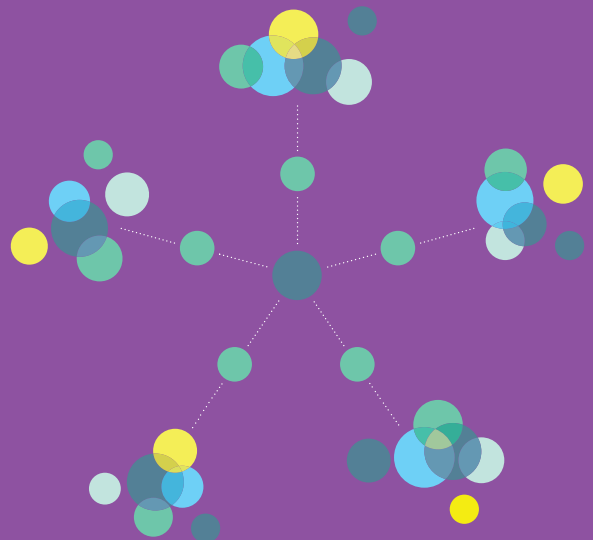


СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ГРОМАДІ

ПРАКТИЧНИЙ
ПОРАДНИК



Шведсько-український проект
«Підтримка децентралізації в Україні»

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ГРОМАДІ

ПРАКТИЧНИЙ
ПОРАДНИК

Київ 2018

Матеріал підготовлений шведсько-українським проектом “Підтримка децентралізації в Україні”, що фінансується Шведським агентством міжнародного розвитку SIDA та впроваджується компанією SKL International, яка є дочірньою організацією Шведської асоціації місцевих влад та регіонів SALAR

Практичний poradnik щодо стратегії розвитку освіти в громаді

Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik. / Войцех Мархлевські, Олег Процак. — К., 2018. — 56 с.

ISBN 978-966-

Цей посібник підготовлений на основі практичного досвіду опрацювання освітніх стратегій у трьох різних громадах. Ми обрали громади, які відрізняються між собою розміром, розташуванням, географічними умовами, кількістю шкіл, мережею доріг та організаційним потенціалом. У кожній громаді запропоновано різні підходи до роботи над стратегією.

Матеріал посібника може бути використаний представниками органів місцевого самоврядування, органів управління освітньою сферою, керівниками освітніх закладів, педагогічними працівниками.

АВТОРИ

Войцех Мархлевскі

Олег Процак

У СПІВПРАЦІ З

Володимиром Колісником

Інною Білик

Сергієм Пазюком

ОСОБЛИВА ПОДЯКА

Олегу Фасолі

Айдеру Сеїтосманову

за методичну допомогу і рецензії

Кращі практики доступні на онлайн платформі
<http://wiki.sklinternational.org.ua/>



Кращі практики Управління освітою в громадах

Головна

Практики

Міжнародний досвід *

Додати практику

Про проект *

Вхід/Реєстрація

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ГРОМАДІ

ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК

ЗМІСТ

- 6 ДО ЧИТАЧІВ ПОСІБНИКА
- 8 ВСТУП
- 12 ЩО ТАКЕ МІСЦЕВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ?
- 15 ЯК ПІДГОТУВАТИ СТРАТЕГІЮ
- 16 **Крок 1.** Утворення стратегічного комітету
- 20 **Крок 2.** Збір даних і анкетування учасників процесу стратегічного планування
- 22 **Крок 3.** SWOT-аналіз
- 34 **Крок 4.** Формулювання бачення розвитку освіти в громаді
- 36 **Крок 5.** Стратегічні та операційні цілі
- 40 **Крок 6.** Перелік операційних завдань і проектів
- 44 **Крок 7.** Аналіз ризиків стратегії
- 46 **Крок 8.** Популяризація стратегії
- 50 **Крок 9.** Моніторинг впровадження стратегії
- 51 ДОДАТКИ

ДО ЧИТАЧІВ ПОСІБНИКА

Посібник, який ви отримали, написано на основі практичного досвіду опрацювання освітніх стратегій у трьох різних громадах. Ми обрали громади, які відрізняються між собою розміром, розташуванням, географічними умовами, кількістю шкіл, мережею доріг та організаційним потенціалом. У кожній громаді запропоновано різні підходи до роботи над стратегією.

Дунаєвецькій міській громаді (Хмельницька область) запропонували підхід, згідно якого головну роль у процесі розроблення стратегії відігравав відділ освіти. Експерти виконували консультаційні функції, а усі зусилля, пов'язані з опрацюванням стратегії, лягли на плечі працівників відділу освіти. Це саме вони збирали дані про освіту, самостійно аналізували

їх за методикою SWOT, а потім запросили представників учителів і батьків до спільної дискусії про стратегічні цілі системи освіти в громаді. Під час роботи для оцінювання роботи навчальних закладів використовували також он-лайн інструменти для анкетування.

У відносно невеликій Воле-Баранецькій сільській громаді (Львівська область), процес розроблення стратегії відбувався за широкої участі громадськості. Над створенням стратегії працювало багато осіб. Експерти відігравали роль консультантів, а також брали участь в окремих зустрічах з учителями, батьками та учнями. На кожному етапі місцеві координатори намагались залучити до процесу якомога більше учасників.



У випадку із Золотопотіцькою селищною громадою (Тернопільська область), в якій досить слабкий адміністративний потенціал і відсутній досвід управління освітою, робота над стратегією носила експертний характер. На етапі опрацювання стратегії у даній громаді ще не було створено відділу освіти і формально освітою керував селищний голова. Процесом розроблення стратегії у значній мірі займалися зовнішні експерти і саме вони були співorganizаторами багатьох зустрічей і стратегічних сесій. Можна запитати, чи добрий вибір ми зробили, обравши саме цю громаду. З перспективи реалізації адміністративної реформи виглядає, що вибір був належним. На прикладі цієї громади вдалося виявити ризики, на які нашо вхуватимуться органи місцевого самоврядування, зокрема голови громад, коли їм доведеться організувати процес надання послуг у громаді. Виявлення ризиків дає змогу описати процес створення стратегій у схожих громадах, яких в Україні найбільше. Працюючи над стратегією,

експерти звертали увагу на проблеми, які виникають, і дії, які треба додатково вчинити, щоб підготувати документ стратегічного і, водночас, операційного характеру.

Вибір методики опрацювання стратегії перш за все залежить від організаційного потенціалу громади. Типова і повсюдна практика для органів місцевого самоврядування у Європі – залучення зовнішніх експертів до роботи над нетиповими і не рутинними завданнями. Використання зовнішніх ресурсів особливо характерне для малих органів місцевого самоврядування, які не можуть дозволити собі утримувати на постійній основі персонал зі специфічною кваліфікацією. Великі громади, з потужними відділами освіти, мають достатньо кваліфікованого персоналу, щоб самостійно розробляти стратегію, залучаючи експертів до виконання специфічних завдань, як от проведення сесії зі SWOT-аналізу чи аналіз статистичних і фінансових даних.

Посібник з розробки стратегії розвитку освіти в об'єднаних територіальних громадах є унікальним з практичної точки зору і універсальним з методологічної. Унікальність посібника в умовах децентралізації полягає у вирішенні актуальних питань розробки стратегії розвитку освіти в об'єднаних територіальних громадах України. Методологічне обґрунтування методики розробки стратегії розвитку освіти здійснюється на основі сучасних підходів до стратегічного планування та розвитку, обґрунтування принципів розробки стратегії.

На особливу увагу заслуговують диференціювання методики розробки стратегії розвитку освіти на основі ґрунтового аналізу громад, які відрізняються за специфікою умов функціонування та розвитку, структурою управління освітою.

В нагоді працівника освіти будуть практичні напрацювання авторів: визначення послідовності кроків розробки стратегії, визначення ролі різних учасників в розробці стратегії, включаючи учнів, приклади оформлення бази даних в таблицях, анкети в середовищі Google-форми, методика SWOT-аналізу та багато іншого практичного матеріалу.

Таким чином, даний посібник заслуговує на позитивну оцінку і може стати у нагоді при розробці стратегії розвитку освіти як для менеджерів освіти ОТГ, так і для фахівців, які можуть бути залучені в якості зовнішніх експертів.

Тетяна ОЗЕРОВА
Директор Департаменту освіти і науки
Запорізької обласної державної
адміністрації

ВСТУП

«Нова Школа» як стратегічна основа для розвитку освіти в громадах

Щоб виправдати очікування жителів в тому, що створення громади стане початком нової якості освітніх послуг, органи влади повинні мати чіткі стратегічні орієнтири нової школи. Безумовно, що орієнтиром такого роду має бути «дорожня карта» – інноваційний документ, запропонований на національному рівні. Інакше замість формування нової системи управління освіти в об'єднаних громадах з'явиться копія «відділу освіти районної державної адміністрації» з його часто неефективними й обмеженими підходами командно-адміністративного управління освітою часів СРСР.

Документом, який може позначити стратегічні орієнтири нової школи в громадах, є Концепція «Нова українська школа» (яку запропонувало для обговорення педагогічній спільноті та громадянам України Міністерство освіти і науки України). Згідно з Концепцією, оновлена шкільна освіта має ключове місце в системі освіти в цілому. Тому її реалізація «перетворить українську школу на важіль соціальної рівності та згуртованості, економічного розвитку і конкурентоспроможності України»¹.

Важливим елементом стратегічної ініціативи МОН у сфері середньої освіти є взаємне доповнення напрямів Концепції з нормами нового Закону України «Про освіту» (№3491-д від 04.04.2016), в якому дано повне визначення мети загальної середньої освіти як «різномісний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадя-

нином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованої взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності».

Поняття «Нової школи» розкривається на основі формули, яка включає вісім компонентів²:

- Новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві.
- Умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно.
- Наскрізний процес виховання, який формує цінності.
- Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію.
- Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками.
- **Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм.**
- Нова структура школи, яка дозволяє добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя.
- Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти.

Перераховані компоненти нової моделі української школи, запропоновані Міністерством освіти і науки України та положеннями нового Закону України «Про освіту», мають стати стратегічною основою для розвитку системи освіти в об'єднаних громадах, яка охопить

¹ <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/serpnevi-pedagogichni-konferencziyi-2016.html>

² <http://mon.gov.ua/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%202016/08/21/2016-08-17-3-.pdf>

не тільки навчально-виховний процес, а й управління всією освітньою мережею громади (тобто наскрізними завданнями в діяльності органу управління освітою стануть, зокрема, реалізація плану оптимізації шкільної мережі, інноваційної педагогічної діяльності).

Ще одне важливе завдання – розвиток професійних компетентностей учительства, від переорієнтації якого передусім залежить успіх освітньої реформи. До найважливіших умінь, якими має володіти вчитель Нової української школи, належать такі:

1. конструювати чи модифікувати нові навчальні програми на основі Державного стандарту загальної середньої початкової освіти, який має бути затверджений незабаром;
2. працювати інтерактивними кооперативними методами, а не тільки фронтально;
3. реалізовувати з дітьми дослідницько-пошукові проекти;
4. вибудовувати стосунки з дітьми на засадах фасилітації, а не авторитарного керівництва, давати простір для самостійного навчання учнів;
5. застосовувати різні форми оцінювання, зокрема формувальне оцінювання,

давати можливість учням здійснювати самооцінювання та взаємооцінювання;

6. вибудовувати довіру між школою та батьками, громадою;
7. співпрацювати з іншими вчителями, ділитися своїми досягненнями, підтримувати і підбадьорювати тих, хто побоюється працювати інноваційними методами.

Потрібно розвивати професійні компетентності освітніх керівників ОТГ, які в умовах Нової української школи (в разі затвердження нового Державного стандарту загальної середньої початкової освіти) одержують додаткові повноваження, що вимагають лідерських якостей, відваги, відповідальності та професійної майстерності.

Серед цих повноважень – творення освітнього довкілля, яке сприяє навчанню учнів. Ідеться про доступ дітей до навчальних матеріалів, комфортне фізичне і психологічне середовище для спілкування та різноманітних видів діяльності в інтерактивних групах, а також про місце для індивідуальної роботи учня, зокрема й з Інтернетом, відпочинку, представлення власних та групових досягнень. Таке навчальне середовище неможливо



створити без тісної співпраці поміж батьками, учителями, освітніми керівниками та учнями, які перестають бути пасивними споживачами знань, а за умов впровадження інноваційних методів навчання стають активними співтворцями та партнерами в освітньому процесі.

Які обов'язки накладає на органи управління освітою ОТГ новий Закон України «Про освіту»?

Повноваження місцевих органів з управління закладами освіти

Стаття 66 нового Закону України «Про освіту»:

1. Відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності освіти.
2. Планують та забезпечують розвиток мережі закладів освіти.
3. Мають право засновувати заклади освіти, а також реорганізовувати та ліквідувати їх.
4. Забезпечують рівні умови для розвитку закладів освіти всіх форм власності.
5. Забезпечують гуртожитками та/або перевезенням здобувачів профільної середньої та професійної (професійно-технічної) освіти, які навчаються не за місцем проживання (обласні ради).

6. Закріплюють за закладами початкової та базової середньої освіти територію обслуговування (районні, міські ради та ради об'єднаних територіальних громад).
7. Забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти і у зворотному напрямку (у разі потреби – транспортними засобами, пристосованими для перевезення осіб, які пересуваються на кріслах колісних).

За новим законом місцеві органи влади та самоврядування, а також створені ними органи управління освітою (якщо вони будуть створені) позбавляються таких повноважень, які вони мали за попереднім Законом «Про освіту» (стаття 14 Закону «Про освіту», стаття 37.3 Закону «Про загальну середню освіту», стаття 19.2 Закону «Про дошкільну освіту»):

1. Організація обліку дітей дошкільного та шкільного віку (тепер вони самі мають здійснювати цей облік – стаття 66.2).
2. Контроль виконання вимог щодо навчання дітей у навчальних закладах.
3. Управління навчальними закладами, що є комунальною власністю.
4. Координація дій педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань навчання і виховання дітей.



5. Контроль за дотриманням вимог щодо змісту, рівня і обсягу освіти.
6. Участь у розробленні та реалізації варіативної складової змісту загальної середньої освіти.
7. Добір, призначення на посаду та звільнення з посади педагогічних працівників державних і комунальних дошкільних, загальноосвітніх навчальних закладів (залишилося лише стосовно керівників закладів освіти).
8. Контроль за додержанням вимог законів та інших нормативно-правових актів у сфері дошкільної освіти, обов'язкове виконання Базового компонента дошкільної освіти всіма дошкільними навчальними закладами (передано до повноважень ЦОБВ із забезпечення якості освіти)
9. Ліцензування приватних закладів освіти, юридичних і фізичних осіб на право

надання освітніх послуг (Стаття 63 нового закону містить норму, за якою КМУ визначає органи ліцензування закладів дошкільної та загальної середньої освіти. Це відповідає закону про ліцензування видів господарської діяльності, але не узгоджується з нормою статті 19 Конституції, за якою повноваження всіх можливих органів ліцензування мають визначатися законом).

З положень Закону «Про освіту» випливає, що громада повністю відповідає на надання освітніх послуг на своїй території. Щоб процес надання цих послуг був ефективним, треба поставити перед собою ціль, досягнути яку прагнутиме рада громади. Стратегічний план розвитку освіти в громаді – це один з основних документів, який треба розробити відразу після створення адміністративних структур громади.

ЩО ТАКЕ МІСЦЕВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ?

В Україні розпочалася реформа у сфері середньої освіти. Вона докорінно змінює її філософію, зосереджуючи увагу на дитино-центризмі, особистісно-орієнтованому навчанні, впровадженні інноваційних методів, партнерстві поміж усіма суб'єктами освітньої політики, безпеці та відсутності дискримінації в навчальному закладі. Такі глобальні завдання мусять знайти своє відображення і на локальному рівні:

- в управлінні освітньою мережею об'єднаної територіальної громади,
- у впровадженні інноваційних методів навчання в кожному, навіть найбільш віддалену школу,
- у зміні стосунків між учителями, батьками та учнями.

Стратегічний план розвитку освіти в ОТГ покликаний сприяти реалізації вище перелічених вище завдань.

Стратегічний план – це документ, у якому пояснюється, яким чином можна досягнути

низки бажаних і реалістичних цілей за допомогою спеціальних скоординованих дій з боку різних установ і зацікавлених гравців. Цей план відображає зв'язок з конкретними ресурсами, необхідними для його реалізації, та логічно й послідовно інтегрує найважливіші довгострокові цілі організації. Він включає організаційну структуру, щодо перелік потрібних ресурсів, а також окреслює правила і порядки, необхідні для забезпечення заходів, цілей та ресурсів.

Місцева стратегія розвитку освіти – це комплекс якісно сформульованих, публічно оголошених намірів і завдань, що ґрунтуються на суспільному консенсусі та впроваджуватимуться органами місцевого самоврядування. Місцева стратегія розвитку освіти втілює підхід місцевої влади до виконання освітніх повноважень. Така стратегія покликана підвести підсумки й провести межу з минулим, визначити сильні та слабкі сторони попередніх підходів та зосередитися на цілях і методах щодо майбутніх завдань.

Місцева стратегія розвитку освіти має базуватися на таких принципах:

Відповідальність: Зацікавлені сторони місцевої стратегії розвитку освіти несуть кінцеву відповідальність за процеси та результати стратегічних заходів.

Чутливість до потреб громади: Завдання і заходи стратегії мають відповідати місцевим потребам і пропонувати рішення з урахуванням місцевої специфіки. Залучення місцевої громади до процесу розроблення місцевої стратегії розвитку освіти гарантує, що передбачені заходи будуть близькими до її потреб, актуальними та чутливими до вимог громади.

Залучення широкого кола зацікавлених сторін: У процесі розроблення місцевої стратегії розвитку освіти відшукується баланс між інтересами та потребами всіх

учасників і партнерів.

Розвиток спроможності: Місцева стратегія розвитку освіти за потреби допомагає партнерам формувати інституційну спроможність та/або індивідуальні навички, необхідні для того, щоб план працював.

Партнерство: Об'єднання зусиль з місцевою владою та іншими організаціями є єдиним реалістичним шляхом досягнення цілей стратегії. Саме тому процеси місцевої стратегії розвитку освіти передбачають залучення різних місцевих партнерів.

Навчання в дії: Це саме та сфера, де все більше є запит на конкретні уроки та інструменти, які можна запозичити, адаптувати та застосовувати.

Передача новоствореним громадам повноважень і завдань у сфері освіти зазвичай виступає поштовхом до початку стратегічного планування. Однак така ініціатива також може йти зсередини громади. Місцева влада, під впливом виборців, може вирішити, що рівень освіти не є задовільним. Це побоювання часто звучить від учителів, які найбільш зацікавлені у впровадженні змін в освіті. Вони ініціюють заходи, які ведуть до підготовки стратегії. При підготовці стратегічного документу громада повинна ініціювати процес стратегічного планування.

Цей процес дає змогу зацікавленим сторонам досягти консенсусу у баченні розвитку освіти, ролі місцевої влади, а також визначити середньострокові та довгострокові цілі. Рекомендований часовий проміжок місцевої стратегії розвитку освіти становить від 6 до 7 років – відповідно до віку дитини. У даній ситуації ми пропонуємо громадам 3-річний період реалізації стратегії. Це пов'язано з тим, що ці громади не мають досвіду творення стратегічних планів, зокрема у сфері реалізації освітніх завдань. Упродовж життєвого циклу цього плану щороку треба проводити його оцінювання, щоб виміряти прогрес в реалізації та вдосконалити деякі елементи

стратегії. Натомість те, що має залишатися в стратегії константою – це бачення того, які установи відповідають за її реалізацію, в даному випадку це громада. Цей елемент рідко змінюється в ході реалізації стратегії.

Місцева стратегія розвитку освіти має визначати індивідуальні ролі та обов'язки сторін, залучених до виконання освітніх повноважень. Коли вироблено єдине бачення щодо виконання освітніх повноважень і поставлені стратегічні цілі, кожен із гравців може рухатися вперед з чітким розумінням своєї ролі у створенні кращих шкіл. **Підготовка місцевої стратегії розвитку освіти не може бути однаковою для всіх громад, адже кожна має свої сильні та слабкі сторони, досвід та нові ідеї, що формуватимуть власний, індивідуальний підхід.** Тим не менш, існує дев'ять конкретних кроків, які можуть бути орієнтирами для громад у процесі стратегічного планування місцевої стратегії розвитку освіти.

Процес розробки стратегії ми опишемо на основі досвіду трьох громад. Нижче представлені паспорти освітніх мереж Дунаєвецької міської, Золотопотіцької селищної та Воле-Баранецької сільської ОТГ.

Дунаєвецька міська ОТГ, Хмельницька область

Тип громади	Змішана (місто і сільська місцевість)
Кількість населених пунктів, у яких діють ЗНЗ	Загальна кількість населених пунктів – 51, у 31 з них діють ЗНЗ.
Кількість населення, площа	39620 осіб, 661,18 км ²
Кількість дітей, з них учнів	Кількість дітей у громаді від 0 до 18 років – 6440; 0–5 років – 2394,6; 18 років – 4046.
Кількість шкіл, з них ЗНЗ I, I-II, I-III ступенів	Кількість шкіл – 25, з них ЗНЗ I ст. – 1, I-II ст. – 9, I-III ст. – 15.
Кількість ДНЗ, ПНЗ	Кількість ДНЗ – 25, ПНЗ – 4.
Загальна кількість працівників у сфері освіти, у т.ч. педагогічних працівників	Загальна кількість працівників в освіті – 1218, з них педагогів – 806, не педагогів – 412; дошкілля – 178; позашкілля – 58; загальноосвітні школи – 565; методкабінет – 3; ПМПК – 2.
Загальний бюджет освіти громади, з них місцевого бюджету	Загальний бюджет освіти – 100 млн. 751 тис. 400 грн., з них з місцевого бюджету – 47 млн. 475 тис. 300 грн.
Кількість учнів що підвозяться, парк шкільних автобусів	Кількість учнів, що підвозяться – 504, парк шкільних автобусів – 15, з них 1 резервний.

Золотопотіцька селищна ОТГ, Тернопільська обл.

Тип громади	Сільська
Кількість населених пунктів, у яких діють ЗНЗ	Загальна кількість населених пунктів – 11, у кожному з них діють ЗНЗ і ДНЗ.
Кількість населення, площа	10924 особи, 123,83 км ²
Кількість дітей, з них учнів	Кількість дітей (0-18) – 2200, у т.ч. 1124 учні і 285 дітей у дошкільних закладах
Кількість шкіл, з них ЗНЗ I, I-II, I-III ступенів	11 шкіл, усього 4 заклади I ст., 3 заклади I-II ст. і 4 заклади I-III ст.
Кількість ДНЗ, ПНЗ	1 будинок дитини (будинок школяра)
Загальна кількість працівників у сфері освіти, у т.ч. педагогічних працівників	вчителів у школах – 244.
Загальний бюджет освіти громади, з них місцевого бюджету	31774,628 тис. грн, що складає 67,24 % видатків місцевого бюджету
Кількість учнів що підвозяться, парк шкільних автобусів	Кількість учнів, що підвозяться: 2 автобуси шкільні, дітей, які підвозить я 90

Воле-Баранецька сільська ОТГ, Львівська обл.

Тип громади	Сільська
Кількість населених пунктів, у яких діють ЗНЗ	Кількість населених пунктів – 15, з них наявні ЗНЗ – 7
Кількість населення, площа	5268 осіб, 69,43 км ²
Кількість дітей, з них учнів	Кількість дітей – 790, з них учнів – 458.
Кількість шкіл, з них ЗНЗ I, I-II, I-III ступенів	Кількість шкіл – 7, з них ЗНЗ I ступенів – 1, I-II ступенів – 5, I-III ступенів – 1.
Кількість ДНЗ, ПНЗ	Кількість ДНЗ – 0, ПНЗ – 0
Загальна кількість працівників у сфері освіти, у т.ч. педагогічних працівників	Загальна кількість працівників у сфері освіти – 152, з них педагогічних – 124
Загальний бюджет освіти громади, з них місцевого бюджету	Загальний бюджет освіти – 15702,3 тис. грн, у т.ч. з місцевого бюджету – 3653,5 тис.грн.
Кількість учнів що підвозяться, парк шкільних автобусів	Кількість учнів, що підвозяться – 70, парк шкільних автобусів – 2, з них 0 резерв.

ЯК ПІДГОТУВАТИ СТРАТЕГІЮ

Процес стратегічного планування включає такі кроки:

- 1. Ухвалення рішення про розробку стратегії розвитку освіти і створення стратегічного комітету.**
- 2. Оцінка ситуації, збирання даних.**
- 3. SWOT-аналіз.**
- 4. Вироблення бачення розвитку освіти в громаді.**
- 5. Визначення стратегічних та операційних цілей.**
- 6. Підготовка операційних завдань та переліку проектів.**
- 7. Аналіз ризиків стратегії.**
- 8. Популяризація стратегії серед мешканців.**
- 9. Розроблення механізмів моніторингу впровадження стратегії.**

КРОК 1

УТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОМІТЕТУ

Перший крок у підготовці місцевої стратегії розвитку освіти – створення стратегічного комітету. Його створюють для організації та управління процесом розроблення стратегії.

До складу стратегічного комітету голова громади може включити представників таких адміністративних структур та груп:

- членів депутатської комісії з питань освіти місцевої ради;
- старост;
- працівників органу управління освіти;
- директорів шкіл;
- учителів;
- представників батьківської та учнівської спільноти.



РОЛЬ РІЗНИХ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ:

Роль учнів у процесі розробки політики

1. Створення «експертної групи» учнів, які братимуть участь в розробці стратегії.
2. Формулювання потреб в галузі освіти.
3. Отримання інформації про зміни в системі освіти в ОТГ, які мають бути реалізовані з метою задоволення прагнень молодих людей.

Роль батьків у процесі розробки політики

1. Створення Батьківської ради для розробки стратегії.
2. Врахування потреб батьків в сфері освіти.
3. Надання можливості реально впливати на прийняття рішень, що стосуються освіти в ОТГ.

Роль вчителів у процесі розробки політики:

1. Створення робочої групи для роботи над стратегією.
2. Надання можливості реалізації власних педагогічних ідей.
3. Популяризація найцікавіших форм педагогічної діяльності.
4. Охорона праці.

Роль директорів шкіл у процесі розробки політики

1. Отримання змоги реалізовувати свої власні ідеї управління школою.
2. Можливість для втілення власних освітніх проектів за межами базових рамок навчального процесу – гуртки, спеціалізації школи і т.д.

Роль відділу освіти ОТГ

1. Ухвалення рішень для ефективного здійснення освітньої політики.
2. Сприяння реалізації прагнень директорів шкіл.
3. Сприяння реалізації прагнень вчителів.
4. Створення можливостей для впливу батьків на освітній процес.
5. Задоволення освітніх потреб учнів на найвищому рівні.

Роль Ради та Голови ОТГ

1. Підтримка ефективного надання освітніх послуг.
2. Забезпечення потреб мешканців громади у сфері освіти.
3. Реалізація очікувань мешканців.

Рекомендуємо, щоб стратегічний комітет був достатньо компактним. З одного боку це дозволить обговорювати по суті питання й позиції всіх зацікавлених сторін, а з іншого – швидко рухатися вперед. Важливе питання під час утворення комітету – хто саме має призначати його членів: голова громади своїм рішенням чи кожна з груп зацікавлених сторін повинна мати можливість висувати свого представника.

Рішення місцевої ради про створення стратегічного комітету та затвердження його функцій надає більшої легітимності його роботі та допомагає забезпечувати відповідальне ставлення індивідуальних членів до процесу та його значення для громади. Важливо наголосити, що ролі та функції стратегічного комітету не залежать від його інституційної форми.

Практика

У трьох громадах, з огляду на їх розмір і систему організації виконавчих органів, створення стратегічного комітету відбувалося по-різному.

У Дунаєвецькій міській громаді Раду з питань розробки стратегії створено рішенням керівника відділу освіти. У Дунаївцях діє понад 60 різних організаційних підрозділів, які виконують завдання у сфері освіти. До складу стратегічного комітету увійшли 18 осіб:

1. начальник управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради – голова стратегічного комітету;
2. заступник начальника управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради – заступник голови стратегічного комітету;
3. завідувач методичним кабінетом управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради;
4. начальник групи централізованого забезпечення закладів освіти;
5. економіст управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради;
6. методист методичного кабінету управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради;
7. директор Дунаєвецького НВК «ЗОШ I-III ступенів, гімназія»;
8. директор Дунаєвецької ЗОШ I-III ступенів №2;
9. директор Дунаєвецької ЗОШ I-III ступенів №3;
10. директор Дунаєвецької ЗОШ I-III ступенів №4;
11. директор Зеленченської ЗОШ I-II ступенів;
12. директор Іванковецької ЗОШ I-III ступенів;
13. лікар-акушер Комунальної установи районної ради «Дунаєвецька Центральна районна лікарня»;
14. голова ради школи;
15. учениця 10 класу Дунаєвецького НВК «ЗОШ I-III ступенів, гімназія»;
16. учень 10 класу Дунаєвецької ЗОШ I-III ступенів №2;

17. учень 10 класу Дунаєвецької ЗОШ I-III ступенів №3;
18. учень 10 класу Дунаєвецької ЗОШ I-III ступенів №43.

У Золотому Потоці на момент початку робіт над стратегією ще не створено орган управління освітою і всі рішення, пов'язані з цією сферою, приймав селищний голова. Тому стратегічний комітет також було створено згідно з його розпорядженням.

У Золотому Потоці до складу стратегічного комітету увійшли 19 осіб:

1. спеціаліст в галузі освіти Золотопотіцької селищної ради;
2. діловод Золотопотіцької селищної ради;
3. директор Золотопотіцької ЗОШ I-III ст.;
4. директор Сновидівської ЗОШ I-III ст.;
5. директор Соколівської ЗОШ I-III ст.;
6. директор Возилівської ЗОШ I-III ст.;
7. голова батьківського комітету Золотопотіцької ЗОШ I-III ст.;
8. голова Ради Золотопотіцької ЗОШ I-III ст.;
9. голова учнівського самоврядування Золотопотіцької ЗОШ I-III ст., учениця 11 класу;
10. учениця 11 класу Сновидівської ЗОШ I-III ст.;
11. учениця 9 класу Сновидівської ЗОШ I-III ст.;
12. член батьківського комітету Сновидівської ЗОШ I-III ст.;
13. учениця 10 класу Соколівської ЗОШ I-III ст.;
14. член батьківського комітету Соколівської ЗОШ I-III ст.;
15. член батьківського комітету Возилівської ЗОШ I-III ст.;
16. учениця 9 класу Возилівської ЗОШ I-III ст.;
17. директор Центру позашкільної роботи з учнівською молоддю;
18. завідувача Золотопотіцьким ДНЗ.

У Волі-Баранецькій, де діє відділ освіти, стратегічний комітет було створено рішенням сільської ради. Під час сесії місцеві депутати затвердили кількісний склад – 14 осіб:

1. голова громади;

2. один координатор;
3. два представники депутатського корпусу;
4. один представник органу управління ОТГ;
5. два директори шкіл;
6. два вчителі;
7. двоє батьків;
8. три учні.

На цій же сесії до складу комітету у Воле-Баранецькій ОТГ делегували від депутатського корпусу голову комісії з питань освіти та члена даної комісії. Інших членів стратегічного комітету обирали рішенням загальних зборів представників учнівського, батьківського, вчительського та директорського колективів.

У Дунаївцях стратегічний комітет зустрічався на ключових етапах процесу. На засіданнях комітету обговорювали результати анкетування учнів, батьків і вчителів; на основі аналізу статистичних даних і результатів анкетування проводили SWOT-аналіз і визначали ключові напрями змін в освіті громади.

У Волі-Баранецькій процес підготовки стратегії носив дуже широкий суспільний характер. Від

самого початку до опрацювання стратегії долучилися батьки, вчителі й учні. Керівник відділу освіти громади не виконував у цьому процесі провідної ролі. Організацією стратегічного планування займався Сергій Пазюк, директор Баранівецького НВК. Його авторитет серед батьків та учнів дав йому змогу стати лідером опрацювання стратегії. Під час анкетування було опитано 62 вчителі (50% від загальної кількості), 105 учнів (це майже 65% учнів 8-11 класів) та 102 батьків (приблизно 33% від загальної кількості батьків). Кожен з колективів шкіл пропорційно до кількості учнів обирав своїх представників до фокус-груп громади.

У Золотому Потоці стратегічний комітет виконував формальну роль, яка зводилась здебільшого до висловлення позиції щодо підготовлених документів. У цілому процесі роботи над стратегією відчувалася відсутність лідера в стратегічному комітеті. Це значною мірою вплинуло на хід опрацювання стратегії. Це дуже добрий приклад для розробників стратегії, а також урок на майбутнє, який підтверджує, що від проблем неможливо втекти, так чи інакше доведеться стикнутися з ними. Перед Золотим Потоким стоїть питання «Жити чи не жити?» Без змін в освіті громада не виживе.



КРОК 2

ЗБІР ДАНИХ І АНКЕТУВАННЯ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Збір даних на ранньому етапі процесу розроблення стратегії дає змогу членам стратегічного комітету правильно оцінити стан освіти в громаді. Як показує досвід, навіть зацікавлені сторони в громаді не завжди добре знають реальний стан справ у системі освіти. Дані, які збираються в процесі створення стратегії, надають кількісну інформацію, необхідну для розроблення плану заходів.

Стратегічний комітет має зібрати дані про всі ресурси, задіяні у виконанні освітніх повноважень у громаді, зокрема дані про вчителів, матеріально-технічну базу та фінансові кошти, що виділяються на освіту. Для оцінки майбутніх освітніх потреб необхідно одержати демографічні дані про кількість народжених дітей за попередні шість років.

Для формування місцевої стратегії розвитку освіти корисними є дані, зібрані в розрізі таких груп:

1. Матеріально-технічна база та обладнання, які належать школам, їх експлуатаційний стан.

2. Видатки шкіл у розрізі призначення, зокрема на опалення, перевезення, заробітна плата вчителів і персоналу, ремонт.
3. Межі шкільних мікрорайонів у громаді та кількість учнів у кожній школі.
4. Детальна інформація про кожну школу.
5. Дані про учителів та шкільний персонал кожної школи із зазначенням кваліфікаційного рівня, кількості предметів і годин.
6. Дані про функціонування позашкільної освіти із зазначенням кількості проведених занять, їх учасників, інструкторів, які ведуть заняття. У цих даних треба врахувати витрати, пов'язані з веденням позашкільної діяльності.
7. Дані про функціонування дошкільних навчальних закладів, у т.ч. кількість дошкільних груп, кількість дітей, кількість і кваліфікація вихователів, кількість і кваліфікація допоміжного персоналу, кількість і розмір приміщень.
8. Дані про результати ДПА і ЗНО.

Коментар

Дані про функціонування шкільної мережі збирають за допомогою працівників виконавчих органів громади та старост. Цю інформацію потрібно збирати постійно, оскільки у майбутньому її можна буде використати для моніторингу змін, які відбуватимуться в освіті. Результати ДПА

і ЗНО можна знайти на веб-сайті Українського центру оцінювання якості освіти <https://zno.testportal.com.ua/stat/2017>. З рейтингом шкіл, складеним на основі звітів УЦОЯО, можна ознайомитися на веб-сайті Освіта.UA <https://osvita.ua/school/rating/oblast.html>.

Для прикладу наведемо показники шкіл шкіл Тернопільської області за результатами ЗНО. Золотопотіцької громади у загальному рейтингу ЗНО.

Таблиця 1. Школи Золотопотіцької ОТГ у рейтингу шкіл Тернопільської області

Назва навчального закладу	Місце	ТОР	Рейт. бал	Бал ЗНО	Учнів / тестів	Склав (%)
Соколівська ЗОШ I-III ст.	194	6698	90.7	105.9	13/41	83
Возилівська ЗОШ I-III ст.	236	8684	73.8	86.4	8/26	73
Сновидівська ЗОШ I-III ст.	249	9459	61.6	71.5	18/69	59
Золотопотіцька ЗОШ I-III ст.	251	9657	56.4	65.3	26/90	49

Джерело: Освіта.UA, <https://osvita.ua/school/rating/57256/>

Рейтинг шкіл за результатами ЗНО – це одна з форм оцінювання якості навчання. Інша форма – результати ДПА.

Практика

Приклади таблиць для збирання кількісних даних про систему освіти в громаді наведено у додатках (таблиці 1-12).

Анкетування учнів, батьків, учителів, оцінювання функціонування освіти в громаді.

На етапі діагностування стану освіти у громадах крім аналізу статистичних показників було проведено анкетування учасників навчального процесу: учнів, батьків та учителів. Для цього використовувався інструментарій з методики самооцінювання роботи школи³:

1. анкета для учнів "Моя школа";
2. анкета для батьків «Школа, у якій навчається моя дитина»;

³ Самооцінювання роботи школи. Порадник. – вид. 2-е, перероб. і доп. – Львів: ЛМГО «Центр освітньої політики», 2004. – 106 с.

3. анкета для вчителів "Школа, у якій я навчаю";
4. анкета "Завдання школи" (заповнювали батьки і вчителі).

Особливістю даних анкет є те, що частина запитань повторюється для усіх трьох категорій респондентів. Таким чином можна порівняти позиції батьків, учнів та вчителів. Результати анкетування для кожної громади представляють у зведеному вигляді, хоч є також можливість проаналізувати відповіді по окремих школах.

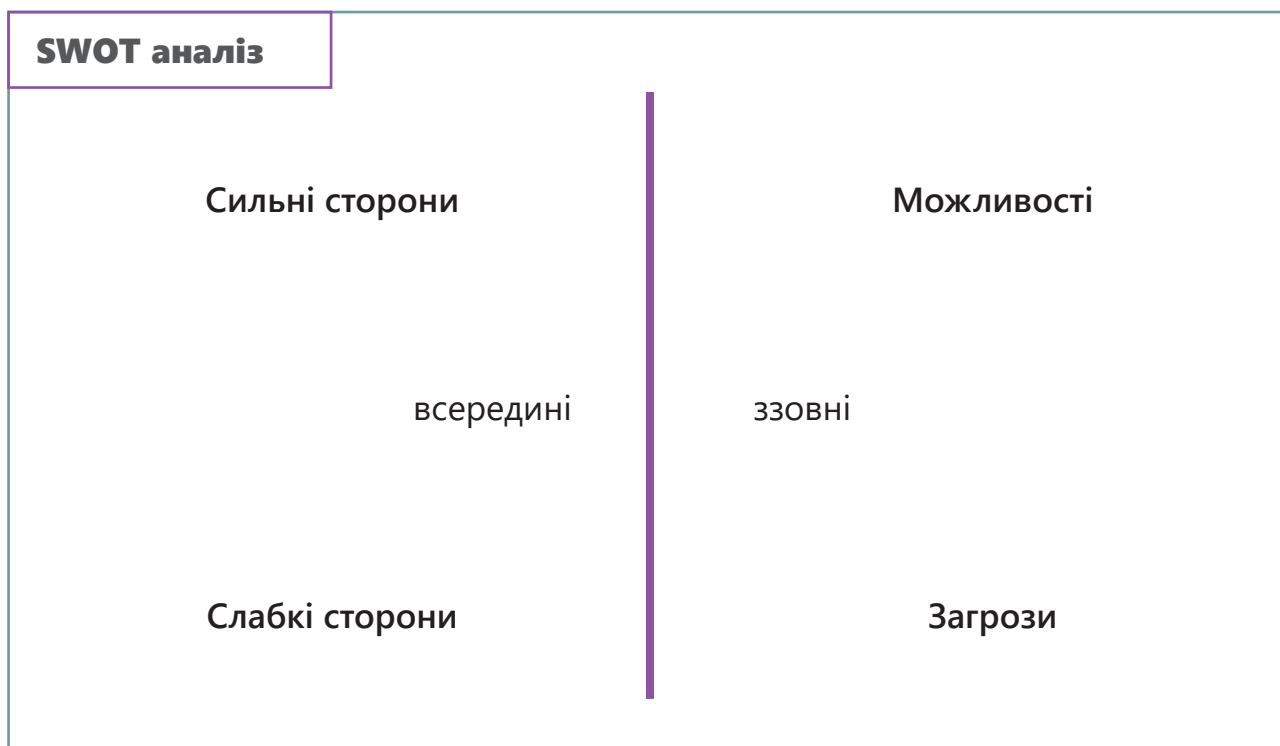
Анкетування відбувалося шляхом заповнення он-лайн анкети в середовищі Google-форм. Опитування анонімне. Респонденти вказували лише назву навчального закладу, клас та стать.

КРОК 3

SWOT-АНАЛІЗ

SWOT-аналіз має базуватися на ретельному аналізі зібраних даних. На першому кроці треба описати як функціонує освіта на території громади, тобто уся мережа навчальних закладів – дошкільних, шкіл і позашкілля. До цього опису мають увійти ключові дані, зокрема: скільки осіб і хто саме користується освітніми послугами, персонал навчальних

закладів, інфраструктура, кошти, виділені на надання освітніх послуг. Цей опис схожий до тих, які використовують під час розроблення стратегій розвитку громади. Відмінність полягає у тому, що описуючи навчальні заклади, потрібно звертати значну увагу саме на послуги, які вони надають.



Після того, як будуть зібрані всі дані, стратегічний комітет має проаналізувати їх. SWOT-аналіз означає виявлення сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз, які властиві системі освіти в громаді. Такий аналіз меті проводять, щоб допомогти особам,

які уповноважені приймати рішення, виявити внутрішні та зовнішні чинники, що можуть позначитися на майбутньому виконанні конкретного проекту або заходу, спрямованого на впровадження змін.

Зазвичай сильні та слабкі сторони виконавця вважають внутрішніми чинниками, на які він може впливати. Можливості та загрози стосуються зовнішніх чинників, які особа чи організація не можуть контролювати, зокрема зміни клімату чи політичної влади, яка вводить нове регулювання. Такий аналіз можна успішно використовувати для оцінювання змін, до яких можуть призвести реформи системи освіти та які можуть відчуті на собі громади.

Сильні та слабкі сторони системи освіти безпосередньо пов'язані з організаційною спроможністю органу управління освітою, місцевої влади та шкіл, які знаходяться в сфері їх нагляду, що потребує різних видів ресурсів.

Слабкі і сильні сторони аналізують за окремими індикаторами. Під час SWOT-аналізу використовують такі головні індикатори:

Індикатори для аналізу навчального процесу в школах

1. кількість дітей у класі;
2. кількість дітей на одного вчителя;
3. середній стаж роботи учителя;
4. кількість дітей на одного допоміжного працівника;
5. площа навчальних приміщень (класів) на одного учня;
6. загальна площа школи на одного учня;

7. відсоток учнів, які навчаються за індивідуальним способом;
8. відсоток учнів, які відвідують позаурочні заняття;
9. загальні витрати на школу у перерахунку на одного учня;
10. витрати на утримання школи у перерахунку на одного учня;
11. витрати на опалення 1 кв. м площі.

Індикатори для аналізу функціонування закладів позашкільної освіти

1. кількість занять;
2. відсоток занять, які проводяться поза межами закладу;
3. кількість дітей на одного учителя;
4. кількість дітей на одне заняття;
5. загальні витрати на заклад у перерахунку на одного учасника занять.

Індикатори для аналізу функціонування закладів дошкільної освіти

1. середня кількість дітей в групі;
2. кількість дітей на одного вихователя;
3. кількість дітей на одного допоміжного працівника;
4. площа на одну дитину;
5. витрати на утримання однієї дитини у ДНЗ;
6. витрати утримання ДНЗ на одну дитину;
7. витрати на харчування однієї дитини.

Приклади

Золотий Потік

До складу Золотопотіцької ОТГ увійшло 11 населених пунктів, в кожному із них діяли заклади освіти – школи та садочки. Таким чином, шкільна мережа громади налічує:

- 4 школи I–III ступеня;
- 3 школи I–II ступеня;
- 4 школи I ступеня.

Кількість навчальних закладів перевищує потребу в них. У період з 2010 по 2017 навчальні роки (за виключенням 2015 року) загальна кількість

учнів у школах громади мала стійку тенденцію до зниження. Так в 2017 р. порівняно з 2010 р. кількість учнів зменшилася на 17,15%, а в 2015 р. порівняно з 2010 роком – на 11,55%. Особливо складна ситуація в школах першого ступеня. У Сокілецькій та Губинській школах I ступеня станом на 2016–2017 навчальний рік немає жодного класу де б кількість учнів дорівнювала або була вищою п'яти. Згідно з даними ІСУО (<https://te.isuo.org/schools/view/id/17896>) в 2017 – 2018 навчальному році в Губинській школі I ступеня навчається одна дитина, а в сокілецькій – п'ять. Будівлі, в яких діють школи, будувалися у 80 роках і були

розраховані на 15–30 учнів. Такі школи за своїми технічними параметрами не відповідають вимогам сучасності. Проте, більшою проблемою є те, що вони не здатні забезпечити розвитку в дитини навичок ефективної комунікації, вміння працювати в команді, ініціативності, підприємливості. Як наслідок, школа не спроможна сформувати в дитини ключові компетентності, штучно обмежуючи права та можливості учня в майбутньому. В той же час, витрати на утримання одного учня у них одні із найвищих і коливаються від 16 до 42 тис. грн. Згідно з чинним законодавством закриття шкіл I ступеня є досить складним завданням, але можливим, зокрема у випадку відсутності учнів у школі. Доцільно проводити у громаді роз'яснювальну роботу серед батьків щодо значення якісної освіти для їх дітей. Слабкою стороною в цьому процесі є те, що в Золотопотіцькій громаді дороги знаходяться у вкрай важкому стані, відсутні шкільні автобуси. З іншого боку, така ситуація здатна допомогти визначити черговість ремонту доріг при затвердженні плану соціально-економічного розвитку та стратегії розвитку громади. У перспективі це сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів. Підвезення учнів може здійснюватися двома шляхами:

- шкільним автобусом (що вимагатиме його придбання);
- приватними перевізниками (що вимагає підписання договору).

Вирішення потребує проблема працевлаштування вчителів, оскільки 66,67 % вчителів в школах I ступеня не досягли сорокарічного віку. В Губинській та Сокілецькій школах працює 4 педагогічних працівники, вік найстаршого з них не перевищує 46 років.

Використання проектної потужності шкіл I–II ступенів – Скомороської та Костільницької – перевищує 80 %. У школах відсутні учні на індивідуальній формі навчання. Кількість вчителів, які працюють в цих школах, практично однакова (21 та 22 вчителя), а витрати на одного учня складають 16,879 та 12,52 тис. грн відповідно. Це наслідок більшої кількості учнів, що навчається в Костільницькій школі (на 25 осіб). У той же час, в Миколаївській ЗОШ 11 дітей, тобто 20,75 % всіх учнів, знаходиться на індивідуальній формі навчання, а витрати на одного учня складають 23,439 тис. грн. Семеро дітей навчається у 7–8 класах, а четверо – в другому. Індивідуальна форма навчання має не лише негативні наслідки для соціалізації учнів, а також ускладнює учням процес вивчення шкільної програми. До прикладу, якщо для освоєння шкільної програми учням 5–9 класів відводиться від 22 годин на тиждень, то для учнів на індивідуальній формі навчання лише 8 годин. Ще більш різкою

стає різниця для учнів молодших класів, в яких учні на індивідуальній формі навчання займаються в школі в 4 рази менше. Індивідуальна форма навчання обмежує доступ учнів до якісних освітніх послуг. За таких умов доцільно розглянути можливість пониження ступеня Миколаївської ЗОШ з II до I. Це вимагатиме також проведення додаткової роз'яснювальної роботи серед учасників навчально-виховного процесу, розробки заходів, які допоможуть учням адаптуватися в новій школі, вирішення проблеми працевлаштування вчителів. Реалізація непопулярних заходів може мати позитивні наслідки як для якості та доступності освітніх послуг, так і для бюджету громади. По-перше, громада оптимізує витрати на утримання школи. По-друге, проведення оптимізації через створення опорного закладу створить передумови для залучення додаткових фінансових ресурсів.

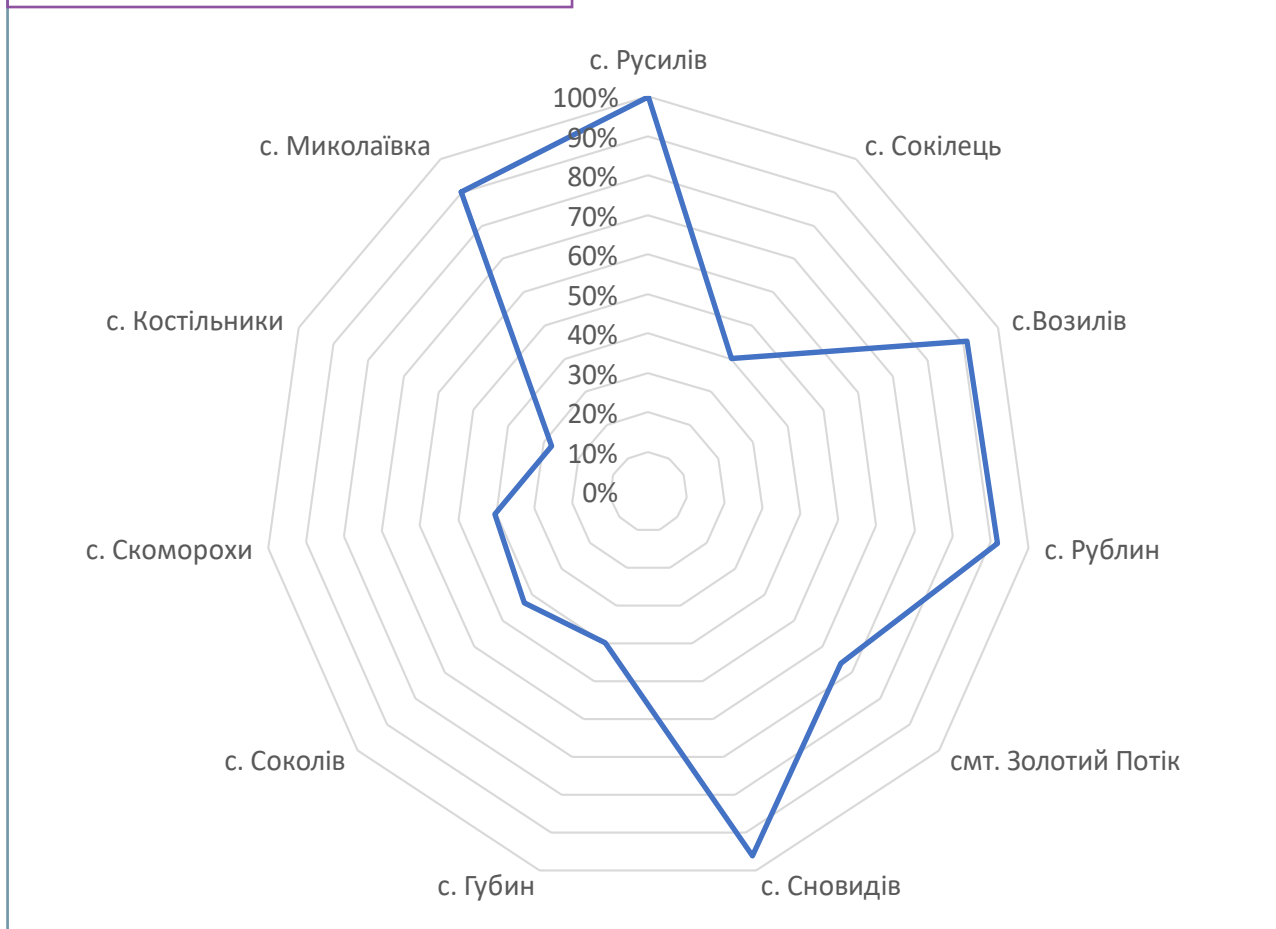
У Золотому Потоці є чотири школи I–III ступенів, проектна потужність яких, використовується в середньому на 50 %. Найбільша кількість учнів в Золотопотіцькій школі – 300, а найменша, 111 – у Возилівській. У таблиці 2 наведено окремі характеристики шкіл.

Як свідчать дані таблиці 2, витрати на одного учня коливаються від 11,6 тис. грн до 19,01 тис. грн. У той же час, у рейтингу шкіл Тернопільської області за результатами ЗНО із 257 шкіл, дві школи потрапили в десятку із найнижчими результативними показниками. Така ситуація вкрай негативна. Серед факторів, які спричинили такий результат, можна виділити наступні: низьку мотивацію учнів до навчання; низьку кваліфікацію вчителів; низьку мотивацію вчителів; низьку зацікавленість батьків у результатах навчання дітей; низький рівень співпраці між вчителями та батьками; низький рівень підготовки дітей у 1–9 класах.

Невід'ємним елементом освітньої системи громади є дошкільна освіта. Доступність освітніх послуг дошкільних навчальних закладів має важливе значення для підготовки дітей до навчання у школі, формування у них комунікативних здібностей, забезпечення моральної та інтелектуальної підготовки, розвитку навичок роботи у колективі, а також вміння зосереджуватися при виконанні відповідних завдань під час групового навчання. Проте, як свідчать зібрані дані, різниця між фактичною кількістю дітей дошкільного віку та кількістю дітей, які відвідують дитячий садок, складає 171 дитину, або 38,17 %. Відсоток дітей, які відвідують дитячий садок у розрізі населених пунктів, в яких розташовані дитячі садки, зображено на рисунку 1.

Як видно із рисунку 1, 100 % відвідування дітьми дошкільного віку здійснюється лише в одному населеному пункті – с. Русилів, при цьому варто зауважити, що загальна кількість дітей у садочку

Рис. 1. Відсоток дітей, які відвідують дитячий садок в розрізі ДНЗ громади



складає 10 осіб, а це лише 2,23 % від загальної кількості дітей дошкільного віку в громаді. Натомість, найнижчий показник відвідування дітьми ДНЗ, спостерігається в с.Костільники – 27,78 %. Це результат того, що лише 20 з 72 дітей відвідують ДНЗ, у відношенні до загальної кількості дітей дошкільного віку Золотопотіцької ОТГ це становить 4,64%. У чотирьох населених пунктах (с. Рублин, с. Миколаївка, с. Сновидів, с. Возилів) відвідування дітьми дошкільного віку ДНЗ складає 90 і більше відсотків. При цьому варто зауважити, що кількість таких дітей у с. Возилів та с. Сновидів не перевищує 50 дітей, а в с. Миколаївка та с. Рублин – 20, а це в своїй сукупності 26,56 % від загальної кількості дітей в громаді.

У підсумку, 171 дитина, що складає 38,17 % дітей дошкільного віку в громаді, не охоплена дошкільною освітою. Така ситуація негативно впливає на успішність дітей в початковій школі, їх здатність швидко адаптуватися до нового середовища. Дошкільна освіта формує та розвиває в дітей навички письма, сприяє формуванню сумлінності, вмінню орієнтувати свою поведінку на інших, розвиває вміння співпрацювати з іншими чле-

нами колективу. Не менш важливе значення має фізична готовність дітей до навчання в початковій школі, зокрема це передбачає підготовку дітей до певного режиму роботи. Як наслідок, дітям, які не охоплені дошкільною освітою, важче адаптуватися у новому середовищі, є ризик формування комплексів, у них спостерігається швидка фізична втомлюваність тощо. У ДНЗ можна використовувати різні моделі оцінювання якості освітніх послуг та готовності дітей до початкової школи. Надання інформації ДНЗ про кожну дитину дозволить дасть змогу продовжити індивідуальну траєкторію розвитку не лише в період дошкільного дитинства, а й в період здобуття нею початкової освіти. Все це свідчить про необхідність розробки заходів, націлених на підвищення рівня охоплення дітей громади дошкільною освітою.

Особливої уваги вимагає позашкільна освіта, яка сприяє всебічному розвитку дитини. Більшість позашкільних освітніх послуг надають у Будинку школяра, що розташований в адміністративному центрі громади. На його базі функціонує 5 гуртків: танцювальний; еколого-натуралістичний; туристичний; естетичний; образотворчо-мистець-

кий. Гуртковою роботою охоплено 300 дітей. У населених пунктах громади позашкільні освітні послуги надають шкільні гуртки. Ситуація тут досить складна, оскільки, як свідчать результати опитування, кількість гуртків не в повній мірі задовольняє потреби споживачів освітніх послуг, не завжди відповідає їх запитам. Учні шкіл I ступеня не охоплені позашкільною освітою. У Возилівській школі функціонують зокрема такі гуртки: українська мова – 44 відвідувачі; англійська мова – 23; математика – 23; біологія – 36. У Золотопотіцькій – географічне краєзнавство; основи роботи в ОС Windows; «математичні обрії»; основи біохімії. Кожен із гуртків відвідує 15 дітей. В той же час, рейтинг шкіл за результатами ЗНО низький, але

у Возилівській школі кількість учнів, які успішно здали ЗНО, на 22% вище, ніж у Золотопотіцькій. Така ситуація підтверджує раніше зроблені висновки про низький рівень мотивації учасників навчально-виховного процесу, їх співпраці та якості освітніх послуг.

Проведення заходів із оптимізації шкільної мережі сприятиме підвищенню якості освітніх послуг та їх доступності. Проте розробку плану оптимізації шкільної мережі треба проводити із врахуванням кількості потенційних споживачів освітніх послуг. Як свідчать дані таблиці 3, у цьому процесі важливо проаналізувати не лише кількість осіб, що народилися на певній території, а й кількість дітей, які фактично там проживають.

Таблиця 3. Кількість дітей дошкільного віку в розрізі населених пунктів де діють ДНЗ

Назва населеного пункту	Кількість дітей дошкільного віку фактично	Кількість дітей, які відвідають дошкільний навчальний заклад фактично	Кількість дітей дошкільного віку згідно показників народжуваності з 2010-2014 р.р.
с. Возилів	46	42	73
с. Костільники	72	20	72
смт. Золотий Потік	119	79	130
с. Соколів	42	18	137
с. Скоморохи	52	21	62
с. Сновидів	50	48	193
с. Русилів	10	10	23
с. Миколаївка	20	18	50
с. Сокілець	15	6	50
с. Губин	10	4	50
с. Рублин	12	11	39
Разом	448	277	779

Як свідчать дані таблиці 3, кількість дітей, які народилися в Золотопотіцькій ОТГ в період 2010–2014 років на 331 людину більша за кількість дітей дошкільного віку, які фактично знаходяться на обліку, що складає 42,49 %. Тільки у трьох населених пунктах: Скоморохи, Золотий Потік, Костільники, відповідність між кількістю народжених дітей, які зараз знаходяться у дошкільному, віці та фактичною кількістю дітей дошкільного віку, які знаходяться на обліку, перевищує 80%. В інших трьох населених пунктах цей показник не перевищує 31% і становить відповідно: Рублин – 30,77%, Сновидів – 25,91%, Соколів – 30,66%. В Русиліві та Возиліві відповідність між кількістю народжених

дітей, які зараз знаходяться у дошкільному віці, та фактичною кількістю дітей дошкільного віку, які знаходяться на обліку, становить 43,48% та 63,01% відповідно. Щодо Миколаївки, Соколяця та Губина в сукупності цей показник становить 90%, але він має суб'єктивний характер, оскільки динаміка народжуваності в цих населених пунктах різна.

У чотирьох населених пунктах відхилення за показником «кількість дітей дошкільного віку становить понад 50%. Зокрема, с. Соколів – 69,34 %, с. Сновидів – 74,09 %, с. Русилів – 56,52%, с. Рублин – 69,23%. Така різниця викликана високим рівнем міграції населення. У свою чергу, як внутрішня, так і зовнішня міграція пов'язані з низьким рівнем

економічного розвитку громади, відсутністю робочих місць.

Можливості та загрози – це зовнішні чинники, які можуть вплинути на якість освіти в довгостроковій перспективі.

Такий аналіз проводить стратегічний комітет на основі зібраних даних, а його результати презентують як набір описових тверджень. Важливо переконатися, що всі сформульовані твердження можна підтвердити зібраними даними.

Приклад SWOT-аналізу – Золотопотіцька ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кадровий потенціал Високий рівень співпраці вчителів та батьків вчителів початкових класів Наявність закладу позашкільної освіти	Нестача підручників Низький рівень мотивації учнів до навчання Низький рівень мотивації вчителів у професійному та кар'єрному розвитку Низький рівень зацікавленості батьків у здобутті дітьми повної середньої освіти Низький рівень охоплення учнів громади позашкільною освітою Дисциплінованість учнів Існування фіктивних гуртків Закостенілість мислення учасників навчально-виховного процесу Поширення негативних стереотипів щодо значення освіти в житті Недостатність матеріальних ресурсів для належного стимулювання вчителів та учнів Індивідуальне навчання
Можливості	Загрози
Впровадження заходів матеріального та нематеріального стимулювання учнів та вчителів Розробка та реалізація позашкільних заходів для учнів Профільна освіта Конкурсний відбір педагогів	Нестача підручників

Приклад SWOT-аналізу – Воле-Баранецька ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Організований довіз учасників навчально-виховного процесу Наявна достатня кількість навчальних закладів	Наявність шкіл з дуже малою кількістю учнів Низька наповнюваність Велика кількість педагогів Індивідуальне навчання Мала кількість учнів бажає продовжувати навчання у 10-му класі Складна демографічна ситуація

Можливості	Загрози
<p>Оптимізація мережі (тільки за згодою колективів і батьків)</p> <p>Розірвання трудових відносин з працівниками пенсійного віку шляхом угод та погодження з ПК</p> <p>Спільна тарифікація як можливість перерозподілу навантаження</p> <p>Мораторій на прийом нових працівників</p> <p>Проведення роз'яснювальної та профорієнтаційної роботи з учнями 9-х класів</p> <p>Закупівля ще одного шкільного автобуса</p>	<p>Спротив громади, вчителів та судові процеси</p> <p>Обмеження доступу до повної середньої освіти у громаді через втрату навчального закладу I-III ступенів</p> <p>При поломках автобусів можливий зрив процесу</p>

Приклад SWOT-аналізу – Дунаєвецька ОТГ

Мережа навчальних закладів

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>розпорядженням голови затверджено фактичну мережу шкіл, дошкільних та позашкільних закладів на 2016–2017 навчальний рік;</p> <p>наявність 25 ЗОШ, 31 ДНЗ, 4 ПНЗ;</p> <p>налаштовано роботу позашкільних закладів;</p> <p>укладено угоди про співпрацю з надання методичного супроводу іншим громадам;</p> <p>організовано підвезення учнів, які проживають за межами пішохідної доступності, до ЗНЗ.</p>	<p>складна демографічна ситуація;</p> <p>школи з малою кількістю дітей;</p> <p>низька наповнюваність класів;</p> <p>відсутні окремі класи;</p> <p>наявність класів, в яких організовано індивідуальне навчання (до п'яти учнів);</p> <p>зменшення наповнюваності 10-х класів.</p>	<p>зменшення кількості учнів призводить до зниження фінансування з освітньої субвенції;</p> <p>демографічна ситуація неминуче призведе до скорочення педагогічних працівників;</p> <p>маючи потужний парк шкільних автобусів і організоване підвезення, неможливо зменшити кількість дітей, що навчаються індивідуально;</p> <p>індивідуальне навчання потребує значного фінансового забезпечення;</p> <p>педколективи та батьки чинять супротив оптимізації шкіл.</p>	<p>оптимізація навчальних закладів;</p> <p>приведення кадрового забезпечення у відповідність з демографічною ситуацією;</p> <p>забезпечення якісного допрофільного та профільного навчання.</p>
<p>Загрози:</p> <p>повільне проведення оптимізації освітніх установ через супротив батьків та педагогів;</p> <p>зрив підвезення дітей до навчальних закладів через незадовільний стан доріг;</p> <p>зниження кількості учнів у 10-х класах через пониження ступенів ЗОШ.</p>			

Дошкілля

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>потужна мережа ДНЗ – 31;</p> <p>створено 9 НВК «ЗОШ I ст., ДНЗ»;</p> <p>підтримка батьків при створенні НВК «ЗОШ-ДНЗ»;</p> <p>налагоджене підвезення дітей до ДНЗ;</p> <p>тенденція до збільшення охоплення дошкільною освітою;</p> <p>збільшення кількості короткотривалих груп;</p> <p>налагоджено медичне обслуговування дітей в ДНЗ;</p> <p>100% охоплення дітей 5-ти річного віку.</p>	<p>недостатня кількість ігрових майданчиків;</p> <p>часткове забезпечення комп'ютерним обладнанням;</p> <p>не в повному обсязі використовуються години варіативної складової;</p> <p>слабке покриття мережею інтернет;</p> <p>кількість іграшок, навчально-методичних посібників не відповідає Типовому переліку обов'язкового обладнання;</p> <p>за наявності спортивних та музично-спортивних залів, відсутнє їх обладнання згідно з нормативними вимогами.</p>	<p>необхідно обладнати шкільні автобуси місцями для перевезення дітей дошкільного віку;</p> <p>перевищена наповнюваність груп у міських ДНЗ;</p> <p>неможливість підключення до локальної мережі інтернет окремих ДНЗ через географічне розташування;</p> <p>відсутність в окремих ДНЗ медичних кімнат.</p>	<p>створення додаткових місць для дітей дошкільного віку;</p> <p>впровадження варіативних форм здобуття дошкільної освіти:</p> <p>адаптаційні групи</p> <p>групи вихідного дня;</p> <p>організація роботи консультаційних центрів для батьків та осіб, що їх замінюють;</p> <p>облаштування медичних кімнат в усіх ДНЗ.</p>
<p>Загрози:</p> <p>неможливість 100% охоплення дошкільною освітою дітей міста через перевищення наповнюваності міських ДНЗ;</p> <p>недостатня кількість коштів негативно впливатиме на розвиток матеріально-технічної бази ДНЗ.</p>			

Кадрове забезпечення

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>забезпечення педагогічними працівниками;</p> <p>створено методичний кабінет;</p> <p>налагоджено фаховий науково-методичний супровід педагогів;</p> <p>планування методичних форм роботи з педагогами на діагностичній основі;</p> <p>забезпечення методичного сервісу в умовах ОТГ;</p>	<p>окремі предмети читають не фахівці;</p> <p>в малокомплектних ЗОШ вчителі читають декілька предметів;</p> <p>фахівці не можуть здійснювати гурткову роботу відповідно до запитів дітей через віддаленість ЗОШ від позашкільних навчальних закладів.</p>	<p>частина педагогів старшого віку не використовує новітні методи навчання;</p> <p>слабке оновлення педагогічних колективів через небажання молодих педагогів працювати у віддалених ЗОШ;</p> <p>частина педагогів не володіє інформаційними технологіями, що призводить до унеможливлення працювати у соціальних проектах;</p>	<p>стимулювати молодих педагогів до роботи у віддалених ЗОШ шляхом надання житла, компенсації за проїзд тощо;</p> <p>ввести до плану ШМО питання використання новітніх технологій у навчально-виховному процесі;</p> <p>активізувати роботу усіх педагогів у методичних формах;</p> <p>продовжити напрацьовану форму роботи щодо підвищення фахової</p>

<p>всі педагоги, які ведуть години індивідуального навчання, пройшли курси підвищення кваліфікації.</p>		<p>після проходження курсової перепідготовки не всі педагоги використовують здобуту інформацію у своїй роботі;</p> <p>курси залишаються стимулом до проходження чергової атестації, а не шляхом до самовдосконалення і саморозвитку.</p>	<p>компетентності у міжкурсовий період;</p> <p>проводити тренінги з використання ІКТ у навчально-виховному процесі.</p>
<p>Загрози:</p> <p>неможливість забезпечити рівний доступ до якісної позашкільної освіти;</p> <p>через небажання молодих педагогів працювати у віддалених ЗНЗ є імовірність значного зниження якісного надання освітніх послуг.</p>			

Якість навчання

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>наявність висококваліфікованих педагогічних кадрів;</p> <p>достатній якісний показник;</p> <p>значна частина учнів підтверджує річний бал результатами ДПА (у форматі ЗНО);</p> <p>результативність участі в обласних етапах Всеукраїнських предметних олімпіад, Міжнародних конкурсів є показником якості навчання.</p>	<p>недотримання критеріїв оцінювання призводить до завищення річного балу, який не завжди підтверджується ДПА;</p> <p>завищене оцінювання дітей-претендентів на одержання «золотої», «срібної» медалі;</p> <p>неналежний контроль з боку адміністрації ЗНЗ за якісними показниками навчання;</p> <p>мала наповнюваність класів окремих навчальних закладів.</p>	<p>окремі педагогічні працівники критерії оцінювання з навчальних предметів «адаптують» під конкретний клас, що призводить до завищення оцінки;</p> <p>скарги батьків на заниження оцінювання їх дітей, що свідчить про недостатню поінформованість про критерії оцінювання;</p> <p>зовнішнім моніторингом охоплено лише учнів випускних класів (9,11);</p> <p>мала кількість учнів у класах не створює умов для конкуренції, що негативно впливає на якість знань учнів.</p>	<p>активізація роботи методоб'єднань щодо дотримання педагогами критеріїв оцінювання;</p> <p>залучення до зовнішнього моніторингу учнів 4, 5-8,10 класів;</p> <p>розробити систему стимулювання обдарованих учнів;</p> <p>розміщувати на сайті ЗНЗ інформацію про зміни нормативно-правової бази освітнього процесу;</p> <p>проводити оптимізацію ЗНЗ з малою чисельністю учнів;</p> <p>створити опорні заклади з метою надання якісних освітніх послуг.</p>
<p>Загрози:</p> <p>супротив педагогів оптимізації шкіл з малою наповнюваністю;</p> <p>байдужість батьків щодо одержання їх дітьми якісної освіти;</p> <p>необ'єктивність оцінювання дітей (завищення оцінки) унеможлиблює вступ до бажаних вищих навчальних закладів.</p>			

Матеріально-технічна база

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>розроблена та затверджена програма зміцнення матеріально-технічної бази навчальних закладів Дунаєвецької міської ради на 2016-2018 рр.</p> <p>приміщення навчальних закладів відповідають санітарним нормам;</p> <p>функціонують 9 НВК «ЗОШ – ДНЗ»;</p> <p>наявний НВК «ЗОШ I-III ст., гімназія»;</p> <p>створено 9 базових закладів, які будуть оснащені кабінетами природничо-математичного циклу;</p> <p>до всіх базових закладів здійснюється підвезення дітей та педагогічних працівників;</p> <p>проводяться заходи з енергозбереження: заміна віконних та дверних блоків, перекриття даху з утепленням горища, заміна котлів на альтернативний вид опалення;</p> <p>фінансова підтримка громади;</p>	<p>часткове залучення батьківських коштів на ремонти класних кімнат;</p> <p>зношення комп'ютерної техніки; наявна мережа Інтернет в окремих навчальних закладах потребує об'єднання їх в єдину локальну систему;</p> <p>є потреба подальшого оснащення навчальних закладів природничо-математичними кабінетами;</p> <p>недостатнє фінансове забезпечення на зміцнення матеріально-технічної бази шкільних їдалень; ЗОШ I-II ст. залишились за межами забезпечення кабінетами природничо-математичного циклу.</p>	<p>проведення поточних ремонтів класних кімнат за рахунок батьків;</p> <p>потребує оновлення комп'ютерна техніка;</p> <p>частина педагогів не вміє користуватись мережею Інтернет, хоч вона наявна в кожній школі;</p> <p>в ЗОШ I-II ст. немає можливостей проводити лабораторні та практичні заняття з фізики, хімії, біології тощо через відсутність обладнання.</p>	<p>розробити перспективний план на забезпечення ЗОШ I-II ст. необхідним обладнанням з природничо-математичного циклу;</p> <p>активізувати навчальні заклади до участі у проектах різних напрямків;</p> <p>провести перерозподіл та передачу зайвого обладнання в ЗОШ I-II ст. з навчальних закладів, де придбано кабінети природничо-математичного циклу;</p> <p>придбати кабінети для базових ЗОШ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фізики 4 шт. - хімії 2 шт. - біології 2 шт. - інформатики 3 шт. - математики 1 шт.; <p>провести навчання педагогів природничо-математичного циклу з питань використання обладнання та приладдя в придбаних кабінетах.</p>
<p>Загрози: можливе використання кабінетів з оновленим обладнанням не за призначенням; недостатнє фінансове забезпечення для створення локальної мережі Інтернет; неготовність випускників ЗОШ I-II ст. адаптуватися до умов навчання у ЗНЗ I-III ст. через відсутність навичок роботи з обладнанням.</p>			

Збереження здоров'я учасників навчально-виховного процесу

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>у навчальних закладах є спортивні майданчики, внутрішні санвузли, медичні кабінети;</p>	<p>не в повному обсязі забезпечено спортивним інвентарем;</p> <p>необхідно додатково придбати кухонне</p>	<p>оновлення спортивних майданчиків та спортивних залів;</p> <p>не вистачає спортивного обладнання;</p>	<p>провести ремонти спортивних залів та кімнат;</p> <p>звернутись з клопотанням до депутатів міської</p>

<p>всі ЗОШ забезпечені медичними працівниками;</p> <p>у 18 ЗОШ є спортивні зали, у 7 –спортивні кімнати;</p> <p>у всіх ЗОШ та ДНЗ організовано гаряче харчування:</p> <p>є 15 шкільних автобусів, підвезенням охоплено 100% дітей від потреби;</p> <p>у всіх навчальних закладах введено посаду психолога;</p> <p>в управлінні освіти функціонує психолого-медико-педагогічна консультація для забезпечення супроводу дітей з особливими потребами.</p>	<p>обладнання та інвентар відповідно до санітарних вимог;</p> <p>не всі учні старших класів харчуються комплексними обідами (обмежуються першою чи другою стравою);</p> <p>у більшості навчальних закладів відсутні відпочинкові майданчики.</p>	<p>не в повному обсязі охоплено гарячим комплексним обідом учнів старших класів;</p> <p>в окремих ЗНЗ перевантаження учнів варіативною складовою навчального плану;</p> <p>є випадки розподілу годин варіативної складової навчального плану під вчителя без врахування потреб та запиту дітей;</p> <p>послаблена робота навчальних закладів щодо охоплення дітей руховою активністю під час перерв.</p>	<p>ради про виділення додаткових коштів на придбання спортивного обладнання;</p> <p>сприяти навчальним закладам у розробці проектів з розвитку спорту;</p> <p>створити нові та розширити наявні відпочинкові майданчики шляхом їх дообладнання;</p> <p>надіслати запит до міської ради з відповідними розрахунками щодо забезпечення їдалень кухонним інвентарем;</p> <p>провести аналіз використання варіативної складової навчального плану.</p>
<p>Загрози:</p> <p>небажання учнів відвідувати години варіативної складової навчального плану через перевантаження;</p> <p>розподіл годин варіативної складової навчального плану під вчителя може призвести до неможливості задоволення запитів учнів та батьків;</p> <p>нераціональне харчування дітей призведе до погіршення стану здоров'я.</p>			

Підвезення школярів

Сильні сторони	Слабкі сторони	Проблеми	Шляхи вирішення
<p>розроблено та затверджено програму «Шкільний автобус»;</p> <p>наявний парк шкільних автобусів (15 одиниць);</p> <p>налагоджено співпрацю та розуміння батьківської громадськості з питань організації підвезення;</p> <p>проведено аналіз потреби у підвезенні школярів на 3 роки;</p> <p>сформовано мережу руху шкільних автобусів;</p>	<p>відсутній резервний автобус;</p> <p>незадовільний стан доріг та довготривале проведення ремонту;</p> <p>придбання запасних частин потребує відповідного часу;</p> <p>деякі автобуси не забезпечені обладнанням для перевезення дітей з особливими потребами та дошкільників.</p>	<p>зношення транспорту;</p> <p>можливе несвоєчасне придбання пального через тендерні процедури;</p> <p>часті поломки автобусів через неякісну дорогу;</p> <p>відсутність місця зберігання автобусів;</p> <p>підбір водіїв відповідної категорії.</p>	<p>придбання шкільних автобусів відповідно до програми;</p> <p>укладання угод з водіями шкільних автобусів про їх зберігання;</p> <p>процедури закупівлі пального проводити на очікувану вартість;</p> <p>раз на 2 тижня проводити огляди доріг та інформувати міську раду про необхідність проведення ремонту.</p>

<p>визначені відповідальні за випуск автобусів на маршрут;</p> <p>призначено вихователів з супроводу дітей під час перевезення;</p> <p>узгоджено планові, позапланові та поточні огляди шкільних автобусів.</p>			
<p>Загрози:</p> <p>можливі зриви підвезення в осінньо-зимовий період через затримку у розчищенні доріг;</p> <p>через відсутність резервного автобуса можливий зрив підвезення;</p> <p>можливі часті поломки автобусів через незадовільний стан доріг.</p>			

КРОК 4

ФОРМУЛЮВАННЯ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ГРОМАДІ

Перше завдання, яке стоїть перед стратегічним комітетом, – виробити бачення розвитку освіти в громаді. Сформулювати таке бачення може бути непросто для тих, хто новачок в освітньому менеджменті, натомість це важливо, оскільки задає напрям розвитку освіти в громаді. Бачення – це ідеалізована картина місцевої системи шкільної освіти в майбутньому. Сформульоване бачення є орієнтиром або рамкою для всього подальшого стратегічного планування. Воно має бути реалістичним, правдоподібним, привабливим та орієнтованим на майбутнє.

Бачення, розроблене місцевими зацікавленими гравцями, має співпадати з прагненнями громади та водночас вписуватися в рамки, задані Національною стратегією розвитку освіти. Стратегічний комітет повинен вивчити Національну стратегію, обговорити ідеї та розширити її положення. В рамках цього процесу важливо, щоб місцеве бачення розвитку освіти було амбітним, але реалістичним.

Формулювання бачення розвитку освіти громади має ґрунтуватися на проаналізованих і визнаних проблемах та питаннях, які хвилюють громаду. Визначивши бачення, громада задає правильний курс для майбутніх заходів і зусиль. Вона обирає пріоритетні сфери для інвестицій у найближчі роки та доносить їх до всіх зацікавлених сторін у сфері освіти. Задеклароване «Бачення» в стратегії освіти, дозволяє дає змогу здійснити обґрунтований

вибір проектів з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей. Водночас, бачення має бути ширшим, ніж просто проблеми, що стоять наразі перед громадою. Бачення має апелювати до спільних цінностей та пріоритетів освіти для місцевої громади. Отже, бачення громади має будуватися навколо чинних проблем і питань, але все ж таки виходити за межі цього.

Стратегічний комітет презентує попередній варіант бачення голові громади. Після цього відбувається представлення бачення місцевій раді, яка потім передає сформульоване бачення всім, хто бере участь у виконанні освітніх повноважень.

У Волі-Баранецькій стратегічний комітет опрацював таке бачення системи освіти в громаді:

«Освіта Воле-Баранецької громади характеризується повною відкритістю, враховує традиції та досягнення, потреби й очікування місцевої спільноти, скерована на повноцінний всесторонній розвиток усіх мешканців, які мають змогу навчатися упродовж всього життя, користуючись сучасною навчально-методичною базою і послугами висококваліфікованих кадрів. Система освіти у громаді гарантує високу якість навчання, підтримує творчість, розвиває інноваційність і готує громадян до життя у сучасному світі.»

У Дунаївцях стратегічний комітет запропонував декілька варіантів бачення системи освіти, зокрема й таке:

Освіта – це спільне завдання батьків, учителів та учнів, яке дає кожному мешканцю Дунаєвецької громади можливість навчатися різними способами у безпечному і приязному середовищі. Освіта популяризує розвиток самодисципліни, внутрішньої мотивації і прагнення до досконалості у процесі навчання.

У Золотому Потоці під час дискусій стратегічного комітету опрацьовано таке формулювання місії освіти в громаді:

«Створити сприятливі умови та ефективні інструменти для розвитку шкіл та освітніх закладів та привести освітні можливості у відповідність до потреб громади».

Критерії оцінювання бачення

Яким має бути формулювання бачення?	Це означає, що бачення	Відповідає цій вимозі	Не відповідає цій вимозі
Цілісне	не містить не пов'язаних між собою тверджень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Конкретне	не стосується питань, які не пов'язані з проектом, не наводить неважливих деталей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Лаконічне	не пустослівне	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Достовірне	не містить неправдивих тверджень (не підкріплених фактами або планами)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Заохочуюче до співпраці	не закриває можливості долучитися до команди виконавців	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Переконливе	його зміст несе позитивне повідомлення, яке переконує реципієнта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Приклади бачення

Система освіти в громаді дає усім мешканцям змогу отримати знання й уміння, які забезпечать їм повноцінне і якісне життя у сучасному світі.	Система освіти у громаді гарантує високу якість навчання, підтримує творчість, розвиває інноваційність і готує громадян до життя у сучасному світі.
Освіта – це спільне завдання батьків, учителів та учнів, яке дає кожному мешканцю громади можливість навчатися різними способами у безпечному і приязному середовищі. Освіта популяризує розвиток самодисципліни, внутрішньої мотивації і прагнення до досконалості у процесі навчання.	Система освіти створює для учнів можливості для повноцінного усестороннього розвитку і формує уміння навчатися упродовж всього життя. Ми навчаємо в атмосфері свободи, а цінності, сформовані під час навчання, будують в учнях почуття громадської відповідальності за Україну.

КРОК 5

СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ

Після того як зібрано та проаналізовано дані, сформульовано бачення, наступне завдання стратегічного комітету – визначення набору стратегічних цілей. Його мета – визначити, які цілі є найважливішими для покращення якості освіти. Це ключовий етап у розробленні стратегії. Його організація покладається на стратегічний комітет. За потреби, стратегічний комітет може розширити коло залучених представників зацікавлених сторін до процесу обговорення. Таке рішення приймають лише тоді, коли члени комітету переконані в тому, що запрошення додаткових представників дасть змогу одержати цінну інформацію і допоможе у процесі планування.

Для підтримки роботи стратегічного комітету місцева рада може підготувати перелік стратегічних ініціатив, які можна використовувати як відправну точку в дискусії. Цілі повинні бути пов'язані з баченням, затвердженим місцевою владою, щоб визначити підхід до виконання освітніх повноважень і бути сформульовані таким чином, щоб наблизитись до цього бачення. Ступінь підготовки до дискусії та дебатів про стратегічні цілі визначатимуть їх ефективність. Таку підготовку ініціює голова стратегічного комітету.

Відбір стратегічних цілей для місцевої системи освіти повинен опиратися на дві групи чинників і критеріїв:



1. Обсяг і глибина освітніх повноважень, які центральний уряд передав громадам.
2. Визначення найбільш нагальних питань і проблем навчальних закладів у громаді.

Кожна громада має проаналізувати власну мережу шкіл, визначити конкретні проблеми, відібрати найбільш нагальні та вирішувати їх за пріоритетністю. Це означає, що в міру того, як громади стають потужнішими, а школи

розвиваються, буде потреба повертатися до стратегічних питань, щоб оцінити які виникли найновіші нагальні питання.

Обравши стратегічні цілі, до кожної з них потрібно визначити по декілька детальніших операційних цілей.

Формулюючи цілі, треба дотримуватися критеріїв SMART, які наведені у таблиці нижче.

Приклади

Визначення цілі/цілей з дотриманням принципів SMART

1	Головна/найважливіша/ стратегічна ціль в рамках цілого ряду цілей		
	1	Словесний опис цілі: – Досягненню яких результатів вона сприятиме? (необхідно коротко описати, в чому полягає досягнення даної цілі; можна вказати ефекти/результати на окремих етапах і т.д.). Такий опис накладатиметься на цілі, які можна буде представити у вигляді ряду цілей, розташованих в ієрархічному або хронологічному порядку	К – конкретна
	2	Часовий горизонт, виражений в одиницях часу	О – одиниця часу (часовий вимір)
	3	Одиниці вимірювання та числова оцінка рівня досягнення цілі – необхідно запропонувати відповідні одиниці виміру	М – міра
	4	Обґрунтування суспільної прийнятності цілі (передбачувана реакція суспільства)	А – акцептування (сприйняття) суспільством
	5	Наведення аргументів на користь можливості реалізації цілі	Р – реальна (але амбітна)
	6	Що має бути відправною точкою, яка б дозволила оцінити амбітність визначеної цілі?	
2	Операційна/ допоміжна/часткова ціль		
	1	Словесний опис цілі	К – конкретна
	2	Часовий горизонт, виражений в одиницях часу	О – одиниця часу
	3	Одиниці виміру та числова оцінка рівня досягнення цілі – необхідно запропонувати відповідні одиниці виміру	М – міра
	4	Обґрунтування суспільної прийнятності цілі (передбачувана реакція суспільства)	А – акцептування суспільством
	5	Наведення аргументів на користь можливості реалізації цілі	Р – реальна (але амбітна)
	6	Що має бути відправною точкою, яка б дозволила оцінити амбітність визначеної цілі?	

Приклади

Приклади цілей у Дунаєвецькій громаді

Стратегічна ціль 1. Підвищення якості освіти

- Операційна ціль 1.1. Створення технічної бази для реалізації освітніх завдань.
- Операційна ціль 1.2. Сформувати висококваліфікований вчительський колектив, який зможе надавати освітні послуги високої якості.
- Операційна ціль 1.3. Підвищити різноманітність позаурочних занять в школах і рівень доступу до них.

Стратегічна ціль 2. Підвищення ефективності надання освітніх послуг [Субвенція]

- Операційна ціль 2.1. Формування ефективної мережі шкіл.
- Операційна ціль 2.2. Формування ефективної мережі дошкільних навчальних закладів.
- Операційна ціль 2.3. Ефективне управління об'єктами освіти.
- Операційна ціль 2.4. Забезпечення ефективного доступу до навчальних закладів.

Стратегічна ціль 3. Підвищення рівня доступності до якісних освітніх послуг, які відповідають потребам мешканців громади.

- Операційна ціль 3.1. Охопити дошкільною освітою усіх дітей.
- Операційна ціль 3.2. Розробити систему стимулювання обдарованих учнів.
- Операційна ціль 3.3. Сприяти навчальним закладам у розробці проектів з розвитку спорту.
- Операційна ціль 3.4. Створити умови для охоплення якомога більшої групи молоді позашкільною освітою.
- Операційна ціль 3.5. Охопити дітей додатковими послугами – харчування.

Приклад цілей Воле-Баранецької ОТГ

Стратегічна ціль 1. Підвищення рівня якості освіти

- Операційна ціль 1.1. Створення навчально-матеріальної та кадрової бази для реалізації навчальними закладами освітніх завдань.
- Операційна ціль 1.2. Підготовка педагогічних кадрів до надання освітніх послуг високого рівня.
- Операційна ціль 1.3. Додаткова мотивація до успішної праці та навчання.

Стратегічна ціль 2. Ефективне управління шкільною мережею громади

- Операційна ціль 2.1. Забезпечення рівного доступу учасників навчально-виховного процесу до навчальних закладів громади.
- Операційна ціль 2.2. Формування ефективної мережі навчальних закладів громади.
- Операційна ціль 2.3. Оновлення приміщень навчальних закладів громади.
- Операційна ціль 2.4. Запровадження системи моніторингу за якістю навчально-виховного процесу та наданням освітніх послуг.

Стратегічна ціль 3. Розбудова освітнього середовища громади

- Операційна ціль 3.1. Створення умов, що сприяють збереженню та зміцненню здоров'я дітей та учнівської молоді засобами фізичної культури і спорту.

- Операційна ціль 3.2. Створення на території громади умов для навчання та виховання дітей з особливими потребами.
- Операційна ціль 3.3. Спільна робота шкіл, бібліотек та народних домів над виховними завданнями громади.
- Операційна ціль 3.4. Створення у навчальних закладах системи виховання, що ґрунтується на співпраці та побажаннях учасників виховного процесу.
- Операційна ціль 3.5. Створення умов для позашкільної освіти молоді.

Приклад цілей Золотопотіцької ОТГ

Стратегічна ціль 1. Підвищення якості освіти

- Операційна ціль 1.1. Забезпечення учнів необхідними підручниками та технологіями.
- Операційна ціль 1.2. Підвищення кваліфікації вчителів.
- Операційна ціль 1.3. Підвищення мотивації учнів до навчання.
- Операційна ціль 1.4. Забезпечення рівного доступу до повнопрограмних шкільних занять та позашкільної освіти.
- Операційна ціль 1.5. Формування інформаційної системи для визначення потреб та реалізації послуг.

Стратегічна ціль 2. Підвищення ефективності надання освітніх послуг

- Операційна ціль 2.1. Створення шкільної мережі, що відповідає демографічній ситуації.
- Операційна ціль 2.2. Створення системи НВК.
- Операційна ціль 2.3. Раціоналізація витрат на утримання закладів освіти.

Стратегічна ціль 3. Підвищення доступності до високоякісних освітніх послуг, що відповідають вимогам ринку праці

- Операційна ціль 3.1. Організація різних форм позашкільної освіти для дітей, молоді та дорослих мешканців громади.
- Операційна ціль 3.2. Організації заходів з розвитку самоорганізації населення для сприяння співпраці учасників навчально-виховного процесу.
- Операційна ціль 3.3. Обмін досвідом на регіональному та міжнародному рівнях.

КРОК 6

ПЕРЕЛІК ОПЕРАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ І ПРОЕКТІВ

Наступним етапом розроблення стратегії є підготовка завдань і проектів (заходів) на основі затверджених стратегічних цілей. Стратегічний комітет має пам'ятати, що важливим елементом підготовки переліку операційних завдань і проектів є їхнє включення до освітнього бюджету та довгострокових фінансових планів муніципалітету.

Проекти, розроблені стратегічним комітетом, передають місцевій адміністрації для подальшого опрацювання. Остаточне рішення приймає голова громади та виконавчий орган. На етапі підготовки переліку проектів місцева влада має ухвалити рішення з таких питань:

1. Виділення фінансових і людських ресурсів.
2. Терміни виконання проектів.
3. Система управління та реалізації.
4. Критерії оцінювання.

На останньому етапі формулювання стратегії стратегічний комітет має підготувати пропозицію щодо того, як громада планує фінансувати визначені пріоритетні проекти через поєднання місцевих ресурсів з ресурсами, які можуть надати донори або держава в рамках цільових програм.

Кожен проект треба описати окремо, з визначенням цілей, термінів виконання,

обсягу, методології, очікуваних результатів і фінансування.

Стратегію можна впроваджувати лише за умови виділення достатніх коштів з бюджету громади та цільових грантів. Слід підкреслити, що оскільки місцева стратегія розвитку освіти розрахована на багато років, то місцеві виконавчі органи також повинні дбати про передбачення бюджетних коштів на реалізацію стратегії не лише в рамках річного бюджету, а в контексті багаторічного бюджетування. Бюджет на виконання стратегії треба відокремити від бюджету на виконання звичайних освітніх повноважень громади. У ньому треба визначити нові необхідні ініціативи, які запроваджуватиме громада. Багато місцевих рад не досягають успіхів у впровадженні стратегій через брак людських і фінансових ресурсів. Розпорядження бюджетними коштами, які спеціально виділено для втілення стратегічних ініціатив, повинно здійснюватися окремо від коштів інших розділів і статей бюджету.

Щоб мати чітке розуміння процесу втілення стратегії у життя і розподілити необхідні для цього ресурси, потрібно скласти план реалізації. Ось як це зробили у Дунаєвецькій громаді.

Приклади

Приклади опису завдань у Золотопотіцькій громаді

КАРТА ЗАВДАНЬ
Назва завдання: 1.2.2 Організація надання методичної допомоги вчителям
Операційна ціль 1.2 Організація надання методичної допомоги вчителям та сприяння у проходженні ними курсової перепідготовки
Відповідальні особа: методист органу управління освітою, керівники закладів освіти; педагоги
Дата початку: 1.09
Дата завершення: 30.06
Опис завдання (цілі, заходи):
Договір про співпрацю з Інститутом післядипломної педагогічної освіти.
Аналіз потреб у навчанні (анкетування, оцінка відвідуваних занять).
Розробка плану методичної роботи.
Затвердження плану методичної роботи.
Надання методичних послуг.
Формування та затвердження плану проходження курсової перепідготовки.
Проведення курсової перепідготовки.
Необхідні умови, щоб розпочати завдання:
Рішення сесії про співпрацю з Інститутом післядипломної педагогічної освіти і виділення коштів.
Укладення угоди з Інститутом післядипломної освіти про надання методичних послуг, або формування внутрішньої системи методичної роботи.
Проведення електронної реєстрації слухачів на курси підвищення кваліфікації.

ГРАФІК РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ (приклад Дунаєвецької ОТГ)

	2018	2019	2020	2021	2022
1. Стратегічна ціль «Підвищення якості освіти» [показник ЗНО і ДПА]					
1.1. Операційна ціль: Створення технічної бази для реалізації освітніх завдань.					
1.1.1. Завдання – створити опорні заклади з метою надання якісних освітніх послуг.	+				
1.1.2. Завдання – придбати технічні засоби навчання й обладнання для предметних кабінетів.	+	+	+		
1.1.3. Завдання – забезпечити доступ до широкосмугового Інтернету.	+	+	+		
1.2. Операційна ціль: Сформувати висококваліфікований вчительський колектив, який зможе надавати освітні послуги високої якості.					
1.2.1. Завдання – стимулювати молодих педагогів до роботи у віддалених ЗОШ шляхом надання житла, компенсації за проїзд тощо;	+	+	+	+	+
1.2.2. Завдання – підвищити рівень використання нових технологій у навчальному процесі, проводити тренінги з використання ІКТ у навчально-виховному процесі.	+	+	+		
1.2.3. Завдання – активізувати роботу усіх педагогів	+	+			
1.2.4. Завдання – запровадити варіативну складову навчального плану	+	+			
1.2.5. Завдання – запровадити систему моніторингу учителів через оцінювання їхньої роботи учнями після 4, 9 та 11 класів, провести аналіз використання варіативної складової навчального плану.	+	+	+	+	+
1.2.6. Завдання – залучити батьків до моніторингу результатів навчання	+	+	+	+	+
1.3. Операційна ціль: Підвищити різноманітність позаурочних занять в школах і рівень доступу до них					
1.3.1. Завдання – створити ефективну систему оцінювання потреб у сфері позашкільної освіти	+	+			
2. Стратегічна ціль «Підвищення ефективності надання освітніх послуг» [Субвенція]					
2.1. Операційна ціль: Формування ефективної мережі шкіл					
2.1.1. Завдання – оптимізувати мережу навчальних закладів;	+	+	+	+	+
2.1.2. Завдання – провести ремонти і термомодернізацію шкіл	+	+	+	+	+
2.2. Операційна ціль: Формування ефективної мережі дошкільних навчальних закладів					
2.2.1. Завдання – сформувати ефективну мережу ДНЗ у складі НВК	+	+	+	+	+
2.2.2. Завдання – провести ремонт і термомодернізацію дошкільних навчальних закладів	+	+	+	+	+
2.3. Операційна ціль: Ефективне управління об'єктами освіти					
2.3.1. Завдання – розробити систему моніторингу витрат на освіту	+				
2.4. Операційна ціль: Забезпечення ефективного доступу до навчальних закладів					
2.4.1. Завдання – організувати ефективну систему перевезення дітей.	+	+	+	+	+
3. Стратегічна ціль «Підвищення рівня доступності до якісних освітніх послуг, які відповідають потребам мешканців громади» [% учнів, які переходять у 9 клас]					
3.1. Операційна ціль: Охопити дошкільною освітою усіх дітей					

3.1.1. Завдання – облаштувати медичні кімнати в усіх ДНЗ.	+	+	+		
3.1.2. Завдання – запровадити варіативні форми здобуття дошкільної освіти: адаптаційні групи; групи вихідного дня.	+	+			
3.1.3. Завдання – організувати роботу консультаційних центрів для батьків та осіб, що їх замінюють;	+	+			
3.2. Операційна ціль: Розробити систему стимулювання обдарованих учнів;					
3.2.1. Завдання – запровадити програму навчання обдарованих дітей і молоді.	+	+			
3.3. Операційна ціль: Сприяти навчальним закладам у розробці проектів з розвитку спорту;					
3.3.1. Завдання – створити нові та розширити наявні відпочинкові майданчики шляхом їх дообладнання;	+	+	+	+	+
3.3.2. Завдання – провести ремонти спортивних залів та кімнат.	+	+	+	+	+
3.4. Операційна ціль: Створити умови для охоплення якомога більшої групи молоді позашкільною освітою.					
3.4.1. Завдання – організувати позашкільні заняття на базі СЮТ, СЮН, БТШ.	+	+			
3.4.2. Завдання – пристосувати освітню базу до реалізації завдань у сфері позашкільної освіти.	+				
3.5. Операційна ціль: Охопити дітей додатковими послугами – харчування					
3.5.1. Завдання – розробити програму забезпечення дітей харчуванням.	+	+			
3.5.2. Завдання – забезпечити їдальні шкіл і ДНЗ кухонним інвентарем	+	+	+	+	+

КРОК 7

АНАЛІЗ РИЗИКІВ СТРАТЕГІЇ

Стратегічний комітет має визначити обставини, які можуть перешкоджати впровадженню стратегічного плану. Належна увага до забезпечення фінансових, організаційних та людських ресурсів може допомогти громаді тримати ці ризики під контролем. Цей тип аналізу, який здійснюється місцевою владою, важливий, оскільки саме вона несе головну відповідальність за впровадження стратегії.

Під час оцінювання ризиків спочатку треба встановити чи насправді стратегія практично здійсненна та має належний рівень довіри й підтримки. Рівень довіри і практична здійсненність найпростіше здобуваються тоді, коли на перших порах використовують місцеві ресурси (технічна інфраструктура громади, фінансові кошти, ентузіазм місцевої

громади), а пошук і залучення зовнішньої допомоги (фінансова допомога від держави, міжнародних організацій тощо) відбуваються лише після того, як доведена недостатність внутрішніх ресурсів.

Місцеві ресурси доступніші, їх можна швидше мобілізувати, тому ризик залежності від внутрішніх ресурсів для успішної реалізації є меншим. Ризик залежності від зовнішніх ресурсів набагато вищий, що може вплинути на реалістичність досягнення стратегічних цілей. Ризики, які можуть загрожувати реалізації конкретної стратегії громади та найбільш оптимальні заходи їх пом'якшення залежать від стратегії. Нижче представлено потенційні ризики та відповідні заходи їх пом'якшення, які стратегічний комітет може брати до уваги, аналізуючи власну освітню стратегію.



Приклади

Приклади ризиків і можливих заходів пом'якшення

Деякі зацікавлені гравці відмовляються приймати рішення на основі затвердженої стратегії	Провести глибокий аналіз очікувань зацікавлених гравців та включити його в стратегію. Підготувати кампанії з інформування громадськості як частину впровадження стратегії (з відповідним бюджетом).
Операційні завдання, зазначені в стратегії, виявилися дорожчими, ніж передбачалося.	Планувати бюджет на повну реалізацію стратегії, а також по роках. Розділити операційні цілі на проекти, які принесуть користь школам, навіть якщо інші проекти буде відкладено. Передбачити резерв у бюджеті на реалізацію стратегії. Готувати бюджет, виходячи з найгіршого сценарію.
Деякі проекти впроваджено без досягнення стратегічних цілей.	Формулювати конкретні результати для кожного проекту з чітким посиленням на досягнення стратегічних цілей. Проводити моніторинг реалізації кожного проекту за погодженими індикаторами.
Проводити моніторинг впровадження стратегії неможливо, оскільки не збираються надійні дані.	Визначати індикатори для моніторингу на основі даних, які збирають зазвичай в інших цілях. Доручити моніторинг та обчислення індикаторів незалежному зовнішньому виконавцю, який користується довірою (наприклад, деяким неурядовим організаціям). Перед початком реалізації опублікувати звіт із зазначенням того, які значення всіх індикаторів, що використовуються, і чому вони є важливими.
Після виборів нова влада громади не бажає продовжувати впровадження стратегії.	Залучити представників усіх політичних партій та соціальних груп до процесу підготовки стратегії. Домогтися, щоб політичні партії, які є активними в громаді, публічно заявили про свою підтримку стратегії.

КРОК 8

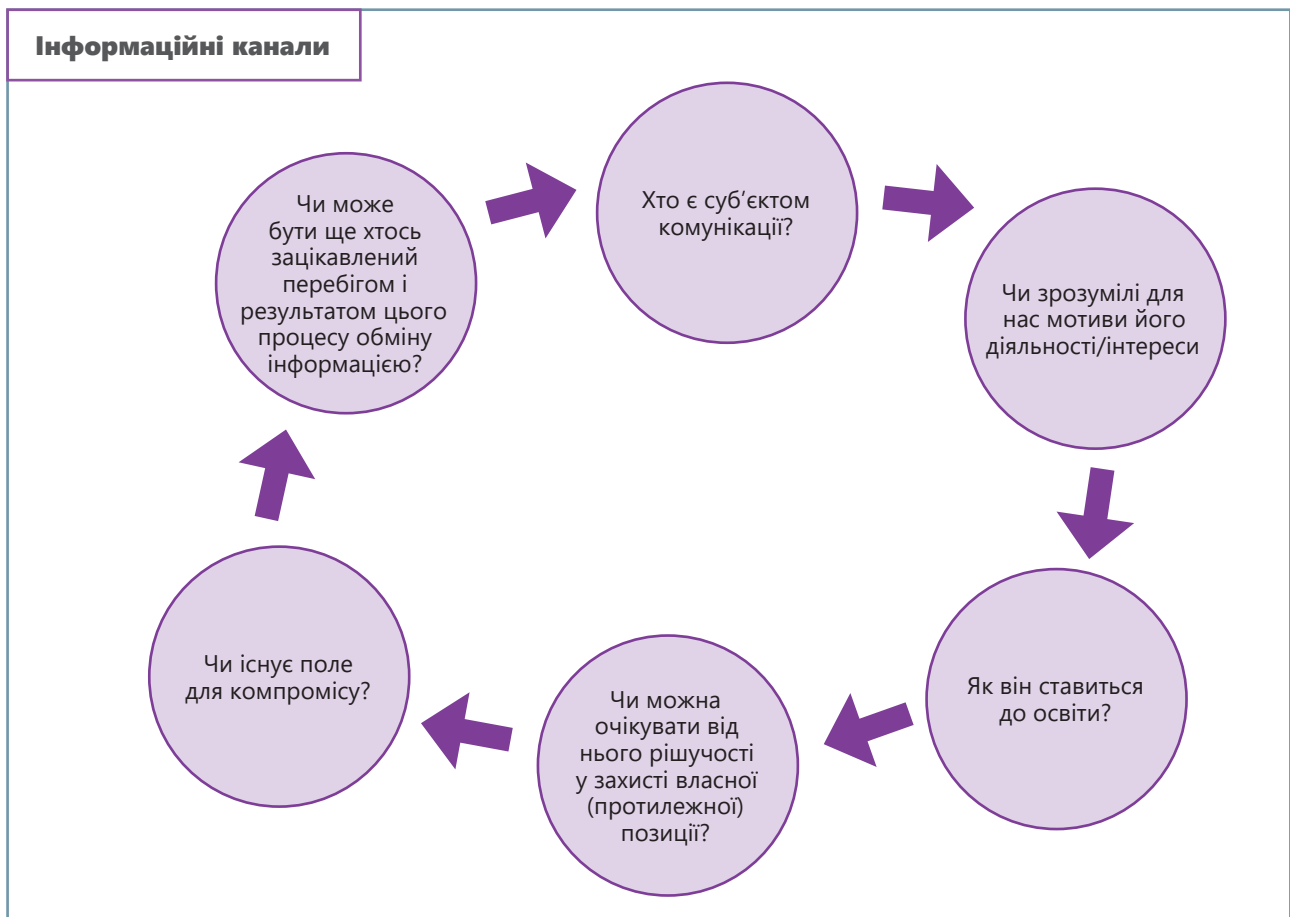
ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

Стратегічний комітет має передбачити популяризацію стратегії серед мешканців. Основою для підготовки інформаційної кампанії має стати аналіз ризиків. Треба визначити які саме інформаційні канали найефективніші для популяризації стратегії.

Особливе значення у процесі комунікації має те, хто надає інформацію і на кого вона спрямована. Саме тому здатність розпізнати риси

надавача й отримувача інформації, а потім враховувати їх під час обміну інформацією, має ключове значення для успіху інформаційної кампанії.

Нижче представлено простий алгоритм дій, який складається з 6 запитань, які ми задаємо собі на початку процесу комунікації. Відповівши на ці запитання, зможемо спроектувати весь процес.



З досвіду проекту випливає, що мешканці громад не мають звички часто переглядати веб-сайт громади чи читати інформацію на дошці оголошень. В результаті, вони не беруть участі у важливих з точки зору функціонування громади місцевих заходах, не ідентифікують себе з громадою і не надто активно долучаються до ініціатив місцевої влади. Для ефективного втілення у життя освітньої стратегії активна громадська позиція мешканців дуже важлива як для керівництва громади, так і для самих мешканців. Громади мають використовувати весь можливий спектр інформаційних каналів, зокрема й сучасних інформаційних технологій. Під час реалізації проекту з опрацювання стратегій розвитку освіти найефективнішим способом комунікації з мешканцями виявились дебати. Завдяки використанню цієї класичної форми мешканці Волі-Баранецької мали повну інформацію про обсяг і мету цієї діяльності. Дебати стосувалися різних тем, обраних ведучими, – аналізу ситуації в громаді, вибору стратегічних цілей, завдань, ролі учителів та учнів у процесі реалізації стратегії. Місцевий координатор організував зустрічі з батьками, учнями й учителями. Для малої громади, у якій люди знають один одного, це стало найефективнішим способом комунікації.

Найбільша проблема під час організації дебатів полягає у запрошенні відповідної кількості учасників. Інформацію про терміни і тематику зустрічей, які відбувалися у школах, організатори поширювали за допомогою плакатів. Плакати доцільно розмістити як у школах, так і в магазинах, бібліотеці, будинку культури, в адміністративній будівлі місцевої ради чи ЦНАПу. Можна також запрошувати мешканців на зустрічі за допомогою листівок. Досвід проведення виборчих кампаній показує, що в західних областях України, найпростіше поширювати листівки у неділю після церковної служби. Не треба оминати увагою й сучасні інформаційні технології. Доцільно поширити інформацію про дебати в інтернет-форумах, соціальних мережах, блогах, в місцевій пресі.

У проекті практично не використовувалось інформування через місцеву пресу, хоч для деяких категорій мешканців це основне

джерело інформації про діяльність місцевої влади. Місцева преса найпопулярніша, перш за все, серед старшого покоління мешканців. Це добре місце, щоб розмістити коротке оголошення чи надрукувати статтю, у якій можна пояснити найскладніші питання. Стратегія – це занадто великий документ, щоб друкувати його в місцевій пресі.

Інформуючи про стратегію, треба обмежитися тільки найважливішою інформацією, як от стратегічні цілі, ключові завдання, які потрібно буде виконати в рамках стратегії. Представляти стратегію можна на сторінках преси у формі дискусії, запросивши до якої лідерів місцевої спільноти. Треба подбати, щоб надана ЗМІ інформація була чіткою і в міру лаконічною. Краще підготувати текст з меншою кількістю інформації, але щоб вона була старанно підбраною, стислою і конкретною. Звичайно цей текст варто також опублікувати на веб-сайті вашої громади. На веб-сайті вже можна розмістити значно більше інформації, ніж у друкованих ЗМІ, практично весь текст стратегії. Саме так зробила Дунаєвецька громада. Інші обмежилися публікацією стратегічних та операційних цілей і завдань стратегії.

Громади, в яких працюють фахівці з ІТ і мають відповідний потенціал, можуть використати інші інформаційні канали, як от платформи для публікації блогів, наприклад Wordpress чи Blogger. Ці канали спрямовані на молодше покоління мешканців громади. Вони дуже ефективні, оскільки цими технологіями можна користуватися через мобільні додатки. Громади щораз частіше використовують соціальні мережі, Інтернет-форуми. Facebook може стати гарним майданчиком для обговорення мешканцями окремих положень стратегії. При цьому треба пам'ятати, що форуми і соціальні мережі – це не дошка оголошень, а місце для дискусії, в якому треба брати на себе відповідальність за її перебіг. Особи, які ведуть профіль на Facebook, мають подбати, щоб жодне з запитань мешканців не залишилося без відповіді.


Часто недооцінюють поширення інформації серед мешканців за допомогою sms-повідомлень. Ця форма контакту використовується

все частіше. Досвід показує, що мешканці не дуже часто відвідують веб-сайт громади чи переглядають дошку оголошень, але охоче користуються сервісом sms-повідомлень. Завдяки цьому вони можуть дізнаватися про надзвичайні події, наприклад дорожні випадки, збої у наданні послуг, а також про зустрічі, культурні події та інші заходи, які відбуваються на території громади. Таку

форму інформування мешканців дуже широко застосовують у країнах Європейського Союзу. В результаті, мешканці відчуються поінформованими про важливі з точки зору функціонування громади події, завдяки цьому ідентифікують себе з місцем проживання і долучаються до різних ініціатив органів місцевого самоврядування.

Приклади

<http://voliaग्रomada.org.ua/osvita/index.html>



Воле-Баранецька громада
Самбірський район, Львівська область

(236) 41 - 195

volia81422@ukr.net

- Новини, Анонси
- Управління Освітою
- Нормативна Та Правова База
- Мережа Закладів Освіти
- Бюджет, Державні Закупівлі
- Соціальний Захист Діть
- Програми, Проекти, Акції
- Державні Закупівлі
- Плани Роботи, Програми Розвитку
- Сторінки У Соціальних Мережах
- Фотогалерея

Відділ соціально-гуманітарної політики

29.08.2017

Завершено роботу над проектом стратегії розвитку освіти Воле-Баранецької ОТГ. Пропонуємо даний проект для обговорення та надання пропозицій.

- Стратегічна ціль: підвищення рівня якості освіти.
 - Операційна ціль: створення навчально-матеріальної та кадрової бази для реалізації навчальними закладами освітніх завдань.
 - Завдання - забезпечення сучасною технікою та обладнанням навчальних закладів громади (участь навчальних закладів у проектах різного рівня та співфінансування громадою; використання коштів з обласного бюджету на програму розвитку освіти; подача навчальним закладами соціальних проектів на вдосконалення бази кабінетів природничо-математичного напрямку; використання власних коштів бюджету розвитку).
 - Завдання - покращення умов для перебування та виховання дітей в дошкільних закладах. (залучення спонсорів до покращення навчально-матеріальної бази дошкілля; створення ігрових майданчиків при існуючих НВК; закупівля посібників та ігрового інвентарю; використання власних коштів бюджету розвитку; прийняття в громаду логопеда).
 - Завдання – забезпечення фахового викладання предметів у школах (спільна тарифікація, залучення до викладання предметів вчителів-фахівців).
 - Операційна ціль: підготовка педагогічних кадрів до надання освітніх послуг високого

<http://zolotopoticka-gromada.gov.ua/osvita-16-12-44-20-07-2017/>

ЗОЛОТОПОТІЦЬКА ГРОМАДА
Буцацький район, Тернопільська область

Вибрати мову | RSS

для людей з вадами зору

Головна Новини **ОГОЛОШЕННЯ** Фотогалерея Картка громади Контакти Опитування DOBRE Проекти Освіта

Золотопотіцька громада » Освіта

Освіта

Шановні мешканці громади,

Представляємо на Ваш розгляд та обговорення плани та прагнення громади стосовно розвитку освіти в нашій громаді. Сформована у квітні робоча група збрала данні та провела внутрішній і зовнішній моніторинг стану системи освіти. На підставі отриманих результатів було визначено місію, стратегічні та операційні цілі, завдання необхідні для їх реалізації.

Місія, головна мета, Золотопотіцької ОТГ визначена в стратегії розвитку освіти полягає в створенні сприятливих умов та ефективних інструментів для розвитку шкіл та освітніх закладів та приведення освітніх можливостей у відповідність до потреб громади.

Для її реалізації визначені такі **стратегічні цілі**:

- 1 Підвищення якості освіти
- 2 Підвищення ефективності надання освітніх послуг
- 3. Підвищення доступності до високоякісних освітніх послуг, що відповідають вимогам ринку праці

В рамках кожної із стратегічних цілей визначено операційні цілі, які покликані забезпечити їх реалізацію.

Архів документів
Паспорт громади
Статут
Депутатський склад
Історична довідка
Регламент
ПРОЕКТИ РІШЕНЬ
СЕСІЇ

<http://dunuprosvita.at.ua/news/2017-08-28-107>

хто найкраще реагує на зміни, що відбуваються.

Гордон Драйден

Управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради

Головна » 2017 » Серпень » 28 » Стратегія розвитку освіти Дунаєвецької міської громади

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ 0954

Пропонуємо для ознайомлення та обговорення Стратегію розвитку освіти Дунаєвецької міської ради. Всі свої думки та побажання залишайте у коментарях нижче!

Оцінка ситуації у системі освіти Дунаєвецької міської громади
Місія. Стратегічні цілі
Аналіз освітньої галузі у Дунаєвецькій міській громаді
Думка батьків, учнів та вчителів про функціонування шкіл у громаді

Стратегія розвитку освіти 167 admin 0.0/0

МЕНЮ САЙТА

- СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ
- НОВИНИ
- НАКАЗИ
- ПЛАН РОБОТИ
- ЛИСТИ
- ЗНО
- ОЛІМПІАДИ
- МАН
- КОНКУРСИ, ЗМАГАННЯ
- ПОЗАШКІЛЛЯ
- ВІДПОЧИНОК ТА ОЗДОРОВЛЕННЯ

КРОК 9

МОНІТОРИНГ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Для успішного і результативного впровадження місцевої стратегії розвитку освіти потрібні інструменти оцінювання всього процесу реалізації. Ці інструменти мають надавати розуміння будь-яких перешкод у реалізації стратегії та підтримувати зусилля щодо їх подолання. Стратегічний комітет має запровадити систему моніторингу, щоб виявляти проблеми у впровадженні проектів та забезпечувати вчасне застосування заходів щодо їх вирішення. Цю систему треба створити вже на початковому етапі, щоб мати вихідні дані про стан справ до впровадження для подальшого порівняння.

Моніторинг має будуватися на індикаторах, що піддаються перевірці та стосуються вкладених ресурсів, заходів і результатів. Індикатори повинні бути максимально наближеними до цілей плану та його складових проектів. Індикатори також мають бути:

- сталими відносно конкретних вкладених ресурсів і цілей, які вони вимірюють;
- об'єктивними, а не суб'єктивними;
- релевантними, тобто важливими для місцевого рівня;
- реалістичними для одержання або побудованими на наявних даних.

Моніторинг оцінює, чи були задіяні відповідні ресурси, чи проведені заходи відповідно до плану та чи досягнуто в проекті передбачених практичних цілей та результатів. На основі даних і висновків моніторингу можна вносити коригування з метою одержання максимальної ефективності від впровадження стратегії. Моніторинг також забезпечує цінне документування досвіду, що може бути корисним у розробленні майбутніх проектів та одержання доступу до зовнішніх джерел фінансування.



ДОДАТКИ

Таблиця 1. Демографічна ситуація

Заклади, населені пункти	Роки						
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011

Таблиця 2. Дані про педагогічних працівників

Прізвище, ім'я по батькові працівників	Посада, предмет	Рік народження	Освіта	Кваліфікаційна категорія	Стаж роботи	Кількість годин тижневого навантаження		
						1-4 класи	5-9 класи	10-11 класи

Таблиця 3. Дані про непедагогічних працівників

Прізвище, ім'я по батькові працівників	Посада	Рік народження	Освіта	Трудовий стаж	Кількість годин роботи на місяць

Таблиця 4. Дані про учнів

Клас	Кількість учнів	Кількість класів	Транспортування учнів			
			0 – 3 км	3 – 5 км	5 – 10 км	Понад 10 км
1						
2						
3						
4						
5						
6						
...						
Загалом						

Таблиця 5. Дані про додаткові заняття та гуртки, які працюють у школі

Назва додаткових гуртків, занять, що функціонують	Кількість учнів, які відвідують у них заняття	Кількість осіб, які проводять заняття	Кількість годин занять упродовж тижня	Особа, яка проводить заняття, і чи є вона працівником школи

Таблиця 6. Бюджетні дані: попередні і поточні витрати шкіл

Назва школи	Витрати в цілому	Витрати на зарплату вчителів	Заплановано витрат на зарплату інших працівників	Заплановано витрат на енергоносії		Субвенція згідно з нормативом
				всього	у т.ч. опалення	

Таблиця 7. Дані про інфраструктуру

Тип приміщень	Кількість приміщень	Загальна площа (м2)	Технічний стан	Опалення
Класні кімнати				
Кабінети (фізики, хімії)				
Комп'ютерний кабінет				
Кабінет директора				
Бібліотека				
Кімната персоналу (вчительська)				
Кімната технічного персоналу				
Кухня				
Їдальня				
Кімната відпочинку для дітей				
Спортивний зал				
Внутрішні туалети				
Актовий зал				
Гардероб для дітей				
Передпокій і сходи				
Загалом				

Таблиця 8. Дані щодо дитячих садків

Назва населеного пункту	Кількість дітей дошкільного віку	Кількість дітей, які відвідають дошкільний навчальний заклад	Кількість приміщень	Площа	Кількість осіб педагогічного персоналу	Кількість осіб непедагогічного персоналу	Витрати на заробітну плату педагогічного персоналу	Витрати на заробітну плату непедагогічному персоналу	Витрати на утримання приміщень закладу

Таблиця 9. Дані про заклади позашкільної освіти. Інформація про учасників занять позашкільних закладів

Назва гуртка	Кількість учнів, які відвідують гурток	Місце проведення занять гуртка	Кількість тижневих годин	Прізвище, ім'я, по батькові викладача /інструктора	Додаткова плата батьків (так/ні)

Таблиця 10. Дані про заклади позашкільної освіти. Інформація про персонал позашкільних навчальних закладів

Прізвище, ім'я та по батькові працівника	Посада	Освіта	Стаж роботи	Кількість годин тижневого навантаження	Сума річної заробітної плати разом з податками

Таблиця 11. Дані про заклади позашкільної освіти. Дані про витрати позашкільних навчальних закладів

Витрати загалом	Витрати на заробітну плату викладачів/інструкторів	Витрати на заробітну плату адміністрації	Витрати на заробітну плату допоміжного персоналу	Витрати на комунальні послуги, опалення, електроенергію тощо	Витрати на матеріали, що використовуються під час

**Таблиця 12. Дані про заклади позашкільної освіти.
Позашкільні навчальні заклади – інфраструктура**

Тип приміщень	Кількість приміщень	Загальна площа (м2)	Технічний стан	Опалення
Майстерня				
Кабінети				
Приміщення для практичних занять				
Склади				
Коридори				
Котельня				
Інші				
Загалом				

АВТОРИ

Войцех Мархлевскі,

експерт SKL, експерт з освітньої політики, учасник впровадження освітньої реформи у Польщі 2000 року, в Македонії 2007 року. Автор публікацій з фінансування освіти, управління навчальними закладами

Олег Процак,

директор ЛМГО «Центр освітньої політики», ініціатор і координатор проектів у сферах управління освітою, підвищення кваліфікації вчителів, інноваційних методів навчання, програм польсько-українських молодіжних обмінів

Практичний poradник

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ГРОМАДІ

МАРХЛЄВСЬКІ Войцех
ПРОЦАК Олег

**ШВЕДСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЕКТ
«ПІДТРИМКА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ»**