Під час написання Стратегії розвитку мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020–2024 роки (Стратегії) влада побачила аспекти життя жителів громади, розкрила таємні вразливості та ризики, виявила приховані можливості. Процес написання Стратегії допомагає результативно керувати освітньою галуззю. Цей документ здійснює координацію бюджетних коштів для результативного використання ресурсів. Наявність Стратегії дозволяє виділити громаду серед інших та додає «привілеї» під час розподілу субвенції.

Під час реалізації Стратегії жителі громади знають спільну мету, тому можуть запропонувати власний досвід для її реалізації. Люди – це гарантія успіху громади і суть її життя. Під час децентралізації та масової міграції переконати людей залишитися чи вибрати нашу громаду для подальшого життя – це важлива гарантія процвітання громади. Адже якісний рівень і

доступність освіти – це один із вирішальних чинників, чому люди вибирають певну територію для життя.

1.2. Огляд літератури з оптимізації освітньої мережі та сучасна нормативно-правова база

В XXI столітті «освіта – складова цивілізаційної системи, цілеспрямований процес і результат передачі людського досвіду у закладах освіти з метою розвитку людини і держави [14]». Освітня система піддається впливу постійної модернізації. Сучасні педагоги зазвичай не можуть вчасно реагувати на виклики сьогодення в освітньому просторі. Саме тому і створюються Стратегії, реалізація яких допомагає легше сприймати кризові ситуації в освітньому просторі, а також адаптуватися до осучаснення освіти.

Над дослідженнями сутності поняття стратегії працювало багато вчених, опубліковано безліч публікацій, статей. У працях Б. Вольфсона, З. Малькової та інших вчених аналізується теперішній стан, перспективи майбутнього і напрями розвитку загальношкільної освіти західних країн [15, с 53].

Питання теоретичні, які пов'язані з багатоманітними проблемами керування закладами освіти, вивчали такі вчені як Г. Тимошко, Т. Махиня, Н. Приходькіна, І. Сіданіч, О. Дубініна, З. Рябова та інші. На їхню думку до проблем освіти належить: складна і застаріла шкільна програма, недостатня для навчання матеріально-технічна база, дисбаланс між якістю освіти у місті та в селі. А у сільській місцевості ще й недостатність відповідного кадрового забезпечення і малокомплектні школи. Саме освітня реформа, яка пов'язана з реформою децентралізації, має на меті вирішити першорядну проблему – низьку якість послуг освіти у сільській місцевості. Це дозволить змінити старі освітні моделі на нові, впровадити у навчання інноваційні системи, здійснювати розвиток кожної особистості та її виховання, яке є наближене до стандартів європейської моделі освіти.

Протягом останніх десятиліть фахівці у царині освіти Г. Дмитренко, В. Ковальчук, О. Мармаза, В. Громовий, Л. Карамушка, Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Л. Калініна у своїх працях акцентували увагу на довготермінове планування, його застосування в освітній галузі, доводили позитивні причини для його реалізації та описували потребу впровадження у закладах освіти. Такі вчені як І. Гавриленко, М. Лукашевич, В. Астрахова, І. Зязюн, С. Сисоєва, І. Бичко піднімали питання формування і майбутній розвиток педагогічної діяльності [16, с. 273–274]. Співпрацівники Національної академії педагогічних наук України М. Попович, В. Мейзерський, С. Кримський, Б. Парахонський, В. Іванов свої праці присвячували реформі освітньої програми, організації навчання, передові методи навчального процесу. Проблематику вдосконалення освітньої системи описували у своїх публікаціях українські науковці О. Лінник, С. Павлюк, В. Кременець, Л. Хоружка, В. Андрущенко, В. Луговий [17, с. 13–14]. У працях науковців М. Братко, М. Козир, В. Федотової, Н. Дворнікової, К. Бужимської піднімалися питання теорії удосконалення освітньої системи [18, с. 67–83]. У публікаціях іноземних вчених А. Мартінелі, Д. Лернера, П. Штомпка, Р. Бендікс визначали основні характеристики термінів «модернізація [19, с. 14]», «стратегія розвитку [19, с. 14]».

Хоча визначення «стратегія» має стародавнє коріння, проте стратегічне управління, яке застосовується нині, було сформоване на початку другої половини ХХ століття у середовищі бізнесу. Орієнтовно за 50 років дану тему у своїх працях активно опрацьовували і досліджували вчені М. Портер, І. Ансофф, П. Кругман, Р. Акофф, Г. Мінцберг та інші. За цей час виникли школи стратегічного управління, які розширили поняття даного управління за межі середовища бізнесу в середовища сфери соціальної та сфери державного (муніципального) управління.

Дослідження науковців дало поштовх до створення методичних рекомендацій для написання стратегій розвитку освіти, створення та удосконалення нормативно-правової бази України у даній царині. Тому на

сучасному етапі над розробкою Стратегії можуть працювати і державні установи (Міністерство освіти і науки України, управління освіти і науки у відповідній області), і територіальні громади (органи місцевого самоврядування, гуманітарні відділи/відділи освіти, представники місцевої громади), і заклади освіти (керівники, педагоги, експерти, представники громадськості тощо). Усі вони працюють над визначенням бачення майбутнього розвитку освіти, розробленням стратегічних напрямків та планів їх досягнення. По-суті кожен спеціаліст робить свій власний вклад у розроблення стратегії розвитку освіти.

Можна процитувати слова колишнього Міністра освіти і науки України Сергія Квіта, який промовив під час селекторної наради 21 липня 2015 року: «Ми маємо негативну спадщину з радянських часів, і якщо ми реформуємо освіту, всі її рівні, то одна із частин реформи – це зміна мережі закладів освіти [20]». Він акцентував увагу на осмисленні процесу модернізації системи освіти.

Як висловились в інтерв'ю у 2020 році колишній Міністр освіти і науки України Ганна Новосад: «...ми підтримуємо оптимізацію шкіл з однієї простої причини, і вона не про гроші. Маленькі школи, як правило, дають значно гіршу якість. Що показала PISA? В грудні був звіт опублікований. Діти, які навчаються в маленьких сільських школах, на два з половиною роки відстають у своїх результатах у навчанні від своїх однолітків, які навчаються у великих школах, в тому числі в опорних [21]».

Грунтуючись на вищевикладене правильним виходом із даної ситуації є створення сучасних та обладнаних опорних закладів освіти, до яких буде здійснюватись підвезення дітей з малокомплектних шкіл. Держава на основі співфінансування допомагає кожній громаді реалізовувати програму «Шкільний автобус» завдяки якій забезпечується підвезення учнів до опорних шкіл та у зворотньому напрямку, а самі школи оптимізують (закривають) і реорганізують. Як і Сергій Квіт, так і Ганна Новосад

підтримують дану програму, адже модернізація закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) синхронно проводиться із придбанням шкільних автобусів.

На основі праць науковців розробляється і удосконалюється законодавча база. На даний час в Україні є наявне нормативне забезпечення, яке необхідно використовувати під час розробки Стратегії, а саме: Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про інноваційну діяльність», наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти», «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»», «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів», «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року», Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад».

Кожен із даних законодавчих актів є важливим під час розроблення Стратегії, адже визначає основну ціль, стратегічні орієнтири, ключові завдання, на здійснення яких повинна спрямовуватись державна освітня політика, а також конкретно визначає головні напрямки досягнення основних ідей і перспективи розвитку освіти.

Стратегія розвитку освіти може розроблятися і без наявної стратегії розвитку територіальної громади. Але стратегія розвитку освіти має бути пов'язана з пріоритетами, які передбачені державною політикою і особливостями місцевих потреб. Крім цього розроблення стратегії розвитку освіти має брати до уваги діючі стратегічні плани і програми, які реалізуються у відповідному регіоні.

1.3. Методологія написання програм розвитку освітньої мережі

Кожного року Уряд країни і Міністерство розвитку громад та територій України заохочує органи місцевого самоврядування (ОМС) писати стратегії розвитку. Розробка стратегії вимагає певного часу. Це залежить від її об'єму, ступеня важкості та яку саме стратегію розробляє місцева громада: чи це стратегія розвитку територіальної громади, чи це стратегія розвитку певної галузі, як у нашому випадку – стратегія розвитку освіти. Час для її розроблення може становити від трьох місяців і до одного року.

Є варіанти визначення етапів розроблення стратегії, де пропонують поділ чи на 6 етапів, чи на 5 етапів і нульовий (підготовчий) етап [22, с 24]. Проте у наказі Міністерства розвитку громад та територій України чітко описано послідовність розроблення стратегій, а саме: аналіз, планування, впровадження, моніторинг та оцінювання [23]. Це наведено у табл. 1.1.

На першому етапі вивчають обставини, які є на місцях, досліджують проблеми, збирають дані, проводять опитування, фокус-групи із соціальними групами людей, складаються аналізи SWOT та соціально-економічний. На другому етапі визначаються цілі, бачення на майбутнє, варіанти розвитку, шляхи втілення комплексу дій, встановлюють першочергові та основні результативні показники досягнення бажаного результату. На третьому етапі розроблюється і ухвалюється План заходів, формується бюджет відповідно до стратегії, місцевих програм розвитку, проводиться контроль за виконанням цілей і їх коректування. На четвертому етапі оцінюється вплив виконання

стратегії на розвиток освіти у місцевій громаді, досягнення результатів зазначених у стратегії, взяття до уваги під час наступного планування.

Таблиця 1.1

Послідовність розроблення стратегій



Розробкою Стратегії «займаються лише місцеві органи влади без залучення громадськості [24, с. 9]», або «самостійно займаються залучені експерти [24, с. 9]», які мають досвід у розробленнях стратегічних документів. Залучення експертів дає змогу отримати якісну і дієву стратегію. Проте розроблення стратегії потрібно залучати жителів громади. Під час активної участі мешканців громади вона матиме раціональну значимість та буде визнаватися жителями громади.

Першочерговим є визначення людей, які увійдуть до робочої групи для розроблення стратегії розвитку освіти у відповідній ОТГ. Саме люди з даної робочої групи відповідають за терміни розроблення стратегії, надають потрібну аналітичну і статистичну інформацію. До робочої групи необхідно включити представників місцевої влади, організацій громадянського суспільства, підприємців, медіа та інших установ і організацій, а також людей із громади, які представляють інтереси усіх верств місцевого населення. Оптимальна кількість членів робочої групи – 10-30 осіб. Крім них можна запрошувати на зустрічі інших осіб, які можуть надати певну інформацію для розробки стратегії, чи зможуть допомогти у зборі певної інформації. Зустрічі мають бути відкриті для усіх, хто не є байдужий до розвитку громади. Для ефективного розподілу праці робочої групи розробляється Положення про

роботу робочої групи, яке затверджується розпорядженням голови місцевої ради (Додаток А). Керівник робочої групи – це голова місцевої ради чи його заступник. До робочої групи мають входити начальник і спеціалісти гуманітарного відділу/відділу освіти. Саме на даному структурному підрозділі буде закріплена організаційна і технічна робота та обробка кінцевої отриманої інформації. Заступником начальника голови робочої групи – начальник гуманітарного відділу/відділу освіти. Секретар – один із спеціалістів гуманітарного відділу/відділу освіти, який буде вести протокол зборів робочої групи. На нього також покладаються організаційні питання. До робочої групи також мають увійти бухгалтери чи працівники фінансових відділів відповідної місцевої ради, які мають інформацію щодо бюджету відповідної місцевої ради, зможуть розрахувати видатки і доходи від оптимізації шкільної мережі під час реалізації Стратегії. У робочу групу повинні входити активні мешканці громади, які зацікавлені у розвитку освіти та мають досвід праці в даній царині, а саме: керівники/заступники керівників закладів освіти, педагогічні працівники, старости старостинських округів, депутати місцевої ради, члени виконавчого комітету, місцеві підприємці, працівники молодіжних рад, активні батьки та учні. Такий склад дозволить побачити якнайбільшу частину проблем наявну в громаді та сформулювати стратегічні цілі направлені на покращення розвитку освіти.

Перше завдання робочої групи – розроблення Робочого плану [25, с. 30] написання стратегії. У даний план входять: етапи розроблення стратегії, засідання робочої групи, робочі зустрічі фокус-груп, а також очікувані результати, які повинні отримати за рахунок даної роботи. На початковому етапі проводиться висвітлення інформації про розроблення стратегії у громаді, яка є важливою складовою під час розроблення стратегії. Їй необхідно приділити достатню кількість часу і ресурсів. Найкращий варіант, коли за цією функцією закріплена особа із числа робочої групи, яка буде комунікувати із населенням громади під час зворотнього зв'язку. Під час

максимального залучення місцевого населення до процесу розробки стратегії можна розробити найкращий план удосконалення системи освіти громади.

Далі проводиться аналітична частина і SWOT-аналіз, під час яких робоча група має зібрану інформацію щодо стану системи освіти у громаді. Тому можна охарактеризувати проблеми в системі освіти, її слабкі та сильні сторони, скласти проєкт доходів та видатків у сфері освіти після реалізації даної стратегії. Це дає можливість розставити проблеми у порядку їх значущості та знайти можливості їх вирішення.

Збір інформації відбувається через кабінетне дослідження та опитування. До кабінетного дослідження відноситься інформація щодо території розміщення, фінансово-економічних та демографічних показників, доступність до навчання дітей в т.ч. дітей з інвалідністю, місцезнаходження закладів освіти, мережа закладів освіти з перспективною наповнюваністю класів, кадрове забезпечення, фінансування освіти, показники якісної та безпечної освіти, належне матеріально-технічне забезпечення. Опитування проводиться шляхом заповнення жителями громади анкет. Після результатів кабінетного дослідження та опитування слід провести засідання робочої групи з обговорення одержаних даних. Це надає можливість побачити наявні проблеми в освітньому просторі. Інформація є необхідним елементом для подальшого стратегічного планування і роботи в освітньому напрямку, а від цього залежить результативність даної роботи.

Після проведення аналітичної частини розробляється «SWOT-аналіз [26, с.6]». Робоча група проводить зустріч для обговорення проблем, які виникли в ході проведення аналітичної частини, та описує проблеми, які виникли. Інформація з наявною проблематикою зводиться. Це дозволяє оцінити наявність найважливіших проблем, узагальнити бачення усіх зацікавлених сторін, поставити пріоритети для їх першочергового вирішення. Дані необхідні для побудови «дерева проблем».

Кожна громада у будь-якій царині має свої «сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози [27]». Якісно проведений SWOT-аналіз помагає

на 75-80 відсотків виявити загрози та шляхи їх вирішення. Це є базовий елемент під час розроблення стратегії. SWOT-аналіз проводиться якісною і кількісною оцінкою [28]. Якісну оцінку SWOT-аналізу схематично зображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз

Фактори	Внутрішні		Зовнішні	
Пункти	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Абревіатура	«S»	«W»	«O»	«T»
Вплив	які позитивні чинники наявні в освіті для її розвитку та що можемо для цього зробити?	які чинники впливають на розвиток освіти у громаді?	які зовнішні можливості для розвитку освіти у відповідній громаді?	який зовнішній напрямок може зашкодити чи обмежувати розвиток освіти у громаді?

На внутрішні фактори місцева громада може вплинути, на зовнішні – не може, але це впливає на розвиток освіти. Після цього одержані результати групують за їх значимістю.

Даний SWOT-аналіз має обмежену інформацію для подальшого розроблення стратегії, тому використовується чотирипільна матриця SWOT-аналізу, яка дозволяє скласти форму стратегії. «SWOT-аналіз дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах, а також використовувати можливості, усуваючи загрози [29]». Чотирипільна матриця SWOT-аналізу має форму, яка зображена у табл. 1.3.

Щоб скласти дану чотирипільну матрицю необхідно дати відповіді на питання:

- «SO» – як поєднуючи сильні сторони та можливості можна створити новий напрям розвитку освіти?

- «WO» – як поєднуючи слабкі сторони та можливості можна удосконалити освіту в громаді?

- «ST» – як використовуючи сильну сторону можна захиститися від загрози?

- «WT» – яким чином можна ліквідувати проблеми?

Таблиця 1.3

Чотирипільна матриця SWOT-аналізу

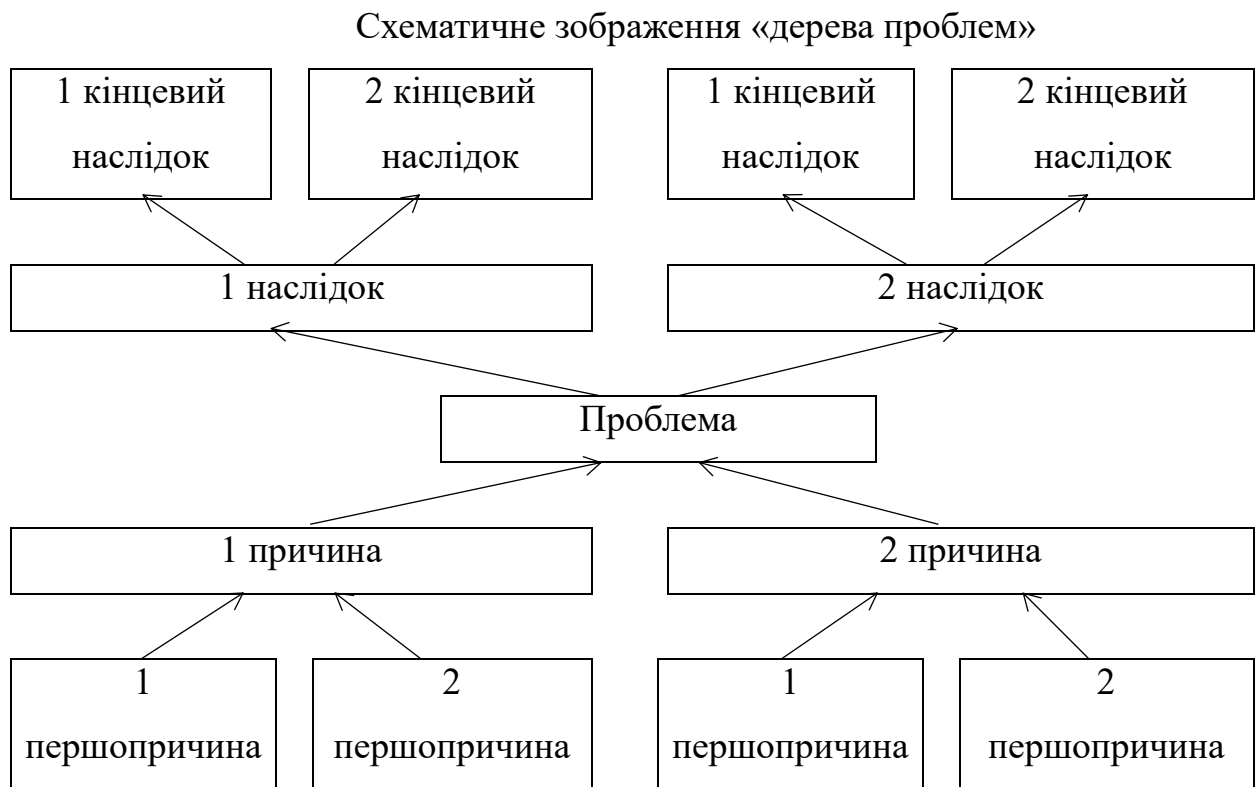
Пункти	Сильні сторони «S»	Слабкі сторони «W»
Можливості «O»	сильні сторони та можливості «SO»	слабкі сторони та можливості «WO»
Загрози «T»	сильні сторони та загрози «ST»	слабкі сторони та загрози «WT»

Результати SWOT-аналізу робоча група використовує під час розроблення «дерева проблем» і «дерева цілей». Проведений SWOT-аналіз дозволить робочій групі сформулювати стратегічне бачення розвитку освіти у громаді. Саме завдяки стратегічному баченню можна описати майбутній ідеальний стан, коли будуть вирішені наявні проблеми. Дана інформація доноситься до жителів громади: зустрічі у різних населених пунктах громади, обговорення через засоби комунікації.

Наступний етап – утворення стратегічних цілей, які розробляються на основі одержаної інформації з проведеного аналізу, пріоритетності проблем і отриманого аналізу SWOT. «Досягнувши стратегічних цілей громада наближається до реалізації своєї візії [30]». Перед розробленням стратегічних цілей проводиться аналіз причинно-наслідкових проблем по усіх питаннях. Найефективніше обрати методику «дерево проблем», яка візуально зображена деревом. Воно дає можливість перейти від проблем до методу їх розв’язання. Схематично «дерево проблем» зображено у табл. 1.4. У центрі – проблема

(стовбур), під проблемою розміщуються причини (коріння), завдяки яким виникла дана проблема. Задаючи питання «чому виникла ця проблема?» матимемо причини, завдяки яким виникла дана проблема. Якщо на кожну причину ставити питання «чому?», то можна описати першопричини, які є всебічним аналізом проблем і першоджерелом їх походження.

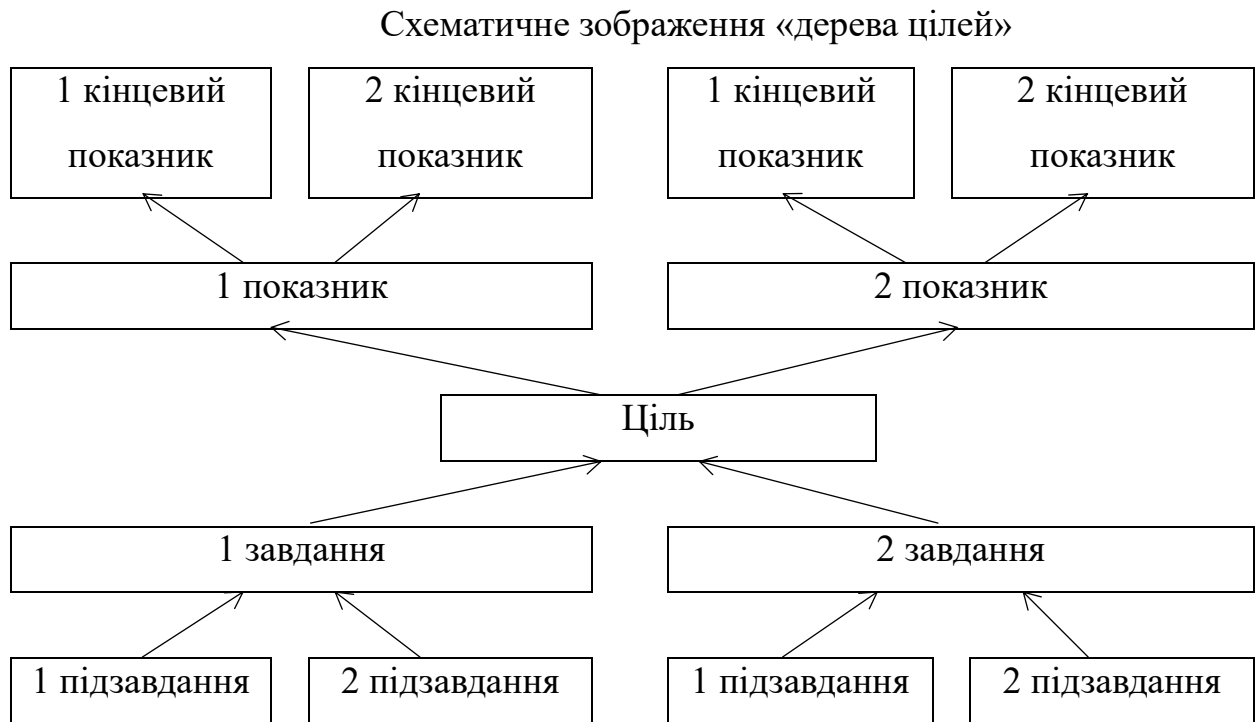
Таблиця 1.4



Після визначення усіх причин та першопричин даної проблеми починають опрацьовувати наслідки та кінцеві наслідки (гілки), які є негативні. Після розроблення «дерева проблем» можна його перевернути та побудувати «дерево цілей», яке буде як стратегічними, так і оперативними цілями. Це зображено у табл. 1.5.

Стратегічні цілі, які є довготерміновими планами, мають бути вимірювальними, визначеними, реалістичними та бути поєднаними зі стратегічними цілями розвитку ОТГ. Оперативні цілі, які мають короткочасний термін, є чіткими і ґрунтовними завданнями, які необхідні для досягнення стратегічних цілей. Кожна операційна ціль ділиться на завдання. Схематично це зображено на Рис. 1.1.

Таблиця 1.5



Наступний етап – розроблення каталогу технічних завдань (проектів). Заходи і кошти, які будуть реалізовуватись і затрататись, необхідно включити у місцеву програму соціально-економічного розвитку громади.



Рисунок 1.1 Поділ стратегічної цілі на операційні цілі та завдання

Розроблений проєкт стратегії має пройти громадське обговорення та бути затвердженим рішенням сесії відповідної місцевої ради (Додаток Б). Керуючись Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих

актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» реалізація таких стратегій здійснюється на основі планів заходів з їх реалізації та затверджується відповідною радою [31]. До плану заходів відносять чіткі завдання, осіб, які будуть їх виконувати, кошторис фінансування, установлений час для виконання, індикатори, завдяки яким можна виміряти успішне завершення результатів.

Згідно постанови Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 року № 385 [32] необхідно складовою є створення моніторингу за ходом її реалізації. Даний контроль гарантує належне виконання стратегії. Моніторинг може здійснювати гуманітарний відділ/місцевий орган управління освітою. Через проведений моніторинг можна зрозуміти чи дійсно реалізується стратегія без відхилень, виправдовує сподівання, виконуються завдання у зазначені терміни, видатки використовуються за призначенням та доцільно. Показники моніторингу – вимірювані, загальнодоступні, перевірені, реальні та дійсні. Спираючись на показники моніторингу гуманітарний відділ/відділ освіти робить звіт про процес виконання стратегії: проводиться аналіз та описується частка відхилення від поставлених завдань, їх відсоткове співвідношення, описується можливі джеряться поправки чи доповнення.

Висновки до розділу 1. Ефективно розроблена стратегія в умовах децентралізації – це фундамент раціонального використання існуючих ресурсів, забезпечення планування ефективної роботи закладів освіти на довго- та середньотривалий часовий проміжок із врахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Через реалізацію стратегії можна показати людям, що у громаді дбають про добробут та розвиток дітей, про здобуття ними якісної освіти під час того, як батьки працюють та сплачують податки у місцевий бюджет. Саме здобуття якісної освіти дітьми впливає на рішення жити у громаді та вкладати свій час в її розвиток. Це рушійна сила розвитку громади.

Хоча створення стратегії – це клопітка робота певної групи осіб, яким необхідно приділити для розробки стратегічної системи розвитку мережі навчальних закладів достатню кількість часу, проте це є великий крок у майбутнє розвитку освіти відповідної територіальної громади. Вона враховує суспільні інтереси в межах спроможності відповідної громади та бачення керівників і депутатів відповідної громади, керівників і працівників гуманітарного відділу/відділу освіти, експертів тощо. Від цього залежить якісне написання стратегії, яка значно вдосконалить та суттєво покращить рівень освіти у громаді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ КІВЕРЦІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. План модернізації та удосконалення мережі навчальних закладів

Для Ківерцівської МТГ першочерговою задачею є формування ефективної мережі освітніх закладів, створення належних умов навчання та виховання, досягнення фінансової спроможності закладів та конкурентоспроможності учнів кожної школи [33, с. 8]. Також повинно враховуватись нерівномірність розподілу учнів по громаді та в населених пунктах, зміни в демографічних показниках. Для учнів має бути забезпечений доступ до більш якісної освіти, який досягли завдяки реалізації Стратегії.

У Ківерцівській громаді можна виділити такі напрями модернізації та удосконалення мережі закладів освіти: фінансово-економічне забезпечення, покращення мережі, цифрова освіта і цифрова техніка, кадрове забезпечення, енергоефективна інфраструктура.

Фінансово-економічне забезпечення передбачає отримувати не лише державну субвенцію на заробітні плати, а й на цифровізацію навчальних закладів; реорганізовувати навчальні заклади шляхом пониження у ступені, закриття шкіл (особливо малокомплектних) та підвезення учнів до місця навчання і у зворотньому напрямку, на що також мають бути передбачені кошти у місцевому бюджеті; реалізація грантів та проєктів як додаткове джерело матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів.

Покращення мережі передбачає проведення оцінки кожного ЗЗСО: перспективна мережа; витрати на утримання навчального закладу та на

одного учня; дистанція між навчальними закладами; встановити норми наповнюваності класів у місті та в селах; визначити опорні школи у місті та філії у селах громади; реорганізувати школи (особливо малокомплектні); забезпечити підвезення здобувачів освіти до місця навчання та у зворотньому напрямку. Адже згідно Постанови № 245 Кабінету Міністрів України [34] на малокомплектні школи, у яких навчається менше 45 учнів, припиняється фінансування.

Цифрова освіта і цифрова техніка передбачає запровадження навчання з використанням інформаційних технологій, введення електронних щоденників та журналів замість паперових; підведення швидкісного Інтернету; створення STEM-лабораторій; забезпечення шкіл мультимедійним обладнанням, інтерактивними дошками, комп'ютерною технікою для проведення сучасних уроків.

Кадрове забезпечення передбачає підвищення кваліфікації та навчання вчителів навичок використання цифрових технологій під час проведення уроків; підвищення кваліфікації асистентів вчителів для удосконалення навчання дітей з особливими освітніми потребами (ООП), а також створення ресурсних кімнат у яких зможе навчатись дана категорія дітей; залучення молодих вчителів до проведення навчання, особливо із сучасних дисциплін.

Енергоефективна інфраструктура передбачає проведення енергоаудиту навчальних закладів та їх модернізацію (утеплення фасадів, заміна вікон та дверей на сучасні, заміна ламп старого зразка на енергоефективні, заміна опалення та встановлення альтернативних джерел енергії); обладнання безбар'єрності для здобуття освіти дітьми з ООП; обладнання укриття для здобуття освіти усіма учасниками освітнього процесу в сучасних умовах.

Це все дозволить зекономити кошти за рахунок зменшення витрат на утримання енергоефективних шкіл, підвищення рівня здобуття освіти за рахунок сучасних умов навчання, а особливо учнів із сільської місцевості, більш розвиненого навчання за рахунок більшої наповнюваності сучасних

технологій у навчанні, доступності освіти для усіх дітей в тому числі і дітей з ООП.

Під час реалізації Стратегії у Ківерцівській громаді протягом п'яти років були реалізовані поставленні завдання, а саме: відповідно до наявної кількості дітей було оптимізовано мережу ЗЗСО, забезпечено доступ до використання швидкісної мережі Інтернет, періодично оновлювалась матеріально-технічна база школи, оснащено мультимедійним обладнанням та технічними засобами навчання і обладнанням для предметних кабінетів; придбано шкільні автобуси для підвезення учнів, проводиться підвищення кваліфікації вчителів та залучення молодих вчителів до навчального процесу, створюється безбар'єрний простір для доступності усіх дітей до навчання та забезпечується інклюзивна освіта для дітей з ООП. Крім того у Ківерцівській міській територіальній громаді (МТГ) проводилась реорганізація навчальних закладів: було понижено у ступені та перейменовано школи на ліцеї, гімназії і початкові школи; початкові (малокомплектні) школи були ліквідовані, а учнів підвозять шкільними автобусами до інших місць навчання; організовано дієву систему підвезення учнів до місця навчання та у зворотному напрямку; підготовка навчальних закладів до профільного навчання.

Варто також згадати, що Стратегія була написана у 2020 році, коли до складу Ківерцівської ОТГ входила Ківерцівська громада із Сокиричівським та Суським старостинськими округами. До них належали школи: загальноосвітня школа (ЗОШ) № 1 м. Ківерці, НВК «Ківерцівська ЗОШ I ст. – Ківерцівська гімназія», ЗОШ I-III ст. № 3 м. Ківерці, опорний заклад освіти «Заклад загальної середньої освіти I-III ст. № 4 м. Ківерці», Ківерцівська експериментальна Всеукраїнського рівня школа-комплекс I-III ст., ЗОШ I-III ст. с. Суськ, ЗОШ I-III ст. с. Бодячів, ЗОШ I-II ст. с. Звози, ЗОШ I-III ст. с. Муравище, ЗОШ I-III ст. с. Сокиричі, навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-II ст. – ДНЗ» с. Словатичі. Проте, згідно рішення сесії Ківерцівської міської ради від 07.12.2020 року № 1/23 «Про утворення старостинських округів [35]», до складу увійшли наступні старшинські

округи: Тростянецький, Журавичівський, Озерський, Омельненський та Завітненський. Із кожного старостинського округу до Ківерцівської ОТГ були приєднані навчальні заклади, які перебували у підпорядкуванні вищезазначених старостинських округів, а саме: ЗОШ I-III ст. с. Журавичі, ЗОШ I-III ст. с. Тростянець, ЗОШ I-III ст. с. Озеро, ЗОШ I-II ст. с. Завітне, ЗОШ I-II ст. с. Омельне, ЗОШ I-II ст. с. Човниця, ЗОШ I ст. с. Хопнів. Це призвело до необхідності внесення змін до Стратегії. Після засідань робочої групи на сесію міської ради було винесено проект рішення щодо внесення змін до Стратегії, який був підтриманий депутатами Ківерцівської міської ради. Згідно рішення сесії Ківерцівської міської ради від 23.06.2021 року № 10/3 «Про внесення змін до рішення Ківерцівської міської ради від 24.06.2020 року № 19/2 «Про затвердження Стратегії розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2024 роки [36]» усі 18 шкіл розпочали впроваджувати зміни, які направлені на покращення умов навчання, освітнього процесу, підвищення рівня педагогічної майстерності, матеріально-технічне забезпечення.

Для подальшого розвитку освіти Ківерцівської громади потрібно щорічно збирати та проводити аналіз мережі освітніх закладів, опитування серед жителів громади, оцінювати витрати на учнів та на приміщення навчальних закладів, проводити аналіз успішності учнів у конкурсах, в олімпіадах, в зовнішньому незалежному оцінюванні/національному мультипредметному тесті. Завдяки даній роботі можна продовжувати подальший розвиток освіти, уникати негативних факторів та знаходити нові можливості.

2.2. Професійний розвиток педагогів та вдосконалення педагогічної майстерності

У Ківерцівській МТГ станом на 01.09.2019 року в ЗЗСО працювало 270 педагогічних працівників серед яких:

- 256 осіб мають вищу освіту із освітніми рівнями «спеціаліст» та «магістр»;
- 7 осіб мають освітній ступінь першого рівня вищої освіти «бакалавр»;
- 7 осіб мають неповну вищу освіту.

Серед даної кількості вчителів мають кваліфікаційні категорії:

- 152 особи – «спеціалісти вищої категорії»;
- 47 осіб – «спеціалісти першої кваліфікаційної категорії»;
- 26 осіб – «спеціалісти другої кваліфікаційної категорії»;
- 12 осіб – «спеціалісти» та педагогічні працівники з тарифним розрядом.

45 педагогічним працівникам присвоєно звання «учитель-методист», 90 – «старший учитель». 35 педагогічних працівників мають нагороди та відзнаки, з них 23 – «відмінник освіти». Кількість педагогічних працівників, які досягнули пенсійного віку – 55 осіб, що у відсотковому еквіваленті становить 20,4 %. Середній вік педагогічних працівників, які працюють у ЗЗСО, становить 45 років [33, с. 11].

Велике співвідношення педагогічних працівників пенсійного віку, які мають меншу мотивацію до професійного розвитку та гірше пристосовуються до інформаційних технологій у навчальному процесі, призводить до неякісного надання освітніх послуг, погіршення якості навчання учнів, а також їх знань. Саме молоді педагогічні працівники мають сучасні знання для впровадження інтерактивних форм навчання, володіють новими методиками викладання уроків, вміють використовувати цифрові технології у навчанні, здатні розвивати творчі здібності та критичне мислення

у здобувачів освіти. І саме під час реалізації Стратегії вивільнилась значна кількість робочих місць педагогічних працівників, які заповнились молодими кадрами.

Написання Стратегії дозволило Ківерцівській громаді побачити сильні та слабкі сторони освітньої мережі, а під час її реалізації – значну частину слабких сторін перетворити на сильні сторони. Зокрема: приведення штатних розписів у відповідність до навчальних планів, зменшення кількості ставок педагогічних працівників, які перевищують кількості педагогів, надання повних ставок із сумісництвом в інших навчальних закладах замість кількох ставок по 0,5 чи навіть 0,25, розірвання безстрокових трудових відносин з працівниками пенсійного віку. За рахунок оптимізації кадрового потенціалу вдалось привести штатні розписи у належний рівень. Станом на 01.09.2024 року було видано наказ начальника гуманітарного відділу «Про затвердження штатних розписів [37]», який найоптимальніше збігається з пріоритетами Стратегії. Для працівників збільшилось тижневе навантаження завдяки якому підвищились оклади та оплата праці, яка є стимулом для розвитку і самовдосконалення. На основі фахових конкурсів також проводився відбір кращих педагогічних кадрів. Це все у комплексі дозволило здійснювати педагогічним працівникам навчання на належному рівні.

Хоча більшість педагогічних працівників мають великий досвід роботи, проте використовують колишні методи навчання: замість поєднання навчання книжкового із цифровими технологіями, використовують лише підручники. У зв'язку з таким навчанням школярі не освоюють навички інформаційно-комп'ютерних технологій, які потрібні в XXI столітті. Крім того, навчання проводиться лише для того, щоб здати самотійну чи контрольну роботи, зовнішнє незалежне оцінювання, а не освоїти навички і знання для застосування їх у житті. Саме тому під час надання премій вчителям враховується їх активність у новітніх підходах до навчання. Для вирішення такої проблеми проводяться курси підвищення кваліфікації з інформаційно-комунікаційних технологій, інтерактивного навчання, STEM-

освіти. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності деяких категорій громадян на ринку праці [38]» підтримки педагогічних працівників, яким виповнилось 45 років і більше, проводиться здобуття другої вищої освіти із сучасних методик. Саме завдяки професійному росту вчителів, які у кінцевому результаті використовують сучасні методики навчання, підвищується мотивація учнів до навчання та розвиток їх критичного мислення, що відповідає викликам сучасного світу.

Після децентралізації педагогічні працівники самі обирають курси підвищення кваліфікації, а витрати на навчання вчителів здійснюються за кошти Ківерцівської громади. Крім цього вебінари, тренінги, семінари, онлайн-курси для вчителів проводяться на різних онлайн-платформах (EdEra, EdCamp, Prometheus, Coursera, Всеукраїнська школа онлайн) та громадськими організаціями. Для розвитку реформи Нової української школи чи цифрової грамотності педагогічні працівники одержали доступ до державних та міжнародних програм навчання. Вчителі беруть участь в методичних об'єднаннях під час яких підвищують свою професійну майстерність та удосконалюють навчальний процес. Через педагогічні ради та збори, тематичні зустрічі, семінари, відвідування уроків колегами, майстер-класи, професійні онлайн-платформи відбувається обмін досвідом вчителів. У педагогічній сфері існує механізм наставництва, під час якого наявна взаємодія між вчителями-початківцями та досвідченими педагогічними працівниками для передачі досвіду, розвитку і підтримки професійних знань вчителів. Щорічно у Ківерцівській громаді проводиться атестація педагогічних працівників під час якої оцінюють їх професійну майстерність для визначення відповідності займаній посаді, а також присвоюють (підтверджують) кваліфікаційні категорії та педагогічні звання.

2.3. Вплив програми вдосконалення мережі закладів освіти на якість навчання учнів

Реалізація Стратегії націлена на перебудову і оновлення освітньої системи, покращення освітніх програм, реалізацію кваліфікованого і грамотного методу надання освіти. Завдяки осучасненню навчальних закладів (цифровізація та обладнання сучасною технікою для навчання, модернізація приміщень шкіл, створення комфортабельної обстановки для здобуття освіти та безпечного освітнього середовища, безбар'єрний доступ) для учнів підвищується мотивація до здобуття освіти та оволодіння навчальним матеріалом, а діти з ООП мають такі ж самі можливості для навчання, як і усі інші учні громади. Здобувачі освіти набувають не лише теоретичні навички, а й уміння мислити критично, практичний досвід, здатність користуватися власними знаннями у повсякденному житті. Також учні з усіх населених пунктів Ківерцівської громади мають рівні можливості та умови для здобуття якісної та сучасної освіти.

Завдяки підвищенню компетентностей педагогічних працівників, їх участі у семінарах, конференціях, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, онлайн-навчаннях, самоосвіті, спеціальні курсові підготовки відповідно до нозологій дітей з ООП, цифровій грамотності вчителі опановують знання і навички, які реалізують у навчальному процесі та роблять уроки більш цікавішими, результативнішими. А завдяки використанню цифрових технологій перетворюють навчальний процес у сучасний, ефективний, багатосторонній та захопливий.

Завдяки реалізації Стратегії зростає мотивація до навчання, збільшується світосприйняття та розвиток талантів учнів, покращуються досягнення в освітньому процесі, проходить процес підготовки дітей до життя в нинішньому соціумі. Удосконалення мережі закладів освіти має позитивний вплив на покращення та якість навчання учнів.

Розглянувши більш детальніше графік реалізації Стратегії можна проаналізувати завдання, які ставили для виконання операційних і стратегічних цілей, терміни реалізації, рівень його виконання та зміни, які відбулись в освітньому середовищі у Ківерцівській МТГ. Для виконання двох цілей, а саме: 1. «Підвищення якості освіти [33, с. 31]» та 2. «Підвищення ефективності надання освітніх послуг [33, с. 32]» були розроблені та виконані наступні завдання:

- оновлено матеріально-технічну базу навчальних закладів: проведено капітальні та поточні ремонти, придбано побутову техніку та посуд для їдалень (харчоблоків); проведено ремонт санвузлів із обладнанням для дітей з ООП; ремонт спортивного залу; побудовано укриття; у школах зроблені поточні ремонти, утеплювалися фасади навчальних закладів, замінювалися вікна і двері на енергозберігаючі, проведено роботи з благоустрою територій навчальних закладів, облаштування укриттів; створено безпечні умови навчання («тривожні кнопки», системи протипожежної безпеки, відеоспостереження); придбано альтернативні джерела енергії (генератори); облаштовано пандуси для осіб з ООП; придбано мультимедійне обладнання (телевізори, аудіовізуальне обладнання) для проведення сучасного навчання учнів; придбано комп'ютери, ноутбуки НУШ, планшети, макбуки, принтери для підготовки матеріалів до навчання вчителями; придбано парти, стільці, дошки, проектори, інтерактивні панелі, стенди, макети; перехід від паперових журналів та щоденників до електронних журналів та щоденників;

- закуплено технічні засоби навчання й обладнання для предметних кабінетів: придбано техніку та обладнання для навчальних кабінетів «Безпеки життєдіяльності», «Захист України»; придбано лабораторне обладнання для предметних уроків.

- забезпечено доступ до використання швидкісної мережі Інтернет: підключено швидкісний Інтернет у всіх навчальних закладах; прокладено оптоволокну до навчальних закладів, де не було Інтернету; проведено повний перехід навчальних закладів на Wi-Fi;

- надання ефективної методичної підтримки педагогам громади: курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, педагогічні майстерні, вебінари; взаємовідвідування уроків і наставництво; навчання та консультації по питанню впровадження програми Нової української школи; консультації (особливо молодих педагогічних працівників) по сучасному педагогічному досвіду; використання у роботі хмарних сервісів; участь педагогів у методичних кабінетах, в конкурсах, в проєктах;

- підготовлено педагогів громади до ефективного використання технічних засобів та інформаційно-комунікативних технологій»: проведено курси підвищення кваліфікації, тренінги, навчання з використання інформаційно-комп'ютерних технологій у навчальному процесі; запровадження в навчальний процес електронних журналів та електронних щоденників; вільний доступ педагогів до цифрових ресурсів;

- впровадження у роботу освітніх закладів процесів дослідження освітнього процесу: на початку реалізації Стратегії проводили анкетування щодо рівня надання освітніх послуг в громаді. Саме від цих даних відштовхувались порівнюючи із даними, які отримали в кінці реалізації Стратегії. Воно дало можливість оцінити якість реалізованої Стратегії та її вплив на освітній процес. Ці дані опубліковано на офіційних сайтах міської ради, гуманітарного відділу, прозвітовано на конференціях, круглих столах. Збір даних проводили через Google-форми, завдяки яким було зручніше користуватися і учням, і фахівцям, які обробляли дані;

- активізація педагогічних працівників через додаткову мотивацію: фінансова (премії за підготовку до конкурсів та олімпіад, надбавки, плата з проведення конференцій, курсів та навчань) і не фінансова (грамоти, подяки, додаткові дні відпочинку) мотивації. Активізація педагогічних працівників здійснюється завдяки сертифікації, участі у конкурсах, освітнього коучингу, наставництва, менторинга, утворення педагогічних спільнот;

- підвищення мотивації учнів до навчання та активної участі в житті школи: підвищення мотивації здійснюється завдяки використанню новітніх

цифрових інструментів та технологій, створення навчального середовища, яке приємне для перебування та навчання, підхід, який зорієнтований на кожного учня індивідуально, зростання учнівського самоврядування;

- оптимізація та розвиток шкільної мережі громади: оптимізація шкільної мережі відповідно до змін у законодавстві (перейменування навчальних закладів у гімназії та ліцеї, пониження у ступені та закриття малокомплектних шкіл): у ЗОШ № 1 м. Ківерці назву навчального закладу змінено на гімназію № 1 міста Ківерці; у «НВК «Ківерцівська ЗОШ I ст. – Ківерцівська гімназія» назву навчального закладу змінено на Ківерцівську гімназію № 2; у ЗОШ I-III ст. № 3 м. Ківерці назву навчального закладу змінено на Ківерцівський ліцей № 3; в ОЗО «ЗЗСО I-III ст. № 4 м. Ківерці» назву навчального закладу змінено на Ківерцівський ліцей № 4; в «Ківерцівській експериментальній Всеукраїнського рівня школі-комплексі I-III ступенів Волинської області назву навчального закладу змінено на гімназію № 5 міста Ківерці; в ЗОШ I-III ст. с. Суськ назву навчального закладу змінено на Суський ліцей; в ЗОШ I-II ст. с. Бодячів назву навчального закладу змінено на гімназію села Бодячів; в ЗОШ I-II ст. с. Звози назву навчального закладу змінено на початкову школу з дошкільним підрозділом з короткотривалим перебуванням дітей села Звози, яку було ліквідовано згідно рішення Ківерцівської міської ради від 08.07.2024 року № 36/13 [39], а учнів даної школи підвозять для здобуття освіти до Суського ліцею; в ЗОШ I-II ст. с. Муравище змінено на гімназію села Муравище; в ЗОШ I-II ст. с. Сокиричі назву навчального закладу змінено на гімназію села Сокиричі; в Навчально-виховному комплексі «Загальноосвітня школа I-II ступеня-ДНЗ» назву навчального закладу змінено на Словатичівський заклад дошкільної освіти (дитячий садок) «Світанок» Ківерцівської міської ради та відкрито третю групу у дошкільному підрозділі. Школу ліквідовано згідно рішення Ківерцівської міської ради від 08.07.2024 року № 36/10 [40], а учнів даної школи підвозять для здобуття освіти до Суського ліцею; у ЗОШ I-III ст. с. Журавичі назву навчального закладу змінено на Журавичівський ліцей; у

ЗОШ I-III ст. с. Тростянець назву навчального закладу змінено на Тростянецький ліцей; у ЗОШ I-III ст. с. Озеро назву навчального закладу змінено на Озерський ліцей; у ЗОШ I-II ст. с. Завітне назву навчального закладу змінено на початкову школу села Завітне, яку було ліквідовано згідно рішення Ківерцівської міської ради від 08.07.2024 року № 36/11 [41], а учнів даної школи підвозять для здобуття освіти до Суського ліцею; у ЗОШ I-II ст. с. Омельне назву навчального закладу змінено на гімназію села Омельне; у ЗОШ I-II ст. с. Човниця назву навчального закладу змінено на початкову школу села Човниця, яку було ліквідовано згідно рішення Ківерцівської міської ради від 08.07.2024 року № 36/14 [42], а учнів даної школи підвозять для здобуття освіти до Озерського ліцею; у ЗОШ I ст. с. Хопнів було ліквідовано згідно рішення Ківерцівської міської ради від 23.06.2021 року № 10/4 [43], а учнів даної школи підвозять для здобуття освіти до Тростянецького ліцею.

- реалізовано профільне навчання у старшій школі: реалізовано профільне навчання учнів: проведено аналіз потреб учнів у напрямках навчання, наявної матеріально-технічної бази та профільного здобуття освіти; розроблено план навчання, придбано необхідні матеріали, сформовано класи та графік уроків для проведення навчання; проведено уроки та професійну орієнтацію учнів; проведено моніторинг зарахування у вищі навчальні заклади, участі у конкурсах, олімпіадах, рівня здачі зовнішнього незалежного оцінювання, вдосконалення планів навчання.

- розроблено систему моніторингу витрат на освіту: сформовано групу, яка проводить моніторинг та вносить отриману інформацію до бази даних. На основі отриманих даних проводиться дослідження та визначення рівня відхилення від запланованого стану. На основі цих даних формуються звіти, а до кошторису із оплати вносяться зміни.

- організовано ефективну систему перевезення дітей: було придбано 4 шкільні автобуси, завдяки яким на даний час довозяться до місця навчання та

у зворотньому напрямку 100% учнів. Створено умови доступу та якісного рівня здобуття освіти усіма учнями громади, в тому числі і дітей з ООП.

Завдяки реалізації Стратегії відбулось вдосконалення якості надання освітніх послуг, інноваційні підходи та мотивація до навчання, сучасні умови навчання та навички для життя у дорослому житті, підвищення іміджу закладу освіти, підвищення рівня освіти учнів із сільських місцевостей, активна участь у громадському житті школи, підвищення рівня грамотності педагогічних працівників, доцільне використання коштів.

Реалізація Стратегії має позитивний вплив на якість навчання учнів. Хоча за 5 років не було усе реалізовано, проте на майбутнє Ківерцівська громада має уже напрям для реалізації незавершених питань та напрями для подальшого розвитку. Завдяки реалізації Стратегії Ківерцівська МТГ зекономила велику частину коштів, яку направили на заохочувальні премії для вчителів, зміцнення матеріально-технічної бази, придбання сучасного обладнання.

Висновки до розділу 2. Розроблення і реалізація стратегії розвитку освіти є необхідністю для надання якісної та сучасної освіти у громаді. Завдяки її реалізації можна створити комфортне освітнє середовище, підвищити результативність навчання учнів, удосконалити мережу, оновити матеріально-технічне забезпечення для проведення сучасних занять, фінансово-економічне забезпечення, підвищити компетентність педагогічних працівників, забезпечення професійними кадрами, надання учням навичок із цифрової освіти, модернізувати інфраструктуру. Такі позитивні зміни створюють нову систему освіти, яка є сучасна, адаптована до викликів сучасного світу. Саме така освіта учнів та розвиток педагогів здатний забезпечити розвиток держави.

На сучасному етапі розвиток педагогічних працівників має широкий доступ як до офлайн-, так і до онлайн-навчання. Обмін досвідом, участь в тренінгах, семінарах, конференціях, курси підвищення кваліфікації, онлайн-навчання, наставництво, самоосвіта – це лише частковий перелік, який

відкритий для педагогічних працівників. Проте мотивація до розвитку і самовдосконалення відбувається лише і завдяки ініціативи педагогічних працівників, фінансової підтримки ОМС та співпраці з освітніми платформами і центрами підвищення кваліфікації. В залежності від вмотивованості вчителів відбувається їх професійний розвиток, від якого залежить якість здобуття освіти учнями. Лише від безперервного процесу покращення знань, компетентностей і навичок педагогічних працівників можливе якісне надання освітніх послуг відповідно до реалій сьогодення.

Завдяки реалізації Стратегії модернізувався навчальний процес, підвищились компетенції педагогічних працівників, відбулась перебудова навчальних планів, створилися рівні умови до здобуття освіти усіма учнями в тому числі і дітьми з ООП, завдяки якому підвищилась якість навчання здобувачів освіти. За п'ять років реалізації Стратегії не вдалося виконати усе заплановане, проте навіть виконані заходи мають досить позитивні зрушення у Ківерцівській громаді.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ КІБЕРЦІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Концепції трансформації мережі освітніх закладів: зарубіжний досвід

Для того, щоб проаналізувати правильний напрям розвитку освіти в Україні, можна його порівняти із досвідом зарубіжних країн. Як приклад, можна навести такі країни як Республіка Польща, Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії.

Розпочнемо із наближеної до нас країни – Республіки Польща (Польща). Освіта у цій країні дещо подібна до нашої: дошкільна (1 рік навчання є обов'язковим), початкова школа (8 років навчання) з поділом на інтегроване навчання (1-3 класи) та предметне навчання (4-8 класи), загальна середня школа і ліцей (4 роки навчання), технічні коледжі (5 років навчання), професійні школи першого та другого ступеня (із навчанням 3 і 2 роки відповідно), спеціальна школа, яка готує до професійної діяльності (3 роки навчання) і поліцейські школи (післядипломний заклад із навчанням 1-2,5 роки). ЗЗСО у Польщі статусу юридичної особи не мають [44, с. 5]. Формально вони є частиною комунального господарства, у якому засновник закладу схвалює рішення щодо виділення коштів. Школи не розпоряджаються власними коштами, які вони генерують, а прямо залежать від ОМС. У Польщі педагогічних і непедагогічних працівників оформлюють на роботу ОМС. В Україні ЗЗСО є юридичними особами і відповідно до законодавства мають академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію [45]. Приймати на роботу, переводити на інші посади та звільняти

педагогічних і непедагогічних працівників в Україні може керівник ЗЗСО. Кошти, які генерують у ЗЗСО, повинні використовуватись лише на потреби даної школи. Проте фінансова автономія дещо обмежена, адже вони мають бути розпорядниками бюджетних коштів [45], мати відкриті рахунки в казначейській службі, складати кошториси. Тому ОМС створює гуманітарний відділ/відділ освіти, який є головним розпорядником бюджетних коштів, а також у своєму складі має бухгалтерію для проведення усіх фінансових операцій і закупівель.

Під час децентралізації у Польщі до 1999 року, гміни (в Україні – громади) отримали у підпорядкування заклади освіти і вдалися до оптимізації [46, с. 174]. Деякий час Польща реорганізовувала навчальні заклади: гімназії у сільській місцевості та ліцеї у містах. З часом гімназії реорганізували, а освіта здобувається у двоступеневих галузевих школах [47, с. 149].

Ще задовго до реформи децентралізації в 1982 році для вчителів був прийнятий документ «Карта вчителя [48]», який врегульовує систему кваліфікованого розвитку і оплати праці польських вчителів. А після змін у 2019 році – збільшення оплати праці, надбавки для вчителів, які є початківцями, модернізація стандартів праці, реформа системи оцінювання та підвищення кваліфікації вчителів.

Самі приміщення шкіл модернізують: проводять термомодернізацію приміщень, шкільної інфраструктури, швидкісний доступ до мережі Інтернет, модернізують харчоблоки, забезпечують сучасною технікою, а саме: інтерактивні та мультимедійні дошки, обладнання для природничо-наукових лабораторій тощо. Хоча школи забезпечують безкоштовними підручниками і навчальними посібниками, вчителі також використовують інформаційно-комунікаційні технології під час навчального процесу з учнями. Для дітей з ООП (з вадами зору і слуху, з інтелектуальними порушеннями тощо) використовують не лише відповідні підручники, а й розробили спеціальний курс жестової мови, який використовується у Польщі. Крім цього розроблена

програма «Активна дошка», яка прилаштована для учнів з ООП. Загалом освіта у Польщі пристосовується до потреб в суспільстві.

Згідно зі Польською стратегією розвитку освітня система направлена на швидке працевлаштування молоді по завершенню навчання згідно затребуваності ринку праці та необхідності професій у певних регіонах, а також освоєння ними інформаційних технологій. Крім цього підтримується освіта протягом життя: і формальна, і неформальна, і самоосвіта. Кожного року збільшуються видатки на освіту.

Проте у селах Польщі, залишаються «малі школи», у яких здобувають освіту менше 70 дітей. Гміни передавали такі школи юридичним чи фізичним особам, громадським об'єднанням, «місцевим товариствам», які надаються лише для тимчасового користування.

Проводячи аналіз стратегічних завдань для розвитку нинішньої Польщі освіта і знання є найнеобхіднішим ресурсом та його основою, активом та підґрунтям суспільного прогресу. Реорганізація освіти є першочерговим питанням через постійні зміни не лише у польському суспільстві, а й цілому світі. Основні шляхи підвищення якості й ефективності освітньої системи є забезпечення гнучкості та мобільності освіти, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, поєднання освітніх реформ та інновацій, децентралізація, усупільнення освіти, прийняття оптимальних рішень з урахуванням стратегічних перспектив розвитку освітньої галузі [46, с. 109].

Якщо ж розглянути більш віддалену країну – Сполучене Королівство Великої Британії та Ірландії (Британія) – то діти у 19 років закінчують навчальний заклад і мають знання та досвід для працевлаштування чи подальшого навчання у вищих навчальних закладах. Мережа навчальних закладів поділена на: дошкільний заклад/ясла, початкові школи (5-11 років), середні школи (11-16 років), доуніверситетські коледжі (15-19 років) та вищі навчальні заклади.

На сьогоднішній день основною метою шкіл є надання вмінь та знань здатності діяти в сучасних умовах постійних технологічних змін, а не жити в

«штучній капсулі» одних лише знань. Велику роль в даній країні також відіграє самонавчання протягом усього життя. Курси Т-рівня, які розроблені та викладаються у Британії, наявні у цифрових, будівельних, освітніх та дитячих установах. У школах такі курси викладають учням з 16 до 19 років.

У шкільну програму Британії на початковому і середньому рівнях навчальних закладів введено обов'язкове комп'ютерне програмування. І саме ця країна започаткувала таке нововведення вперше у світі. Проте таке нововведення призвело до того, що двоє з десяти дітей закінчують школу не маючи навичок грамотності та математики без яких погіршується цифрові навички, а відтак і цифрові компетентності.

У Британії наявні основні напрями в системі шкільної освіти: класи колективного навчання (учні вирішують на вивчення яких предметів будуть направлені їхні зусилля), занурення в культурне середовище (учні не лише хочуть бачити та вивчати через призму мережі Інтернет, а й побачити усе наживо: у музеях, у парках, в місцях культурної та історичної спадщини), вплив на довколишні умови (студенти хочуть стати на захист навколишнього середовища), визначення цінності мистецтва (пошуки шляхів розвитку мистецтва у поєднанні зі штучним інтелектом), людські інтелектуальні можливості (баланс між штучним та людським інтелектом).

Крім основних напрямків в освіті також використовується STEM-освіта. STEM – це освітній підхід до навчання, у якому сфокусовані: наука, технологія, інженерія та математика. STEM починається у великобританських дітей з дошкільної освіти. Учні до 16-ти років вивчають математику, а курси із науки і техніки вибирають самі. Із 16-ти років учнів забезпечують вибором кваліфікацій. Знання і вміння, які набувають діти із вивченням STEM-освіти, є потрібні для різноманітних сфер зайнятості: для розвитку бізнесу, для особистого кар'єрного розвитку, у повсякденному житті та в різних аспектах особистого життя та суспільства загалом. Такі навички ведуть до економічного підйому та розвитку країни вцілому.

3.2. Порівняльний аналіз розвитку Ківерцівської та Галицької міських територіальних громад у сфері загальної середньої освіти

Децентралізаційна реформа, яка відбулась в нашій державі, надала територіальним громадам велику сферу впливу у всіх сферах діяльності включно із сферою освіти. Основою для успішного розвитку як освіти, так і громади загалом – є розроблені стратегії розвитку. У наш час про розвиток громади можна оцінювати за наявною стратегією розвитку, адже це – «обличчя» громади.

Для детальнішого аналізу можна взяти Галицьку МТГ із наявною розробленою стратегією розвитку освіти. Ця громада знаходиться в західній частині України, в Івано-Франківській області. На відміну від Стратегії у Ківерцівській МТГ, стратегія Галицької МТГ розроблена на 2023-2027 роки із урахуванням воєнного стану в Україні. Розвиток освіти здійснюється у Ківерцівській МТГ згідно «Стратегії розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади для надання якісних освітніх послуг на 2020-2024 роки [33]», а у Галицькій МТГ згідно «Стратегії розвитку освіти Галицької міської територіальної громади на 2023-2027 рр. [49]» Відобразимо в таблиці дані для кращого порівняння двох громад станом на початок реалізації стратегій розвитку освіти, згідно таблиці 3.1.

Хоча Стратегія у Ківерцівській МТГ завершила свою дію, проте у Ківерцівській громаді у грудні 2023 року затвердили Стратегію розвитку Ківерцівської міської територіальної громади на період до 2027 року. В даній стратегії розвиток освіти – це першочерговий напрям розвитку громади. До стратегії ввійшли заходи з підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зміцнення матеріально-технічної бази, розвиток інклюзивної освіти, а також інші витрати для підвищення рівня надання якісної освіти. У стратегії розвитку освіти Галицької МТГ ввійшли заходи із впровадження

педагогічних нововведень, створення сприятливого безпечного освітнього середовища та інклюзивного навчання, соціально-економічне партнерство.

Таблиця 3.1.

Порівняльний аналіз стратегій розвитку освіти
Ківерцівської та Галицької МТГ

	Ківерцівська МТГ (станом на 01.01.2020)	Галицька МТГ (станом на 01.01.2023)
Період реалізації Стратегії	2020-2024	2023-2027
Адміністративний центр	Ківерці	Галич
Площа (кв.км.)	186,8	246,5
Кількість старостинських округів	3 (7 станом на 01.01.2021)	12
Кількість населених пунктів	11 (24 станом на 01.01.2021)	26
Населення (осіб)	17606	20267
Кількість дітей дошкільного віку (0-6 років)	1644	908
Кількість дітей шкільного віку (6-18 років)	3446	2731
Відсоток дітей (0-18 років) від кількості усього населення громади	28,91	17,96
Кількість ЗЗСО	11 (18 станом на станом на 01.01.2021)	17
Кількість класів	160	160
Кількість учнів (осіб)	3131	2233
Видатки на утримання 1 учня (тис.грн.)	22,23	більше 30

Продовження таблиці 3.1.

Середня наповнюваність у класах:		
- у місті	21	20
- у селі	12	11,4
Кількість педагогічних працівників	270	404
Кількість вакансій педагогічних працівників	0	13
Рівень укомплектованості педагогічними кадрами у ЗЗСО (відсотків)	100	96,88

Як і в Ківерцівській МТГ, так і в Галицькій МТГ є і міські, і сільські школи. Разом із реорганізацією і закриттям малокомплектних шкіл, створення опорних шкіл, обидві громади мають додаткове навантаження відносно підвезення дітей до місця навчання.

У Ківерцівській МТГ на усю освітню систему виділялось більше 60 % від загального бюджету громади. У Галицькій МТГ публічно не показується загальний бюджет освітньої системи. Через відсутність даних важко оцінити рівень підтримки освіти в даній громаді. Але розроблена стратегія розвитку освіти дозволяє зрозуміти, що для розвитку освітньої системи у Галицькій МТГ приділено значну роль для розвитку даної царини у громаді.

Підсумовуючи вищевикладене можна сказати, що і Ківерцівська МТГ, і Галицька МТГ присвятили розвитку загальної середньої освіти у свої громадах багато часу та можливості. Оптимізація освітньої мережі, запровадження сучасних освітніх практик, зміцнення матеріально-технічної бази, забезпечення високоосвіченими педагогічними кадрами – це основна подібність обох громад. Відповідно до стратегій різниця даних громад наступна: у Ківерцівській МТГ значне фінансування та системний розвиток

сфери освіти, а у Галицькій МТГ – соціальна інтеграція, новаторські підходи та розвиток співпраці. Великим мінусом є те, що у Ківерцівській МТГ була реалізована стратегія розвитку лише для ЗЗСО, проте є наявна діюча стратегія розвитку цілої громади. А у Галицькій МТГ ще до 2027 року реалізується стратегія розвитку усіх закладів освіти. Проте для обох громад потрібно націлити зусилля для моніторингу освітніх результатів, а саме:

- проводити збір та висвітлювати дані щодо досягнень дітей у зовнішньому незалежному оцінюванні, у національному мультипредметному тесті, в олімпіадах, в різного роду конкурсах;

- проводити відсотковий моніторинг професійних якостей педагогів (кваліфікаційні категорії вчителів, педагогічні звання);

- висвітлювати дані щодо матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів та доступності до навчального закладу учнів усіх категорій (ресурсні кімнати, безбар'єрність, укриття, доступ до мережі Інтернет, мультимедійне обладнання, модернізація приміщень, шкільні автобуси).

3.3. Напрями вдосконалення стратегічної системи розвитку мережі навчальних закладів

Підсумовуючи усе вищевикладене і аналізуючи стан розвитку освіти у Ківерцівській МТГ можна сформулювати напрями і заходи для удосконалення стратегічної системи розвитку мережі навчальних закладів на наступні роки. Це наведено у таблиці 3.2.

Необхідно не забувати, що дані напрями розвитку освіти у Ківерцівській громаді повинні бути продовженням уже реалізованої Стратегії та враховувати сучасні проблеми, фінансові та ресурсні можливості. Учні Ківерцівської громади мають забезпечуватись якісною та доступною для усіх дітей освітою. Крім цього мають враховуватись: воєнний стан, демографічний спад, зміни у законодавстві, цифровізація тощо.

Таблиця 3.2.

Напрями та заходи для вдосконалення розвитку освітньої мережі
Ківерцівської МТГ

№ п/п	Напрями	Заходи
1	Вдосконалення мережі ЗЗСО	- розбудовувати мережу опорних закладів освіти та його філій забезпечуючи шкільним автобусом для підвезення учнів до місця навчання; - досліджувати стан наповнюваності закладів освіти і їх фінансовий, кадровий та інфраструктурний потенціал; - проводити й надалі реорганізацію шкіл, а особливо з малою наповнюваністю класів; - враховувати демографію під час розбудови інфраструктури освіти.
2	Педагогічна майстерність та покращення якості здобуття освіти учнями	- підвищувати кваліфікацію педагогічних працівників із сучасного навчання, інноваційних підходів та найновіших методиків, інформаційно-комп'ютерних технологій; - збільшувати кількість навчальних програм із STEM та громадянської освіти, фінансової грамотності, екологічного виховання; - удосконалювати професійні товариства, наставництва для молодих вчителів; - запроваджувати шкільний контроль та оцінки якості навчання учнів.

Продовження таблиці 3.2.

	Модернізація інфраструктури і розвиток цифрових технологій	- модернізувати інженерні системи: енергоефективне освітлення, термоізоляція вікон і приміщень; - створити умови безпеки: встановити камери відеоспостереження, протипожежний захист, укриття; - зробити інклюзивний простір та середовище доступне для усіх дітей: пандуси, спеціальні туалети, цифрова доступність для дітей з ООП через інтерфейси та технології; - доукомплектувати школи комп'ютерною технікою, інтерактивними навчальними засобами, мережею Інтернет.
4	Здобуття учнями професійної освіти	- забезпечити учнів старших класів здобуттям профільної освіти; - співпрацювати з районними центрами зайнятості для швидкого працевлаштування випускників.
5	Інклюзивність	- відкрити ресурсні кімнати; - забезпечити умови для індивідуального навчання; - ввести в штати корекційних педагогів і логопедів.
6	Ефективність та прозорість ЗЗСО	- розробити систему моніторингу ефективності закладів освіти: кадри, освіта, фінанси; - запровадити модернізований устрій стратегічного планування в закладах освіти із залученням жителів громади; - використовувати кошти оптимально і раціонально; - брати участь у програмах і проєктах для отримання додаткових джерел фінансування.

Продовження таблиці 3.2.

7	Розвиток освіти із залученням жителів громади	- проводити інформаційну кампанію та громадські обговорення відносно певних змін в освіті: оптимізація, навчання, підвезення, мережа, робота шкіл тощо; - збільшити права учнівського самоврядування та батьківських комітетів.
---	---	--

Також потрібно не забувати про розгалуженість та нерівномірність населених пунктів у Ківерцівській громаді. При плануванні наступної стратегії розвитку освіти потрібно вести роботу з просторового планування із обов'язковою участю влади і жителів Ківерцівської громади, завдяки якій можна брати до уваги освітні потреби у даній громаді.

Висновки до розділу 3. Польща розвиває методи навчання, які зорієнтовані на індивідуальності кожного учня, а також до його усебічного розвитку. Україна почала переймати досвід польської освіти у власний навчальний процес, а саме: модернізація змісту навчання, вивільнення від другорядного матеріалу, запорука його наближеності до реалій сьогодення, громадянську відповідальність, розвиток критичного мислення і креативності, вмотивованість до навчання протягом життя, орієнтація на практику, а не теорію.

В умовах модернізації розвитку освіти Британії, які може перейняти Україна для системи освіти, це: інноваційне навчання і виховання, партнерство бізнесу, громадських організацій із закладами освіти, поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Порівняльний аналіз розвитку освіти у Ківерцівській МТГ та Галицькій МТГ показав, що обидві громади приділяють значні можливості у розвиток освіти. Проте перед двома громадами також стоять певні виклики, а саме: підвищення рівня знань педагогічних працівників, а особливо у сфері

цифровізації; нерівномірна густота населення серед учнів у громаді, яку особливо видно по наповнюваності шкіл у містах та селах, що призводить до неоднакової якості надання освітніх послуг.

На даному етапі у плані розвитку Ківерцівська МТГ дещо відстає від Галицької МТГ, адже стратегія розвитку освіти завершилась у 2024 році. А стратегія розвитку освіти – це фундамент розвитку освітньої системи у відповідній громаді, це «обличчя» освіти у громаді. Хоча Ківерцівська МТГ має стратегію розвитку цілої громади, проте доцільно розробити нову стратегію розвитку освіти, яка включала б не лише розвиток ЗЗСО, а й усю освіту громади: заклади дошкільної та позашкільної освіти, інклюзивно-ресурсного центру, мистецької школи, які також надають послуги у сфері освіти.

Крім цього під час розробки майбутньої стратегії розвитку освіти Ківерцівської МТГ необхідно провести моніторинг навчального процесу із надання якісної освіти, реорганізувати мережу навчальних закладів відповідно до демографічних змін та змін у законодавстві, створити рівний доступ до навчання та цифровізації усіх закладів освіти, розвивати безбар'єрність, створити партнерство громади, батьків та місцевого бізнесу для залучення додаткових джерел та новаторських рішень.

Варто також згадати, що Україна перейшла на дванадцятирічну систему навчання з 2018 року. Відповідно до нової програми профільну середню освіту здобувачі освіти розпочнуть із 1 вересня 2027 року. При розробленні стратегії розвитку системи освіти необхідно зважати на дані зміни у законодавстві.

ВИСНОВКИ

1. Теоретико-методологічні підходи показали, що вислів «стратегія» до 1799 року використовувався лише в географічному значенні – у військовій справі. На сьогоднішній день значення використовується в різних сферах життєдіяльності людей. Коротко можна описати, що стратегія – це визначена система дій на певний часовий період при певних ресурсах для реалізації зазначених цілей. Саме процес децентралізації в Україні дав поштовх громадам до розвитку територіальних одиниць через реалізацію стратегії. Адже стратегія – це фундамент розвитку громади.

2. Програму розвитку освітньої мережі розробляють у наступній послідовності:

- 1) аналіз (вивчення обставин, збір даних, проведення опитування, SWOT-аналіз, соціально-економічний аналіз);
- 2) планування (визначення цілей, майбутнього бачення, варіантів розвитку, шляхи реалізації, показники досягнення бажаного результату);
- 3) впровадження (розроблення та затвердження Плану заходів, розроблення бюджету, контроль за виконанням цілей та їх коректування);
- 4) моніторинг та оцінювання (оцінка впливу реалізації стратегії на розвиток освіти, результати досягнень).

3. Реалізація Стратегії розвитку мережі ЗЗСО Ківерцівської МТГ мала ефективність: удосконалення якості надання освітніх послуг, оптимізація мережі ЗЗСО, модернізація навчального процесу, інноваційні підходи та мотивація до навчання, здобуття освіти у більш сучасних умовах, підвищення іміджу закладів освіти, підвищення рівня освітніх знань учнів із сільських місцевостей, створення рівних умов до здобуття освіти усіма учнями в тому числі і дітьми з ООП, доступ до швидкісного Інтернету, оновлення матеріально-технічної бази, оснащення мультимедійним обладнанням, технічними засобами навчання і обладнанням для предметних кабінетів, придбання шкільних автобусів для підвезення учнів до місця навчання та у

зворотному напрямку, підвищення кваліфікації вчителів та залучення молодих вчителів до навчального процесу, безбар'єрний простір для доступності усіх дітей до навчання, інклюзивна освіта для дітей з ООП, реорганізація навчальних закладів (пониження у ступені, перейменування школи на ліцеї, гімназії і початкові школи, ліквідація початкових шкіл), підготовка до профільного навчання.

4. Програма вдосконалення мережі закладів освіти має вплив на якість навчання учнів, а саме: учні з усіх населених пунктів Ківерцівської громади мають рівний доступ і можливості для здобуття якісної освіти. Модернізація навчальних закладів, підвищення компетентності педагогічних працівників, оновлення матеріально-технічної бази, оптимізація та розвиток шкільної мережі, цифровізація та доступ до мережі Інтернет, безпечне та доступне освітнє середовище, підвищення мотивації учнів до навчання, профільне навчання – усе це впливає на підвищення рівня знань учнів, покращення надання якісної освіти, а також – позитивний імідж громади.

5. Трансформація мережі освітніх закладів у зарубіжних країнах має і подібні риси, і відмінні. Після децентралізації Україна вибрала подібний шлях, який реалізовувала Польща: створюються малокомплектні школи, гімназії, ліцеї, перепрофілювання чи реорганізація, модернізація навчальних приміщень, забезпечення сучасними засобами навчання (комп'ютерне обладнання, інтерактивні дошки), забезпечення швидкісним Інтернетом, а до місця навчання учнів підвозять шкільним автобусом. З досвіду Британії в Україні реалізовується STEM-освіта. Проте Британія – це країна, яка використовує цифровізацію у сфері освіти уже великий проміжок часу, і завдяки цьому учні більш адаптовані до використання новітніх технологій не лише у навчанні, а також і після здобуття освіти. Навчання у Великобританії закінченням навчального закладу не завершується, а продовжується протягом життя завдяки курсам Т-рівня. В Україні також можна пройти різного роду курси, а особливо онлайн-курси, які наявні у вільному доступі Інтернет.

6. Ківерцівська МТГ та Галицька МТГ присвятили значну кількість часу і можливостей для розвитку освіти у громадах. Основними рисами, які поєднують дані громади – це оптимізація освітньої мережі, забезпечення педагогічними кадрами, які мають високу кваліфікацію, посилення матеріально-технічної бази, запровадження сучасних освітніх практик. Відмінностями між даними громадами є те, що у Ківерцівській МТГ приділяється значне фінансування та систематичний розвиток сфери освіти, а у Галицькій МТГ приділяється увага соціальній інтеграції, новаторським підходам та розвитку співпраці. Проте для двох громад необхідно оприлюднювати дані щодо успішності учнів, проводити моніторинг професійних якостей педагогічних працівників, оприлюднювати дані щодо матеріально-технічного забезпечення та доступності учнів усіх категорій до навчальних закладів.

7. Вдосконалення стратегії розвитку мережі ЗЗСО Ківерцівської МТГ має наступні напрями та заходи: удосконалення мережі ЗЗСО (розбудова мережі опорних закладів, реорганізація навчальних закладів у відповідності до наповнюваності їх учнями), висококваліфіковані педагогічні працівники та покращення учнями якості здобутої освіти (підвищення кваліфікації педагогічних працівників у відповідності до сучасних інноваційних методів навчання, збільшення викладання STEM і громадянської освіти, фінансової грамотності, екологічного виховання), розвиток цифрових технологій та модернізація інфраструктури (модернізація інженерних систем, створення безпечних та доступних умов для усіх учнів, укомплектування новітніми і сучасними технологіями для навчання), здобуття учнями професійної освіти (профільна освіта у старших класах, швидке працевлаштування випускників), інклюзивність (ресурсні кімнати, індивідуальне навчання, корекційні педагоги і логопеди у закладах освіти), ефективність і прозорість ЗЗСО (моніторинг ефективності навчальних закладів, участь у проєктах, публічність у використанню коштів), розвиток освіти із залученням жителів громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://surl.lu/kyjotq> (дата звернення: 07.08.2025).
2. Стратегічний план розвитку ефективної мережі закладів освіти : досвід Ківерцівської територіальної громади. *Polaris: кращі практики управління освітою* : сайт. URL: <https://surl.li/iiiifer>
3. Качур В., Бондар О. Онлайн-майстерка «Розробка стратегії розвитку закладу освіти» : Вінниця : КУ «ЦПРПП ВМР», 2021. 38 с. сайт. URL: <https://surl.li/dhl1lf>
4. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НІСД, 2003. 368 с.
5. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. Київ, 1991. 236 с.
6. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20.
7. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2009. 440 с.
8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. Київ : КНЕУ, 2004. 344 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Л. І. Євченко. Київ, 1997. 704 с.
11. Поперечна О. М. Сутність поняття «стратегія» *Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації* : матеріали III наук.-практ. конф. (17–18 лют. 2012 р.). 2012. Т. 2. URL: <https://surli.cc/tpiwrs>
12. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://surl.li/aresvs> (дата звернення: 18.08.2025).

13. Чернявський В. Хто заважає громадам стати сильнішими : матеріали доп. (м. Кілія, 27.10.2025) // *Економічна правда* : сайт. URL: <https://surl.li/vmxnau> (дата звернення: 19.08.2025).

14. Биковська О. Освіта? Освіта! Освіта... Щодо категорії «освіта» : стаття (26.08.2017) // *Освітня політика*, 2017. сайт. URL: <https://surl.li/rvsqfi> (дата звернення: 20.08.2025).

15. Козир М., Косакевич О, Терещенко О. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти як запорука якісного освітнього середовища. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка : Збірник наукових праць. *Київський університет імені Бориса Грінченка*. Київ, 2024. № 41 (1). сайт. URL: <https://surl.li/pgvbyx> (дата звернення: 21.08.2025).

16. Сисоєва С. О. Освіта і особистість в умовах постіндустріального світу : монографія. Хмельницький : ХГПА, 2008. 324 с.

17. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Абетка для директора : рек. до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закл. заг. серед. освіти. Київ : Держ. служба якості освіти, 2021. 350 с.

18. Братко М. В., Козир М. В. Педагогічна інноватика : навч.-метод. посіб. Київ : ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 272 с.

19. Martinelli A. Modernization: Rethinking the Project of Modernity. London: SAGE, 2005. 158 p.

20. Квіт С. М. Зміна мережі навчальних закладів – це одна із частин реформи освіти : матеріали доп. (м. Київ, 21.07.2015) // *Міністерство освіти і науки України* : сайт. URL: <https://salo.li/4D7F569> (дата звернення: 27.08.2025).

21. Новосад Г. І. Діти з маленьких шкіл відстають від однолітків : матеріали доп. (м. Київ, 30.01.2020). *Освіта.UA* : сайт. URL: <https://osvita.ua/school/69946/> (дата звернення: 27.08.2025).

22. Терент'єва О. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді : poradnik для голів та управлінців освітою

територіальних громад / упоряд.: Н. Протасова, В. Полторак, Л. Жабенко, А. Пуцова. Київ : ТОВ «Агенство Україна», 2021. 64 с.

23. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ М-ва розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265. сайт. URL: <https://salo.li/5EF0491> (дата звернення: 05.09.2025).

24. Козлюк О., Саїт-Аметов М. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів : посібник. Сімферополь, 2013, 70 с. сайт. URL: <https://surl.li/supfji> (дата звернення: 07.09.2025).

25. Кулінська А. В. Формування алгоритму розроблення та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку території в умовах воєнного стану : наук.-метод. стаття. Одеса, 2024. 35 с. сайт. URL: <https://surl.li/ncqvlm> (дата звернення: 08.09.2025).

26. Гриценко А.А. Економіка України на шляху до інклюзивного розвитку. Економіка і прогнозування 2016. № 2. 23 с.

27. Васильченко С. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади : матеріали доп. (02.07.2014). сайт. URL: <https://surl.li/tnngcf> (дата звернення: 10.09.2025).

28. Кухаренко Л. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу : матеріали доп. (21.07.2021). сайт. URL: <https://surl.li/zlxmrb> (дата звернення: 12.09.2025).

29. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами : матеріали доп. (18.04.2025). сайт. URL: <https://surl.li/ckwsmq> (дата звернення: 13.09.2025).

30. Стратегічні та операційні цілі. сайт. URL: <https://surl.li/tsclza> (дата звернення: 13.09.2025).

31. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і

територій : Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-IX. сайт. URL: <https://surl.li/tyunen> (дата звернення: 15.09.2025).

32. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Каб. Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <https://surl.li/iykkxk> (дата звернення: 17.09.2025).

33. Стратегія розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади для надання якісних освітніх послуг на 2020–2024 роки : рішення від 24.06.2020 № 19/12 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.lu/ckejtx> (дата звернення: 20.09.2025).

34. Про припинення юридичної особи початкової школи з дошкільним підрозділом з короткотривалим перебуванням дітей села Звози Луцького району Волинської області : рішення від 08.07.2024 № 36/13 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.li/isbujz> (дата звернення: 22.09.2025).

35. Про зміну найменування початкової школи з дошкільним підрозділом села Словатичі Луцького району Волинської області : рішення від 08.07.2024 № 36/10 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.li/znpqyv> (дата звернення: 22.09.2025).

36. Про припинення юридичної особи початкової школи села Завітне Луцького району Волинської області : рішення від 08.07.2024 № 36/11 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.li/udkfpg> (дата звернення: 22.09.2025).

37. Про припинення юридичної особи початкової школи села Човниця Луцького району Волинської області : рішення від 08.07.2024 № 36/14 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.lt/ypcnoq> (дата звернення: 22.09.2025).

38. Про припинення юридичної особи загальноосвітньої школи І 23.06.2021 № 10/4 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.li/qpjlmx> (дата звернення: 22.09.2025).

39. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 січня 2015 р. № 6 і від 27 грудня 2017 р. № 1088 : Постанова Каб. Міністрів України від 05.03.2024 р. № 245. URL: <https://surl.li/rhgvxa> (дата звернення: 24.09.2025).

40. Про затвердження штатних розписів : Наказ гуманітарного відділу Ківерцівської міськради від 01.09.2024 р. № 86-к.

41. Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності деяких категорій громадян на ринку праці : Постанова Каб. Міністрів України від 20.03.2013 р. № 207. URL: <https://surl.li/qfcfgm> (дата звернення: 26.09.2025).

42. Про утворення старостинських округів : рішення від 07.12.2020 № 1/23 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.lu/xiarxx> (дата звернення: 28.08.2025).

43. Про внесення змін до рішення Ківерцівської міської ради від 24.06.2020 року № 19/2 «Про затвердження Стратегії розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2024 роки : рішення від 23.06.2021 № 10/3 / Ківерцівська міськрада. сайт. URL: <https://surl.li/bwtpff> (дата звернення: 30.08.2025).

44. Гербст М., Герчинський Я. Децентралізація освіти у Польщі: досвід 25 років. Варшава : Ін-т освіт дослідж., 2015. 23 с. URL: <https://salo.li/AdBc56e> (дата звернення: 01.10.2025).

45. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://salo.li/7DcC150> (дата звернення: 05.10.2025).

46. Василюк А. В. Загальноєвропейські тенденції розвитку освіти // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2013. № 2. С. 206–211.

47. Тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї : монографія / заг. ред. О. І. Локшина. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. 350 с.

48. Глушко О.З. Сучасний стан освіти в Республіці Польща: тенденції та перспективи розвитку : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23–25.04.2020). сайт. URL: <https://surl.li/gdkwqw> (дата звернення: 13.10.2025).

49. Стратегія розвитку освіти Галицької міської територіальної громади на 2023–2027 рр. Галич, 2023. 240 с. URL: <https://surl.li/wwjcdf> (дата звернення: 17.10.2025).

ДОДАТКИ



Ківерцівська міська рада

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

17 січня 2020 року

м. Ківерці

№ 9-во

Про створення робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в Ківерцівській міській територіальній громаді

Відповідно до п. 9, 20 ч. 4 статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою проведення змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових соціокультурних умовах для жителів громади, та забезпечення особистісного розвитку кожного громадянина згідно з його індивідуальними задатками, здібностями, потребами на основі навчання упродовж життя:

1. Створити Робочу групу з розробки Стратегії розвитку освіти в Ківерцівській міській територіальній громаді.
2. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегії розвитку освіти в Ківерцівській міській територіальній громаді.
3. Затвердити кількісний склад Робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в Ківерцівській міській територіальній громаді.
4. Робочій групі: провести статистично-аналітичний та просторовий аналіз потреб, здійснити вивчення поточного стану надання й оцінювання якості освітніх послуг у закладах освіти Ківерцівської міської ради, забезпечити надходження та узагальнення пропозицій представників експертного співтовариства, освітян, громадськості та бізнесу щодо стратегічного бачення, цілей і завдань Стратегії, розробити Стратегію розвитку освіти в Ківерцівській міській територіальній громаді.
5. Контроль за виконанням цього розпорядження покласти на заступника міського голови Поліщук Ольгу Володимирівну.

Міський голова

Микола Грибук

Володимир Жгутов

**Ківерцівська міська рада**

сьомого скликання

РІШЕННЯ**24 червня 2020 року****м. Ківерці****№ 19/2****Про затвердження Стратегії розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2024 роки**

Відповідно до пункту 22 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», статті 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту», статті 66 Закону України «Про освіту», рекомендацій постійної комісії з питань культури, освіти, медицини, соціального захисту, законності та правопорядку, молоді, спорту, міжнародної співпраці, об'єднання громад та регламенту та постійної комісії з питань планування, бюджету, фінансів, економічного розвитку, підприємництва та комунального майна від 22.06.2020 року № 19/1 «Про затвердження Стратегії розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2024 роки», протоколів засідання робочої групи щодо обговорення та формування Перспективного плану формування ефективної мережі закладів освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2024 роки, утвореної розпорядженням міського голови від 29.04.2020 року № 33-во, з метою приведення у відповідність до потреб населення у якісних освітніх послугах мережі закладів загальної середньої освіти, міська рада

ВИРІШИЛА:

1. Затвердити Стратегію розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2024 роки (додається).
2. Гуманітарному відділу Ківерцівської міської ради забезпечити виконання напрямків реалізації стратегії.
3. Контроль за виконанням цього рішення покласти на постійну комісію міської ради з питань культури, освіти, медицини, соціального захисту, законності та правопорядку, молоді, спорту, міжнародної співпраці, об'єднання громад та регламенту.

Міський голова

Грибук

Володимир Жгутов