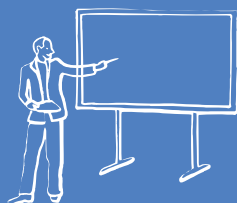


Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді

Освіта
в нових громадах

ВідадоЯ



Порадник для голів
та управлінців освітою
територіальних громад

РОЗРОБЛЯЄМО СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

УДК 352.07:37.014.3

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

ISBN 978-966-137-132-2

Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад «Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді» створений у рамках впровадження Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти».

У пораднику надано практичні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді. Визначено розуміння поняття стратегії розвитку та запропоновано «дорожню карту» процесу її розробки. Надані практичні рекомендації та приклади щодо проведення SWOT-аналізу, визначення стратегічного бачення та стратегічних цілей. Розглянуто питання підготовки плану реалізації та організації моніторингу виконання стратегії розвитку освіти в територіальній громаді.

Надані практичні рекомендації щодо проведення стратегічних сесій. Запропоновано проєкти нормативних документів, необхідних для створення робочої групи з розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді, затвердження розробленого документа та організації моніторингу виконання.

Порадник призначений для посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, керівників закладів освіти та зацікавлених осіб у створенні ефективної системи управління освітою в громаді. Викладений матеріал покликаний допомогти у процесі розробки стратегії розвитку освіти в територіальній громаді.

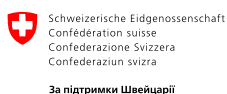
УДК 352.07:37.014.3

Відповідальні за випуск: **Протасова Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцова А.**

Видано за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги. Продаж заборонено

Видання здійснено за підтримки Швейцарії
в рамках впровадження Швейцарсько-українського проєкту DECIDE -
«Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (www.decide.in.ua).

Друк профінансовано Швейцарією через SDC в рамках
Швейцарсько-українського проєкту DECIDE -
«Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (www.decide.in.ua).



ISBN 978-966-137-132-2

© Швейцарсько-український проєкт DECIDE -
«Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021

ЗМІСТ

Що таке Стратегія розвитку?	5
Готуємось до процесу розробки Стратегії розвитку освіти в громаді	8
Принципи та етапи розробки Стратегії розвитку	11
Що необхідно зробити на першому етапі розробки Стратегії розвитку освіти в громаді?	14
Як розробити план роботи над Стратегією?	19
Розробка SWOT-аналізу. Поради, які стануть у нагоді	26
Стратегічне бачення	33
Визначення стратегічних напрямів розвитку освіти в територіальній громаді, або як досягнути стратегічного бачення	35
Як будемо виконувати? План та моніторинг реалізації Стратегії розвитку освіти в громаді	41
Хто контролює? Формування органу моніторингу Стратегії	44
Дружні поради. Рекомендації до проведення стратегічної сесії та засідання робочої групи	46
ДОДАТОК 1	
Нормативне забезпечення процесу розробки Стратегії розвитку на місцевому рівні	48
ДОДАТОК 2	
Дорожня карта розробки Стратегії розвитку освіти в громаді	49
ДОДАТОК 2.1	
Дорожня карта розробки Стратегії розвитку освіти в громаді (приклад)	50

ДОДАТОК 3	
<u>Розпорядження N-ського голови</u>	53
ДОДАТОК 4	
<u>Таблиця SWOT-аналіз</u>	58
ДОДАТОК 5	
<u>Рішення сесії</u>	59
ДОДАТОК 6	
<u>План реалізації на _____ роки Стратегії розвитку освіти</u> <u>на місцевому рівні</u>	63
ДОДАТОК 7	
<u>Таблиця для моніторингу й оцінювання реалізації стратегії</u>	64

Що таке Стратегія розвитку?



Децентралізація надала територіальним громадам великі можливості для економічного, фінансового, соціального розвитку, а також надала поштовх для розвитку громадської активності. На місцях з'явилась можливість реально покращити систему надання послуг, підвищити їх якість, зробити послуги орієнтованими на конкретного споживача.

Разом з можливостями та фінансовими ресурсами прийшла й відповідальність. Відповідальність за якісне та ефективне використання тих самих можливостей, які було надано.

У цьому контексті для територіальних громад значної актуальності набуває питання розробки Стратегії розвитку, і не тільки адміністративно-територіальних одиниць, а й окремих галузей, оскільки досягнути позитивних результатів без наявної Стратегії розвитку просто неможливо. Відсутність чіткої мети та очікуваних результатів розвитку перетворює управлінську діяльність у серію дій, спрямованих на вирішення кризових ситуацій або операційну діяльність. Така діяльність нічого спільного з розвитком мати не буде. Кризовий менеджмент є наслідком відсутності розуміння причинно-наслідкових зв'язків у виникненні кризової ситуації та відсутності розуміння кінцевої мети таких управлінських дій.

Саме тому більшість громад, після їх добровільного об'єднання¹, почали розробляти Стратегії розвитку своїх територій, й у тому числі окремих галузей.

¹Йдеться про територіальні громади, які об'єднались до 2020 року.

Слід зазначити, що методичних рекомендацій зі стратегічного планування існує достатньо велика кількість. Прийнято положення та загальні принципи стратегічного планування. Крім того, проєкти міжнародної технічної допомоги, які працюють в Україні, активно надавали та продовжують надавати допомогу органам влади та громадським організаціям у розробці Стратегій розвитку.

Безумовно, на перший план виходить необхідність розробляти Стратегії розвитку саме територіальних громад, які охоплюють усі сфери життя, але стратегічне планування виявилось життєвою необхідністю й для окремих галузей, поміж них і освітньої.

Тому мета цього poradnika полягає не у визначенні методології стратегічного планування, а у спробі надати розуміння, чим є Стратегія розвитку освіти в громаді, та надати практичні поради щодо організації роботи над її розробкою у територіальних громадах.

- **СТРАТЕГІЯ – НЕ Є ІНСТРУМЕНТОМ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**
- **КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЦЕ НАСЛІДОК ВІДСУТНОСТІ СТРАТЕГІЇ**

Не вдаючись у подробиці авторства цього вислову, спробуємо зрозуміти, а що ж таке Стратегія? Й це насправді важливо, оскільки, застосовуючи це поняття, ми вкладаємо у його розуміння доволі різні категорії. Наприклад, найчастіше Стратегія визначається як планування дій або набір проєктів, які ми бажаємо здійснити. Але у першому випадку це буде набір саме тактичних дій, а у другому – забаганки (здебільшого керівництва). Зрозуміло, що таке твердження відносно, оскільки у підсумку Стратегія буде включати й операційну діяльність, й проєкту.

Саме слово «стратегія» прийшло з грецької мови і перекладається як мистецтво полководця виграти війну. Виграти війну – це стратегія, виграти бій – це тактика.

У загальному розумінні поняття стратегії визначається як загальний, недеталізований план, що охоплює великий проміжок часу, **спосіб досягнення важливої мети**. Завданням стратегії є ефективно використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів).

Тобто стратегія – це не тільки план, це, насамперед, розуміння, чого ми прагнемо досягнути, який результат ми хочемо отримати, розуміння того, для чого нам це потрібно та як ми будемо досягати цієї мети в умовах обмежених ресурсів і змін, які відбуваються навколо.

Серцем стратегії є позиціонування, тобто чітке уявлення, яким повинен бути об'єкт стратегії через певний час. І саме у стратегії представлено методологію досягнення поставленої мети.

Можна навести приклад: бодібілдер та вантажник виконують одну роботу – піднімають тяжкості, але мають різний результат. Не кожний вантажник має фігуру бодібілдера. Тобто одні й ті ж дії без наявності методології призводять до різного результату.

Також ми повинні пам'ятати, що маємо обмежені ресурси, тому необхідно їх спрямувати так, щоб досягти поставленої мети (звідси – мета повинна бути досяжною).

У такий спосіб, стратегія визначає головні (стратегічні) цілі та шлях їх досягнення, який буде складатись із операційних цілей та завдань (тактичних кроків) з урахуванням наявного ресурсу для їх реалізації.

Тобто, якщо громада має бажання розвивати освіту, покращувати її якість, зберігати та залучати кращі педагогічні кадри, розвивати потенціал молоді, досягати необхідних для громади цілей з використанням її реальних ресурсів та викликів, громаді необхідна Стратегія розвитку освіти.

Готуємось до процесу розробки Стратегії розвитку освіти в громаді



Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства у своїх Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади визначило систему прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади, яка включає:

- Стратегію розвитку територіальної громади;
- План (програму) соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні та програмні документи².

При цьому Стратегія розвитку територіальної громади є головним документом стратегічного планування, а план (програма) соціально-економічного розвитку територіальної громади – документ, спрямований на її реалізацію.

² Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 30.03.2016 №75 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

Зазначені Методичні рекомендації характеризують **Стратегію розвитку в територіальній громаді** як документ стратегічного планування, що визначає на довгостроковий (7 років) період стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку об'єднаної територіальної громади. Цей документ розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» і постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»³.

Натомість поняття Стратегії розвитку освіти нормативно не закріплено.

Стратегію розвитку освіти в територіальній громаді можна визначити як методологію досягнення чітко сформульованого бачення (мети) освіти у громаді через певний довгостроковий період в умовах обмежених ресурсів та змін.

Після визначення поняття Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді виникає питання наявності методології її розробки.

Нормативно закріпленої методології щодо розробки Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді немає. Тому положення та рекомендації з підготовки Стратегії розвитку територіальної громади доцільно адаптовано використовувати і під час роботи над Стратегією розвитку освіти в територіальній громаді.

Основні законодавчі та інші нормативно-правові акти, які регламентують процес підготовки Стратегії розвитку в територіальній громаді можна знайти у [Додатку 1](#) до цього посібника.

Також щодо розвитку освіти є певна нормативна база, яку доцільно використовувати під час розробки Стратегії розвитку освіти в громаді ([Додаток 1](#)).

Наприклад, це [Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року](#), яка розроблена на основі аналізу сучасного стану

³ Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 30.03.2016 №75 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади.

розвитку освіти. Вона визначає мету, стратегічні напрями й основні завдання, на виконання яких має бути спрямована реалізація державної політики у сфері освіти, та конкретизує основні шляхи реалізації концептуальних ідей та поглядів розвитку освіти⁴.

Також враховуємо концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти – [«Нова українська школа»](#)⁵.

І, безумовно, слідкуємо за оновленням прийнятих стратегічних та програмних документів щодо розвитку освіти.

У новоутворених громадах можуть виникнути питання:

- Що повинно бути розроблено раніше – Стратегія розвитку територіальної громади чи місцева Стратегія розвитку освіти?
- Чи ці процеси можуть бути паралельними?

Це рішення залишається за громадою та органами місцевого самоврядування. Але чим раніше буде прийнято рішення про необхідність розробки Стратегії розвитку освіти в громаді, тим краще. Наявність у громаді Стратегії місцевого розвитку дозволить розробляти Стратегію розвитку освіти з урахуванням уже визначених пріоритетів соціально-економічного розвитку громади. Але це можуть бути й паралельні процеси, під час яких до Стратегії розвитку громади надаватимуться пропозиції та проєкти, включені до Стратегії розвитку освіти.

У будь-якому разі місцева Стратегія розвитку освіти повинна бути пов'язана з пріоритетами, визначеними державною політикою та місцевими особливостями, має враховувати наявні стратегічні документи розвитку регіону та територіальної громади.

⁴ Указ Президента від 25.06.2013 № 344/2013 «Про Національну Стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року».

⁵ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року».

Принципи та етапи розробки Стратегії розвитку



Стратегія розвитку освіти в громаді повинна ґрунтуватись на певних принципах. Вони визначені Методичними рекомендаціями Міністерства регі-



Рис. 1. Принципи Стратегії розвитку

онального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

Розроблення Стратегії здійснюється у декілька етапів та вимагає певного часу. Зазвичай цей процес займає до 9 місяців.

Існують різні варіанти визначення етапності розробки Стратегії. Одні розробники у посібнику [«Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах»](#) визначають п'ять етапів розробки Стратегії та нульовий – підготовчий етап⁶.



Рис. 2. Етапи розроблення Стратегії

Інші – у [Методології роботи над Стратегією розвитку територіальної громади](#), підготовленої проектом Партнерство у розвитку міст ПРО-МІС, пропонують шість етапів.

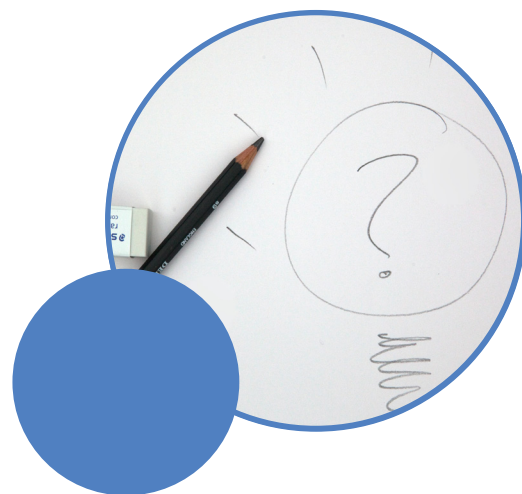
⁶ Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник / [Власенко Р. Г.; Гончар Ю.; Дрожжин Д. Ю., к.н.держ.упр., доц.; Зінченко А. М.; Івахнін С. П.; Колодязний А. С.; Нижник О. М., к. е. н.; Посвалюк Г. В.; Терент'єва О. Л., к. н. держ. упр.; Тураханова Д.; Червонний Б. С.]; Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні: - 2020. – 99 с.



Рис. 3. Етапи розроблення Стратегії

Загалом, етапи розробки Стратегії розвитку передбачені у [Наказі Мінрегіону від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»](#). Цими рекомендаціями можна користуватись під час розробки Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді.

Що необхідно зробити на першому етапі розробки Стратегії розвитку освіти в громаді?



Після прийняття рішення про необхідність розробки Стратегії розвитку освіти в громаді, необхідно вирішити, як буде організовано цей процес:

- залучити зовнішнього експерта (за кошти місцевого бюджету або міжнародної технічної допомоги);
- розробляти самостійно.

У кожного варіанта є свої переваги та недоліки. Залучення експерта може гарантувати отримання дійсно якісного документа, який відповідатиме методологічним стандартам та підходам. Адже експерт має відповідні знання та досвід щодо розробки стратегічних документів. Але досягнути ефективного результату за умови залучення експерта можливо тільки за активної участі громади. Зовнішній експерт не буде обізнаний у місцевих особливостях. Тому за відсутності громадської думки та без допомоги фахівців документ може перетворитися у «набір побажань керівництва» або «стереотипну стратегію» без урахування місцевої специфіки.

Розробка Стратегії власними силами передбачає наявність фахівців у виконавчих органах місцевої ради, які здатні організувати цей процес, зокрема провести стратегічні сесії. Фіхівці мають бути обізнані у вимогах до підготовки стратегічного доку-

мента та розумітимуть його сутність. А також зможуть залучити громадськість до цього процесу.



Залучення громадськості необхідно за будь-якого варіанта організації процесу розробки місцевої Стратегії розвитку освіти. Такий документ буде сприйматись мешканцями, освітянами та матиме дійсно практичне значення.

Першим кроком на шляху розробки стратегічного документа є визначення складу робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді (далі – робоча група) та прийняття розпорядження сільського, селищного, міського голови щодо затвердження її складу та початку роботи.

Для чого потрібно створювати робочу групу з розробки Стратегії розвитку освіти?

По-перше, необхідно закріпити відповідальних осіб за процес підготовки та кінцевий результат. Це сприятиме дотриманню запланованих термінів роботи над документом.

По-друге, до роботи необхідно залучити фахівців служб, які можуть надати необхідну статистичну та аналітичну інформацію. Досягнення такої згоди, яка зафіксована у нормативному документі, буде сприяти плідній співпраці.

По-третє, до роботи над розробкою Стратегії розвитку освіти в громаді необхідно максимально залучити всіх стейкхолдерів та бенефіціарів і зробити цей процес прозорим.



Стейкхолдери – представники місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства, бізнесу, ЗМІ, інших установ, організацій та їх асоціацій, які можуть впливати на процес та мають інтерес щодо формування та реалізації стратегії/програми або проєкту.

Бенефіціари – жінки, чоловіки, їх групи/підгрупи, які представляють інтереси всіх верств населення громади та які є основними вигодонабувачами від реалізації стратегії/програми/проєкту.

Яка кількість членів робочої групи повинна бути та який її якісний склад?

Це питання, яке логічно виходить з обґрунтування потреби у робочій групі з розробки місцевої Стратегії освіти.

Необхідно розуміти, що, чим більше членів робочої групи, тим важче буде проводити її засідання. Проведення стратегічних сесій передбачає активне залучення у процес присутніх та їх активність.



Організувати активну роботу на засіданні робочої групи, де присутні, наприклад, 40 або 50 учасників, практично неможливо. Така кількість учасників буде потребувати певних умінь та досвіду з боку модератора сесії, а можливо, й залучення декількох модераторів. Тому, включити до складу робочої групи 20-35 осіб буде достатньо. До засідань можливо залучати необхідних фахівців, які не є членами робочої групи, але їх участь у зборі аналітичного матеріалу або у окремих засіданнях робочої групи буде доцільною.

Засідання таких груп не повинні мати закритий характер. Щоб врахувати всі особливості до розпорядження сільського, селищного, міського голови про створення робочої групи, необхідно розробити положення про роботу групи, яке їх врахує ([Додаток 3](#)).

Хто повинен увійти до складу робочої групи? Доцільно, щоб очолював робочу групу сільський, селищний, міський голова або його заступник, який відповідає за питання освіти. Повноваження посадових осіб такого рівня надасть робочій групі необхідну статусність та підкреслить важливість розробки Стратегії освіти для громади. Також це дозволить швидше вирішувати питання щодо збирання інформації та організаційні питання.




Безумовно, до групи повинні входити начальник та спеціалісти відділу/управління освіти місцевої ради, саме на них буде основна організаційна, технічна робота та кінцева обробка інформації. Тому доцільно начальника органу управління освітою визначити заступником голови робочої групи.

Секретарем робочої групи може бути спеціаліст відділу/управління освіти місцевої ради або, наприклад, загального відділу апарату місцевої ради. Секретар робочої групи буде вести протоколи засідань (оформлюються у довільному порядку) та вирішувати організаційні питання.

У разі відсутності зовнішнього експерта до розробки Стратегії розвитку освіти можливо залучити фахівців з відділу/управління економічного розвитку місцевої ради. Вони можуть надати допомогу в методологічному супроводі розробки стратегічного документа та інформацію з інвестиційних можливостей.

Крім того, необхідно залучати спеціалістів з фінансів місцевої ради, котрі володіють інформацією про фінансові можливості громади, які дуже часто є обмеженим ресурсом. Володіння такою інформацією дозволить зробити Стратегію розвитку більш реалістичною під час її виконання.

На цьому етапі необхідно чітко визначити:

- | | | |
|----|---|---|
| 01 | основних зацікавлених осіб у місцевій раді та її виконавчих органах; |  |
| 02 | осіб, які володіють інформацією, необхідною для розробки Стратегії розвитку освіти в громаді; |  |
| 03 | осіб, безпосередньо залучених в освітній процес та зацікавлених у покращеннях. |  |

Стосовно останньої категорії, підкреслимо: бажано, щоб це були активні особи, які будуть готові брати участь у процесі. Це можуть бути керівники закладів освіти, активні педагогічні працівники, місцеві депутати, старости, представники молодіжних рад (у разі наявності), бізнесу, батьки та учнівська молодь.

Наявність саме такого представництва дозволить всебічно розглянути проблеми, які існують в освіті громади, почути різні думки та бачення на одну й ту ж саму проблему. А також найбільш точно визначити стратегічне бачення розвитку освіти, правильно поставити стратегічні цілі.

Окремо зазначимо таку категорію стейкхолдерів, як *депутати місцевих рад*. Саме депутати місцевих рад приймають «доленосні» рішення щодо освіти. До їх компетенції відноситься вирішення питань фінансування закладів освіти, оптимізації освітньої мережі, створення додаткових стимулів для педагогів та інші.

Якість прийнятих рішень та напрями розвитку освіти у громаді значною мірою залежать від розуміння депутатами місцевих рад проблем та потреб у галузі освіти на рівні громади.

Безумовно, депутати місцевих рад отримують інформацію від посадових осіб місцевого самоврядування на зустрічах з виборцями, але участь у діяльності робочої групи дозволить глибше зрозуміти існуючі проблеми, долучитися до розробки стратегічних цілей та шляхів їх досягнення.

У такий спосіб можна отримати надійних партнерів у реалізації Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді серед депутатів місцевих рад та зміцнити їхні знання й розуміння процесів, які відбуваються у галузі освіти.

Зрозуміло, що залучити всіх депутатів місцевих рад неможливо, та й не потрібно. Достатньо представників від депутатського корпусу, які входять до профільної постійної депутатської комісії та/або бюджетної.



Засідання робочої групи можуть проводитись у складі всієї робочої групи, а також можливі варіанти проведення фокус-груп, які опрацюють вужчу проблему, а потім презентують результати для всієї робочої групи. В умовах карантину такі засідання можуть носити форми як очного спілкування, так і онлайн за допомогою інтернет-платформ (ZOOM, TMS, SKYPE та інші).

Важливо пам'ятати, що інформацію про діяльність робочої групи необхідно широко висвітлювати та запрошувати зацікавлених осіб заздалегідь. Це дозволить зробити Стратегію розвитку освіти в громаді прозорим документом, який відповідає реальним потребам громади.

Як розробити план роботи над Стратегією?



Одним з перших завдань для робочої групи (хоч цей процес можна проводити одночасно з формуванням складу робочої групи) є підготовка *Робочого плану розробки Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді* (далі – Робочий план). Робочий план включатиме основні етапи розробки місцевої Стратегії розвитку освіти, призначені засідання робочої групи, стратегічні сесії, засідання фокус-груп та результати, які мають бути отримані внаслідок такої роботи. Важливо розуміти, що робота над Стратегією розвитку освіти в громаді відбувається не тільки на засіданнях робочих груп. Визначення у Робочому плані всього комплексу процесу розробки Стратегії, зазначення конкретних дат та відповідальних за виконання значно полегшить роботу. Особливо якщо громада не має експертного супроводу.



Надані у посібнику рекомендації та схематична «Дорожня карта розробки Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді» (**Додаток 2**) дозволять сформулювати оптимальний Робочий план, з урахуванням особливостей кожного етапу розроблення Стратегії розвитку освіти в громаді.

Підготовчий етап також включатиме широке інформування про початок розробки Стратегії та можливості залучитись до цього процесу, оскільки

Стратегія – це результат роботи не тільки спеціалістів виконавчих органів місцевої ради, а й втілення бачення мешканців.

Інформування та презентація результатів роботи над Стратегією розвитку освіти – важливий елемент, який дозволяє зробити Стратегію розвитку освіти в громаді чутливою до потреб громади. Тому на підготовчому етапі доцільно розробити окремий комунікаційний план. Такий план можна розробляти у довільній формі, але він повинен містити чіткі заходи з інформування громадськості та відповідальних осіб за їх проведення.

По-перше, необхідно обрати постійний канал комунікації: це може бути відповідна група у Фейсбуці, окремий розділ сайту громади або, можливо, групи, наприклад, у Viber, WhatsApp та інші. Визначити відповідального за ведення такої групи – розміщення інформації, аналітичного матеріалу, опитування та надання відповідей на коментарі.

По-друге, на кожному етапі розробки Стратегії розвитку освіти в громаді запланувати окремі заходи з інформування громадськості та можливі зустрічі. Наприклад, висвітлення результатів аналізу стану освіти у громаді. Це може бути публікація матеріалів на офіційному сайті громади, в газеті, на телебаченні, під час зустрічей у старостатах, закладах освіти (такі заходи будуть залежати від потенційних можливостей та розвитку каналів комунікації).

По-третє, під час фінальних заходів розробки Стратегії розвитку освіти в громаді необхідно запланувати її громадське обговорення.

Загалом доцільно відпрацювати систему зворотного зв'язку та фіксації пропозицій після обговорень матеріалів Стратегії розвитку освіти в громаді.

Заходи, які будуть внесені у комунікаційний план, повинні бути спрямовані на максимальне залучення громадськості у процес розробки Стратегії розвитку освіти в громаді та отримання зворотного зв'язку. За кожним інформаційним заходом повинні бути закріплені відповідальні та визначені строки виконання. Заходи мають бути ефективними саме для конкретної територіальної громади та матеріально і технічно доступними для їх організації.

Наступним кроком, відповідно до етапів розробки Стратегії, **має стати аналіз та оцінка стану освіти в громаді.**

Аналітична частина є основою для подальшої роботи та визначення стратегічного бачення і проведення SWOT-аналізу. Якісно зібрана та проаналізована інформація може надати уявлення про існуючі

проблеми, сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження та можливі фінансові ресурси вже на цьому етапі. За таких умов у членів робочої групи будуть виникати перші уявлення про пріоритезацію проблем та пропозиції щодо їх вирішення. А це можна успішно використовувати у подальшій роботі над Стратегією.

Аналіз ситуації на першому етапі включатиме збирання даних через кабінетне дослідження та опитування.

Починаючи кабінетне дослідження, необхідно розуміти, яка інформація потрібна для аналізу ситуації. Наприклад, це може бути:

- загальна характеристика громади – її територіальне розташування, демографічна ситуація, гендерні показники, основні фінансові та економічні показники громади;



Економічні показники – це зокрема інформація про ринок праці, основні підприємства, орієнтація економіки, що дозволить зрозуміти економічні перспективи громади, а відповідно перспективи громади щодо збільшення або зменшення учнівського контингенту, особливі потреби в освіті, наявність суб'єктів, які можуть інвестувати в освіту.

- дані щодо мережі закладів освіти (їх статус), географії їх розташування. Доцільно також надати інформацію про ресурсні центри;
- показники доступності освіти (охоплення навчанням, у тому числі дітей з інвалідністю, інфраструктурна доступність, транспортна доступність);
- інформація про кількість учнівського контингенту, перспективи зростання або зменшення цього показника, наповнюваність класів, наявність класів-комплектів, кількість малокомплектних шкіл, кількість опорних закладів та кількість філій, наявність інклюзивно-ресурсного центру;
- інформація про наявність центру професійного розвитку педагогічних працівників та його потенціал;
- дані про забезпечення закладів освіти кваліфікованими кадрами залежно від потреб (кількість педагогічних працівників, їх кваліфікація, вік, навантаження, кількість та потреба у психологах, соціальних педагогах, наявність місцевих програм заохочення для педагогічних працівників);

- показники якості освіти (результати освітнього процесу, спрямованість освіти на задоволення потреб громади та її стратегічних цілей, організація освітньої діяльності та освітнього процесу відповідно до стандартів – дані про інституційний аудит, проведення щорічного самооцінювання закладами освіти);
- фінансові показники (аналіз фінансування освіти в громаді – освітня субвенція, кошти місцевого бюджету, інвестиції, їх співвідношення, характеристика витрат та аналіз достатності фінансового ресурсу);
- характеристика сформованості системи управління освітою (сформованість органів управління освітою, прозорість та відкритість, рівень довіри громадян до органу управління освітою, співпраця з громадськістю, наявність стратегічних документів щодо розвитку освіти);
- оцінка комфортності та безпеки учасників освітнього процесу (наявність систем безпеки, наявність сучасного освітнього простору, комфортне психосоціальне середовище);
- характеристика матеріально-технічного забезпечення (наявність спеціалізованих навчальних кабінетів, лабораторій, рівень комп'ютеризації та наявність інтерактивних засобів, забезпеченість інтернет-покриттям, енергетична ефективність будівель, потреба у капітальних та поточних ремонтах).



Показники, які пропонуються, – результат напрацювань робочих груп з розробки Стратегій розвитку освіти у пілотних областях реалізації Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (Івано-Франківська, Одеська, Луганська, Полтавська).



Зазначені показники можуть доповнюватись або скорочуватись залежно від специфіки конкретної громади або наявності/відсутності інформації.

Якщо громада вже функціонувала, а не тільки створена, доречно припустити, що Стратегія розвитку (принаймні територіальної громади або окремо освітньої галузі) вже була розроблена. Тому для тих, хто здійснює аналітичне кабінетне дослідження, буде правиль-

ним та інформативним порівнювати існуючі дані за роками. Це дозволить розглянути результати розвитку в динаміці. Громади, які були сформовані у 2020 році, можуть мати суттєві прогалини у статистичній інформації, тому порівнювати такі дані зможуть не раніше, ніж через декілька років.

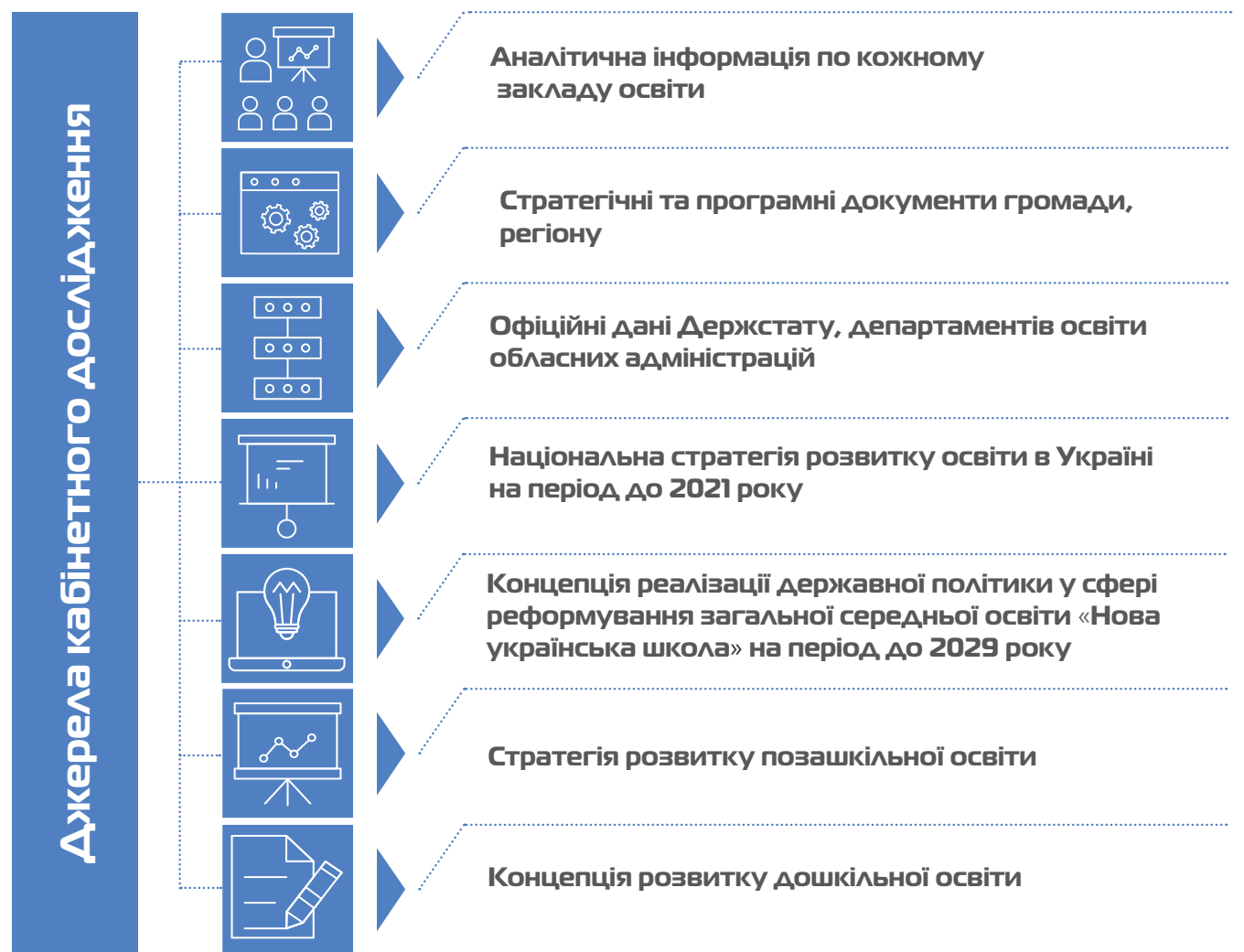


Рис. 4. Джерела кабінетного дослідження

Крім кабінетного дослідження, необхідно розробити анкету для жителів громади, яка допоможе з'ясувати основні проблеми в освіті громади та визначити побажання. До опитування доцільно залучити педагогічних працівників, учнів, батьків, місцевих депутатів, мешканців громади.

Після проведення кабінетного дослідження та польових опитувань необхідно провести засідання робочої групи, на якому обговорити отримані результати. На таке засідання можна запросити представників служб, які можуть мати додаткову інформацію. Наприклад, медичних працівників та представників соціальних служб, які, можливо, нададуть додаткову інформацію щодо стану здоров'я дітей громади та інше.

Таке комплексне поєднання джерел інформації – статистика, програмні документи, результати опитування та робота з членами робочої групи – надасть можливість в аналізі ситуації викласти не тільки статистику, а й визначити проблематику.



Цікавим є той факт, що результати аналізу ситуації з одного джерела можуть не надати об'єктивного бачення проблематики – тільки їх поєднання та порівняння нададуть можливість скласти повну картину ситуації.

Отже, за кожним розділом аналітичної інформації повинен бути висновок, бажано з пропозиціями щодо вирішення проблеми.

За результатами такої роботи отримуємо якісний об'єктивний аналіз та оцінку ситуації освіти в територіальній громаді з чітко визначеною проблематикою та пропозиціями щодо вирішення проблем.

Однією зі складових такого ситуаційного аналізу є гендерний аналіз, який поступово запроваджується в практику стратегічного планування.

Застосування гендерного аналізу дозволить з'ясувати, наскільки процес здобування освіти відповідає саме потребам особистості, дозволить бачити не тільки абстрактного «учня», а конкретну дитину з її потребами та можливостями.

Інформація та знання, отримані в результаті аналізу стану освіти в громаді, є одним з необхідних ресурсів у процесі стратегічного планування. Це матеріал, який використовується у подальшій роботі й від його якості залежить якість цієї роботи.

Наступним етапом повинна стати **розробка SWOT-аналізу**.



Перед початком цієї роботи пропонуємо провести зустріч з робочою групою та обговорити, конкретизувати ті проблеми, які з'ясувались під час аналізу ситуації. Це можуть бути як внутрішні проблеми, так і зовнішні, на які громада та місцева влада не може вплинути. Наприклад, прогалини у законодавстві або відсутність необхідних нормативно-правових актів, загальнодержавні тенденції розвитку освіти та інше.

Така робота дозволить підійти до SWOT-аналізу більш свідомо, учасники стратегічної сесії будуть краще розуміти своє завдання. Також ці напрацювання знадобляться й під час побудови «дерева проблем».



Корисні поради: Засідання робочої групи доцільно провести у формі «мозкового штурму» – розділити групу на невеликі підгрупи (5-6 осіб) та поставити їм завдання записати існуючі проблеми. Або провести зустріч у формі «світового кафе».



У посібнику не ставиться за мету розкривати форми проведення засідань робочих груп та їх кількість. Це залежить від рівня кваліфікації експерта та особливостей учасників – їх розуміння, часу та бажання працювати.

Експерт, або відповідальна особа, може взяти на себе узагальнення отриманого матеріалу та представити його на наступній зустрічі. Але більш раціонально разом з учасниками засідання скласти загальний перелік проблем. У перелік проблем, визначених робочою групою, необхідно додати ті, що були отримані у результаті анкетування. Зазначимо, що таке поєднання дуже важливе, оскільки саме воно забезпечить максимальну об'єктивність та допоможе відобразити точку зору всіх зацікавлених сторін і виставити пріоритети.

Мета розстановки пріоритетів полягає в тому, щоб підтвердити дійсну важливість визначених проблем та побудувати їх першочерговість, тобто ієрархію.



Корисні поради: Після обговорення на засіданні робочої групи можна провести оцінку ступеня важливості проблем шляхом голосування. Наприклад, кожному члену робочої групи видається 5-7 (залежно від списку проблем) кольорових папірців маленького розміру та пропонується за їх допомогою віддати свій голос за ті проблеми, які на його погляд потребують першочергового вирішення.

У такий спосіб отримуємо сформований список найважливіших проблем освіти в громаді. Саме цей список дозволить нам якісно підійти до наступних етапів.

Розробка SWOT-аналізу. Поради, які стануть у нагоді



Кожна територіальна громада та її окремі галузі мають певні переваги та недоліки. SWOT-аналіз (Strength (сила), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) and Threats (загрози)) дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль. SWOT-аналіз допомагає узагальнити ситуацію, побачити реальні шанси та загрози.



SWOT-аналіз залишається основним класичним інструментом стратегічного аналізу, а всі наступні методи аналізу є або уточнюючими, або базуються на даних зі SWOT-аналізу. У рамках розробки Стратегії SWOT-аналіз є одним з базових елементів.

Після правильно проведеного SWOT-аналізу можливо вже відсотків на 80 побачити всі стратегічні перспективи, у нашому випадку розвитку освіти у громаді.

SWOT-аналіз допомагає точніше спрямувати планування заходів з прискорення розвитку освіти. Максимально можливо використати сильні сторони, виправити слабкі, використати наявні можливості та усунути загрози. У результаті використання цього інструмента має бути розроблена обґрунтована стратегія досягнення майбутнього, максималь-

но адаптована до вихідних (стартових) умов з урахуванням зовнішніх чинників впливу на це майбутнє. За результатами SWOT-аналізу можна обрати різні варіанти стратегії.

Методики проведення SWOT-аналізу широко представлені у вільному доступі, і можна з ними ознайомитись у будь-який зручний спосіб. У цьому посібнику пропонуємо одну з найбільш результативних та простих у застосуванні.

Класичний SWOT-аналіз можна проводити з **якісною** та **кількісною** оцінкою. Зупинимось на якісній оцінці.

Створюється матриця з чотирьох полів, у відповідне поле вносяться фактори, що характеризують положення та можливості.

Таблиця 1. SWOT-аналіз



Методологія SWOT-аналізу:

- «Сила» і «слабкості» – це завжди пункти, що відносяться до внутрішніх факторів, у нашому випадку – освіти конкретної громади. Це те, на що громада може вплинути.
- «Можливості» і «загрози» – це пункти, що відносяться до зовнішніх факторів. Це те, на що громада вплинути не може, але воно впливає на розвиток освіти у громаді.
- Спочатку не потрібно обмежувати себе в кількості пунктів, члени робочої групи можуть писати все, що вважають за потрібне (але пам'ятаємо, що учасники вже мають уявлення про стан у галузі освіти та існуючі проблеми).
- Деякі пункти можуть одночасно підходити під кілька полів. Але

це ймовірно тільки в рамках зовнішніх або внутрішніх факторів. Тобто існують пункти, які можуть бути і силою, і слабкістю, але ніколи сила не може бути загрозою або можливістю. А ось загроза може бути можливістю. Слід чітко диференціювати зовнішні і внутрішні фактори. У цьому буде допомагати експерт або спеціаліст, який веде стратегічну сесію.

- Після диференціації доцільно буде ранжувати отримані результати.

Рекомендації:



- робоча група, яка працює над SWOT-аналізом не повинна бути великою, бажано, щоб у її роботі брало участь керівництво;
- робота над SWOT-аналізом буде потребувати певного часу, це потрібно врахувати та пояснити учасникам;
- на початку проведення аналізу необхідно ознайомити кожного учасника робочої групи з метою, суттю і методикою заходу;
- для узагальнення результатів зручно використовувати дошку, фліпчарт або ватман;
- ранжувати фактори можна за допомогою голосування. Кожному учаснику надаються віртуальні 20 балів (або менше, залежно від списку факторів), з яких він може присвоїти по 1 балу найбільш значущим, на його погляд, пунктам, по 5 балів на кожне поле. Після голосування залишається вибрати пункти, які набрали найбільшу кількість балів.

Якщо буде використовуватись кількісна методика, то ранжування варто провести після отримання її результатів.



Класичний SWOT-аналіз має невелику інформативність, за його результатами складно приймати рішення і розробляти можливі дії. У зв'язку з цим пропонуємо застосувати чотиріпільну SWOT-матрицю, або «порівняльний SWOT-аналіз». Ця методика, на додаток до класичної SWOT-таблиці, дозволяє виявити можливі варіанти Стратегії.

Таблиця 2. Чотирипільна зведена SWOT-матриця

		T	
		Можливість 1 Можливість 2	Загроза 1 Загроза 2
S Сила 1 Сила 2		<p><i>Сила та можливість</i></p> <p>Яке поєднання сили та можливості дає нам новий напрям розвитку?</p> <p>Зростання</p>	<p><i>Сила та загроза</i></p> <p>Як захиститися від загрози, використовуючи сильну сторону?</p> <p>Захист</p>
		<p><i>Слабкість та можливість</i></p> <p>Як, поєднуючи слабкості та можливості, вдосконалити громаду?</p> <p>Вдосконалення</p>	<p><i>Слабкість та загроза</i></p> <p>Якими засобами ми можемо нівелювати проблеми?</p> <p>Проблема</p>

На початку роботи будується чотирипільна матриця.

Після порівняння між собою всіх пунктів з чотирьох груп факторів у робочій групі обговорюються кроки, за допомогою яких можливо:

- скористатися поєднанням «Сили» та «Можливостей» для розробки стратегії зростання;
- завдяки поєднанню сильних сторін та «Загроз» розробити стратегію захисту;
- стати більш удосконаленими, підсиливши слабкі сторони за допомогою можливостей;
- розробити стратегії розв'язання потенційних проблем.

Робота групи під час такого аналізу являє собою кропітке методичне перебирання факторів та перспектив, у результаті якого можливо побачити всю ресурсну базу та потенційні шляхи розвитку.

Переведення експертних оцінок у кількісні методики SWOT-аналізу дозволяє більш наочно побачити результати, отримані під час якісного аналізу.

Початкові етапи відповідають класичному SWOT-аналізу: визначається об'єкт аналізу, результати аналізу заносяться в матрицю. На другому етапі, під час зіставлення групи факторів, проставляються бали для оцінки можливих зв'язків по всіх групах.

Оцінки розподіляються за шкалою від -3 до 3 балів, де 0 - відсутність впливу, а крайні точки характеризують сильний негативний або позитивний вплив. У підсумковій колонці заноситься сума балів за рядками і стовпчиками. «Разом» містить загальну суму за рядками Таблиця 3.

Залежно від отриманих балів фактори розподіляють на ті, що:

- заважають розвитку та є небезпечними,
- надають певних можливостей розвитку,
- активно сприяють розвитку.

Таблиця 3. Чотирипільна матриця для бального SWOT-аналізу (Додаток 4)

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище								Всього
	Слабкі сторони (СЛС)				Сильні сторони (СИС)				
	СЛС 1	СЛС 2	СЛС 3	Разом	СИС 1	СИС 2	СИС 3	Разом	
Можливості (МО)									
МО 1									
МО 2									
МО 3									
Загрози (ЗГ)									
ЗГ 1									
ЗГ 2									
ЗГ 3									
Разом									

Результати якісного та/або кількісного SWOT-аналізу використовують під час побудови «дерева проблем» та «дерева цілей».

У такий спосіб, після проведення SWOT-аналізу робоча група буде мати чітке уявлення про можливі перспективи розвитку та розуміти, який шлях стане найбільш ефективним.

Наведемо приклади факторів для SWOT-аналізу, які можуть бути визначені робочою групою як суттєві для розвитку освіти в громаді.



Розберемо деякі аспекти наведеного SWOT-аналізу.

Відповідаючи на запитання «що ми маємо в освіті громади, що сприяє розвитку?», визначаємо **сильні сторони** освіти, які притаманні конкретній громаді та безпосередньо залежать від внутрішніх особливостей і дій. У прикладі маємо «розгалужену освітню мережу», тобто громада має можливість надавати послуги позашкільної освіти, спортивного виховання та інше, пропонувати ці послуги суміжним громадам на підставі міжмуніципального співробітництва. Оптимізована мережа підвищує якість надання освітніх послуг, зменшує навантаження на місцевий бюджет. Це дозволяє планувати кошти місцевого бюджету для розвитку освіти. Ефективність місцевої влади у залученні інвестицій відкриває нові можливості для розвитку та отримання не тільки матеріальної складової, але й нових знань та вмінь, які спрямовують на покращення якості освітньої послуги та приведення її у відповідність світовим стандартам.

Слабкі сторони – це теж внутрішні фактори, які громада може усунути та впливати на них. Наприклад, «дефіцит кваліфікованих кадрів»

(якщо це не пов'язано з загальнодержавними тенденціями) можливо вирішити шляхом впровадження програми місцевих стимулів для педагогів. Такий підхід дозволить залучити кваліфіковані кадри або/та організувати дієвий процес підвищення кваліфікації. До речі, наявність у громаді ефективної влади та якісних доріг будуть сприяти швидшому усуненню цього фактора.

Застаріла матеріально-технічна база закладів освіти суттєво знижує якість викладання предметів. Але освітньої субвенції вистачає на оплату праці педагогічних працівників (згадаємо оптимізовану мережу закладів освіти). Тому за кошти місцевого бюджету громада може дозволити закупівлю необхідного обладнання або залучити до цього донорські організації (пам'ятаємо про «ефективність влади у залученні інвестицій»).

Серед **можливостей** (зовнішній фактор), на які громада не може самостійно вплинути, але вони надають стимул для розвитку, визначаємо державну підтримку розвитку креативних індустрій. Наприклад, Уряд затвердив Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для створення центрів креативної економіки. Громада може скористатись цією можливістю для подальшого розвитку освіти.

Загрози – негативний зовнішній фактор, на який громада теж не може вплинути. Одним із таких факторів є недосконалість законодавства у деяких питаннях організації освітнього процесу, що суттєво впливає на якість освітньої послуги. Так, наприклад, процес закупівлі послуги з підвищення кваліфікації педагога (приклад для громад, де неможлива спрощена процедура закупівель), а саме організація тендерних процедур, не дає вчителю реалізувати його право на вільний вибір закладу з підвищення кваліфікації. Це впливає на рівень кваліфікації педагогічних кадрів, але напяму не залежить від громади.

Звичайно, це досить умовний аналіз, але, використовуючи таку методику, робоча група поступово вийде на реальне розуміння стану освіти в громаді, наявних можливостей і загроз для її розвитку.

Стратегічне бачення



Після проведення SWOT-аналізу робоча група вже буде готова до формування стратегічного бачення розвитку освіти в громаді.



Стратегічне бачення – це чітко окреслена бажана ситуація у майбутньому.

Мета цього процесу – уявити, як виглядатиме майбутнє, коли будуть вирішені існуючі проблеми. Бачення повинно врахувати кожен велику проблему, яку було визначено. Воно має відображати прагнення громади та відповідати концептам Національної стратегії розвитку освіти. Бачення повинно бути позитивним, реалістичним, спиратися на наявні ресурси та таким, що може бути реалізоване в певний період часу (наприклад 3-5 років). Також воно має бути лаконічним. Визначившись з баченням громада, обирає свої пріоритети для інвестицій.



Після того як робоча група сформулює стратегічне бачення, доцільно обговорити його з громадськістю. Це можуть бути зустрічі у закладах освіти, обговорення на Фейсбук-сторінці (за наявності) або інші засоби, доступні громаді.



Приклад бачення Голобської територіальної громади Волинської області

Освіта Голобської громади враховує традиції та досягнення, потреби й очікування місцевої спільноти, скерована на повноцінний всебічний розвиток усіх мешканців, які мають змогу навчатися упродовж усього 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.



Пропонуємо свій приклад

У N-ській громаді усі діти дошкільного та шкільного віку, з урахуванням їх особливостей, мають змогу отримати якісну, конкурентоспроможну освіту. Зручні та безпечні умови сприяють оволодінню необхідними для життя навичками та всебічному розвитку особистості дитини. У закладах освіти працюють висококваліфіковані педагогічні кадри, кожний педагогічний працівник має можливість розкривати свій творчий та професійний потенціал, підвищувати свою кваліфікацію та отримувати належну винагороду за свою працю.



Визначення стратегічних напрямів розвитку освіти в територіальній громаді, або як досягнути стратегічного бачення

Наступне завдання для робочої групи – формування стратегічних цілей. Це ключовий момент у розробці Стратегії розвитку. Формування стратегічних цілей відбувається на підставі отриманих аналітичних даних, пріоритезації проблем та результату SWOT-аналізу.



Стратегічні цілі розвитку освіти повинні відповідати загальним стратегічним цілям розвитку територіальної громади (у разі наявності Стратегії розвитку в громаді, за відсутності – вони повинні увійти у подальшому до Стратегії розвитку території).

Реалізація стратегічних цілей повинна привести до втілення стратегічного бачення.

Предтечею формування стратегічних цілей повинна стати робота з причинно-наслідкового аналізу кожної пріоритетної проблеми. Оберемо для такого аналізу модель – «дерево проблем».

Робота над пріоритезацією проблем та SWOT-аналізом уже дали розуміння головних проблем, а також можливостей для їх розв'язання, визначили шлях розвитку. Зрозуміло, що все це в сукупності значно полегшує роботу над «деревом проблем»: адже є розуміння, над якими саме проблемами необхідно працювати та як саме.

Сутність **методики «дерево проблем»** полягає у дослідженні причин і наслідків проблем для якісної розробки рішень. Методика дозволить перейти від проблеми до плану її розв'язання. Є різні варіанти побудови «дерева проблем», але це не змінює суті методики. Пропонуємо наступну схему.



Рис. 5. Дерево проблем

Проблема, що обговорюється, розміщується у центрі. Нижче розміщуються причини її виникнення («коріння» проблеми). Якщо поставити питання «чому існує ця причина?», аналіз переходить ще на один рівень униз. Можна спускатися вниз, ставлячи питання «чому» стільки разів, скільки необхідно, щоб провести повний аналіз проблеми та її коренів. Головне відобразити на схемі причинно-наслідкові зв'язки.

Після цього опрацьовуються «гілки» дерева, або наслідки головної проблеми. За схемою причин розглядаються негативні наслідки проблеми.

Як тільки аналіз проблеми буде зроблено, можна перевернути «дерево проблем» догори ногами і створити **«дерево цілей»**, що й стане стратегічними та оперативними цілями. Позитивний результат ліквідації наслідків проблеми також можна зафіксувати як індикатори успішного виконання Стратегії розвитку.

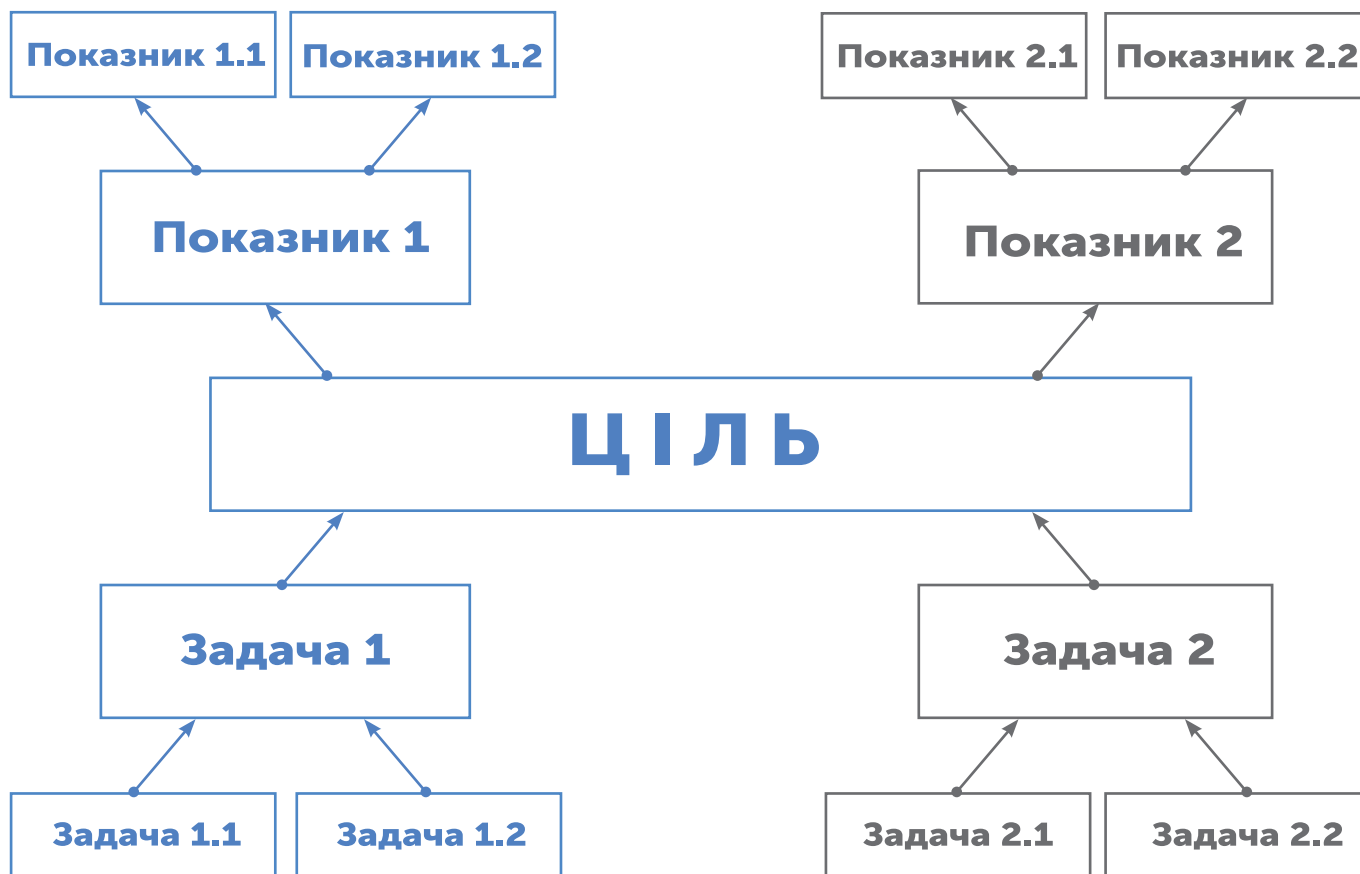
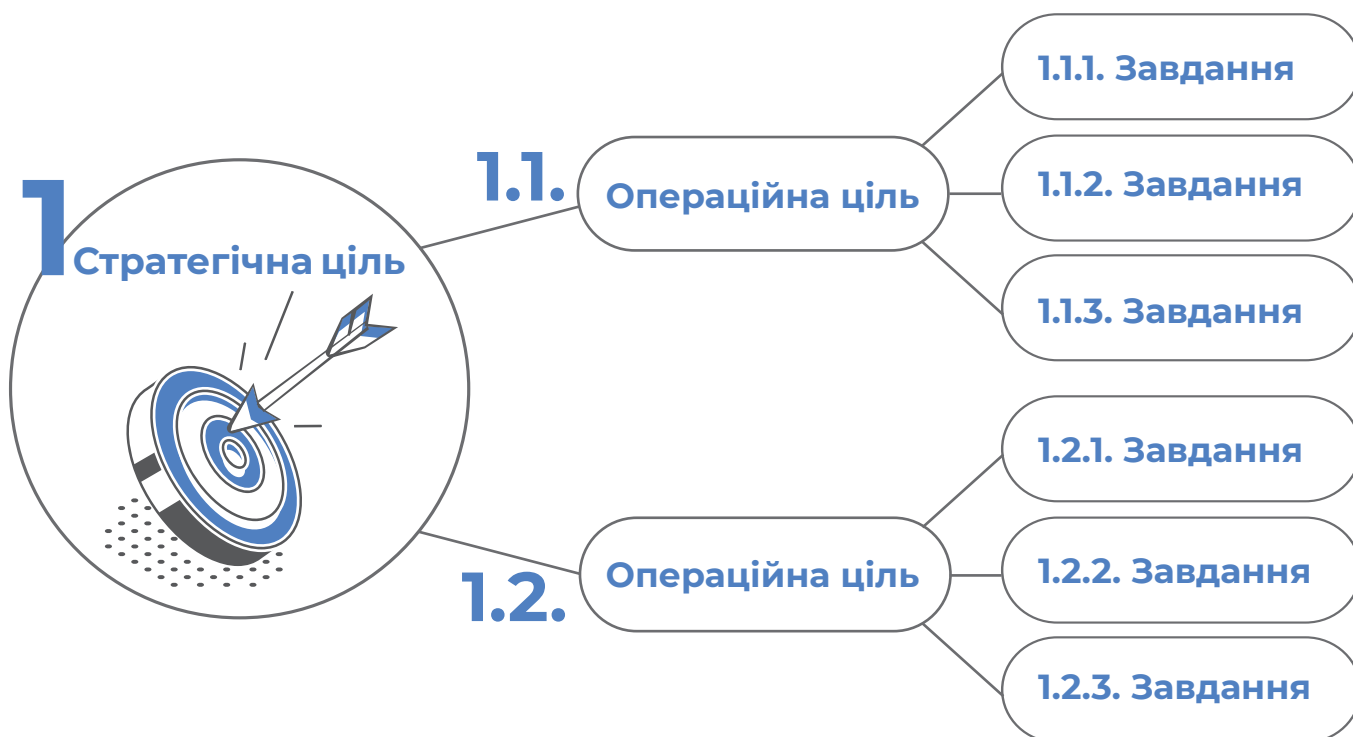


Рис. 6. Дерево цілей

Стратегічні цілі повинні бути реалістичними, конкретними, вимірюваними, пов'язаними зі стратегічними цілями розвитку територіальної громади. Стратегічні цілі є довгостроковими. Забезпечити досягнення стратегічних цілей повинні оперативні цілі, які мають середньостроковий характер (це по суті «перевернуті» причини), та конкретні завдання, які мають короткостроковий період та забезпечують виконання завдань оперативного управління, також необхідного для досягнення стратегічних цілей. Під виконання завдань формується пакет технічних завдань-проектів.



Слід зазначити, що проекти повинні бути включені у програму соціально-економічного розвитку територіальної громади відповідно до термінів їх реалізації.



Приклад: [Стратегія розвитку ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської міської об'єднаної територіальної громади Волинської області](#)

Стратегічна ціль 1. Підвищення якості освіти

Операційна ціль 1.1. Створення сучасного освітнього середовища для реалізації закладами освіти своїх завдань

1.1.1. Завдання – оновити матеріально-технічну базу закладів освіти 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 використання швидкісної мережі Інтернет у всіх навчальних приміщеннях та спортивних майданчиках освітніх закладів

Операційна ціль 1.2. Сформувати висококваліфікований учительський колектив, який зможе надавати освітні послуги високої якості

1.2.1. Завдання – надання ефективної методичної підтримки педагогам громади

1.2.2. Завдання – підготовка педагогів громади до ефективного

використання технічних засобів та запровадження досягнень інформаційно-комунікативних технологій (далі – ІКТ)

1.2.3. Завдання – впровадження у роботу освітніх закладів процесів дослідження освітнього процесу

Операційна ціль 1.3. Створити систему мотивації учасників освітнього процесу до підвищення його ефективності

1.3.1. Завдання – активізація педагогічних працівників через систему додаткової мотивації

1.3.2. Завдання – підвищення мотивації учнів до навчання та активної участі в житті школи

Стратегічна ціль 2. Підвищення ефективності надання освітніх послуг

Операційна ціль 2.1. Формування ефективної мережі закладів загальної середньої освіти Ківерцівської об'єднаної територіальної громади

2.1.1. Завдання – оптимізація та розвиток шкільної мережі громади

2.1.2. Завдання – реалізація профільного навчання у старшій школі

Операційна ціль 2.2. Ефективне управління об'єктами освіти

2.2.1. Завдання – розробити систему моніторингу витрат на освіту

Операційна ціль 2.3. Забезпечення ефективного доступу до матеріально-технічної бази закладів освіти

2.3.1. Завдання – організувати ефективну систему перевезення дітей

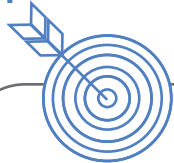


Приклад: визначення оперативних цілей та завдань щодо розвитку освіти у Стратегії розвитку Попаснянської міської територіальної громади Луганської області до 2027 року

Завдання

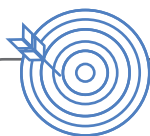


Стратегічна ціль



1.1. Якісні умови для всебічного розвитку мешканців громади

Операційна ціль



2.1. Сформовано єдиний освітній, культурний та спортивний простір, який відповідає сучасним викликам часу та потребам мешканців громади

- 2.1.1. Оптимізовано мережу закладів освіти з огляду на принципи доступності та якості
- 2.1.2. Покращено матеріально-технічну базу закладів освіти з урахуванням вимог інклюзивності
- 2.1.3. Модернізовано структуру, зміст й організацію освіти на засадах компетентнісного підходу на інноваційній основі
- 2.1.4. Культурно-просвітницькими закладами впроваджено послуги та заходи, орієнтовані на різні цільові групи (діти, молодь, люди похилого віку) та соціалізацію людей з інвалідністю
- 2.1.5. Створено простір для оздоровлення та заняття спортом різних груп мешканців громади

Наступним кроком, виходячи з поставлених завдань, буде складання каталогу технічних завдань (проектів).



До цієї роботи доцільно залучити спеціалістів, які займаються підготовкою проектних заявок у громаді. Проектні заявки повинні мати чіткі терміни реалізації, визначене фінансування.

Заходи, спрямовані на виконання стратегічних цілей розвитку освіти в громаді, логічно включити у програму соціально-економічного розвитку громади (відповідно до строків плану реалізації) та запланувати виділення коштів з місцевого бюджету на їх реалізацію. У свою чергу заплановані заходи повинні відповідати бюджетним можливостям громади або можливостям до залучення коштів не заборонених законодавством. Наявність потрібного фінансового ресурсу буде гарантувати виконання стратегії розвитку освіти. Це потрібно враховувати.



Проект Стратегії розвитку освіти в громаді повинен пройти всебічне громадське обговорення. Потім Стратегія затверджується рішенням місцевої ради.

Як будемо виконувати? План та моніторинг реалізації Стратегії розвитку освіти в територіальній громаді



Щоб отримати реальне втілення стратегії у життя, розподілити необхідні для цього ресурси, необхідно скласти план реалізації Стратегії розвитку освіти в громаді. План включає конкретні завдання, виконавців, терміни виконання, бюджетування (очікуваний обсяг фінансування, джерело фінансування) та індикатори досягнення результату.



План реалізації може бути розроблено не на весь термін реалізації Стратегії, а наприклад, на перші три роки (це актуально у разі розробки Стратегії розвитку на 5-7 років).

Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії необхідно створити систему моніторингу її реалізації, тобто дієвий контроль. Завданням такої оцінки є – аналіз процесу виконання Стратегії та формування коректив, оскільки присутня динаміка внутрішніх та зовнішніх факторів.

Моніторинг, відповідно до класичного визначення «стратегічного планування», – це невід’ємна складова стратегічного процесу. Це важливий інструмент для результативного управління впро-

вадженням Стратегії і стратегічного позиціювання в майбутньому. Цінність моніторингу полягає у використанні отриманих даних для прийняття відповідних управлінських рішень.

У процесі моніторингу необхідно визначити, чи досягаються короткострокові результати (реалізація завдань) згідно з запланованими термінами та наскільки ефективно це відбувається, які труднощі зустрічаються, наскільки актуальними залишаються середньострокові результати для досягнення стратегічних цілей, стан розвитку.



Моніторингом реалізації може займатись безпосередньо орган управління освітою місцевої ради або створена моніторингова група. Безумовно, моніторингова група повинна опрацювати інструменти, за допомогою яких буде здійснюватись моніторинг.

У ході моніторингу вирішуються наступні завдання:

- Контроль за реалізацією Стратегії в цілому.
- Оцінка ступеня прогресу у виконанні стратегічних та оперативних цілей, надання інформації для коригування цілей.
- Підтримка в робочому стані системи стратегічного планування.

Завдяки моніторингу розробник розуміє, чи в правильному напрямку він рухається, чи відповідають очікуванням його дії, чи вкладаються виконавці у визначені строки, чи відповідають витрати на досягнення цілей запланованим.



Моніторинг – це процес регулярного збору й аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення, які зрушення (або позитивні зміни) досягнуті в досліджуваному явищі.

Моніторинг базується на розгляді обмеженого числа відібраних показників (індикаторів) за кожною стратегічною ціллю та аналізі запланованих результатів. В ідеалі індикатори результатів мають бути визначені на етапі підготовки стратегії та включені до зазначених документів (наприклад, до плану реалізації, як пропонувалось вище).

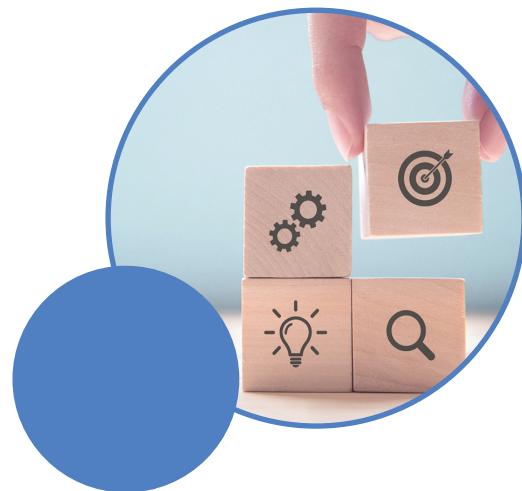
Для моніторингу кожного результату доцільно визначити кілька індикаторів: вони повинні відображати інтереси чисельних зацікавлених груп. Періодично індикатори необхідно переглядати.

Індикатори повинні бути вимірюваними (визначені одиниці, наприклад, грошові одиниці, кількість осіб, відсотки та інше), такими, які можна перевіряти, доступними, надійними та об'єктивними. За необхідності індикатор повинен піддаватися дезагрегуванню під час аналізу отриманих результатів (тобто має існувати можливість розбивати індикатор на його окремі характеристики, як-от: стать, окремі суспільні групи, наприклад, внутрішньо переміщені особи, інваліди, діти тощо). Індикатор повинен бути чутливим до змін, які потрібно відстежити, але достатньо нечутливим до побічних факторів/змін, індикатори повинні вимірювати прогрес, бути простими й зрозумілими для сприйняття, по можливості бути гендерно чутливими.



На основі результатів моніторингу Стратегії відповідальний за її реалізацію підрозділ (орган управління освітою) готує звіт про стан виконання Стратегії розвитку освіти громади, в якому аналізуються дані показників моніторингу, зокрема відхилення фактичних значень показників від запланованих, відсоткове співвідношення між прогнозними та фактичними значеннями показників, вказуються ймовірні причини цих відхилень, вносяться рекомендації, на підставі яких Стратегія розвитку освіти в громаді може коригуватись або доповнюватись.

Хто контролює? Формування органу моніторингу Стратегії



Окремо розглянемо організацію роботи органу моніторингу Стратегії освіти в територіальній громаді.

До складу органу моніторингу стратегії можуть входити члени робочої групи, управлінці освітою, керівники закладів освіти, учителі, місцеві депутати, представники громадськості, економічний підрозділ місцевої ради, старости тощо.

Для організації ефективного спостереження та роботи органу з моніторингу доцільно визначити:

- періодичність збору та аналізу даних;
- хто збиратиме конкретні дані, як та в якому вигляді вони будуть передаватись відповідальній особі;
- хто та за який період буде аналізувати зібрану інформацію, у якій формі та кому будуть надаватись результати аналізу цієї інформації;
- хто буде опрацьовувати висновки на основі результатів аналізу показників, а також кому та в якій формі вони будуть надаватись;
- у який спосіб та ким будуть враховані надані висновки.

Орган з моніторингу може мати будь-яку назву, що висвітлює його діяльність, та повинен діяти на підставі розробленого й затвердженого положення.

Наприклад, орган з моніторингу може називатись Комітет з управління впровадженням Стратегії.

Положення про моніторинг Стратегії

Вкрай важливим елементом організації моніторингу Стратегії є чітке визначення положення про моніторинг. Саме тут повинні бути на рівні нормативного акта органу місцевого самоврядування зафіксовані:

- відповідальні виконавці;
- періодичність проведення замірів індикаторів;
- форма звітування (на якому рівні – засідання ради, виконкому та інше);
- порядок коригування окремих розділів Стратегії з урахуванням отриманих даних.

Зазначене положення рекомендовано затвердити рішенням місцевої ради.

Дружні поради. Рекомендації до проведення стратегічної сесії та засідання робочої групи



Тема підготовки та проведення засідань робочих груп, фокус-груп, стратегічних сесій потребує окремого розгляду, але декілька порад щодо цього стануть у нагоді.

Необхідно розуміти, що основна робота буде проводиться особами, відповідальними за розробку Стратегії розвитку освіти в громаді (у разі залучення зовнішнього експерта, за його допомогою). Це збір інформації, її опрацювання, підготовка матеріалів до засідань робочих груп та узагальнення.

Аналізувати, формувати статистичні дані необхідно невеликою кількістю осіб, які є спеціалістами у конкретних питаннях, що опрацьовуються. Як варіант, це можуть бути фокус-групи. На загальне засідання робочої групи значно ефективніше виходити вже з предметом обговорення. Безумовно, остаточне рішення буде загальним, але очікувати на ефективний результат від суто креативних ідей робочої групи було б неправильно.

Закони будь-якої країни створюються не в сесійних залах – вони там обговорюються, проходять правки або відправляються на доопрацювання. Те ж стосується й Стратегії розвитку освіти.

У діяльності робочої групи слід передбачити участь керівництва, це надасть більшого значення заходу та дозволить або врахувати думку керівництва, або це буде можливість для керівництва почути думку зацікавлених сторін.

Стратегія має враховувати інтереси громадськості, але повинна враховувати об'єктивну картину та можливості, а також погляди керівництва громади, місцевих депутатів на вирішення проблем, оскільки від цих людей залежатиме прийняття рішень щодо реалізації Стратегії розвитку освіти.

Члени робочої групи повинні бути залучені до роботи на початкових етапах підготовки Стратегії, необхідно сформувані у них почуття відповідальності і причетності до цілей.

Для цього варто провести інформаційну роботу, попередню організаційну зустріч, на якій ознайомити з метою, планом роботи, розпорядженням голови про створення робочої групи.

Важливо, щоб у членів робочої групи було сформовано розуміння, що засідання робочої групи, стратегічні сесії - це не інформаційні зустрічі чи командна розвага.

На засідання робочої групи необхідно залучати експертів. Це не тільки зовнішні спеціалісти. Це особи, які професійно володіють ситуацією у тій сфері, що обговорюється. Наприклад, спеціалістів фінансового органу місцевої ради на засідання, де обговорюється можливий бюджет заходів. У такому випадку стратегічний аналіз буде спиратись на професійну аналітику та експертизу.

Під час підготовки до засідання необхідно розробити його детальний план, щоб чітко та лаконічно ставити завдання перед членами робочої групи. Членів робочої групи потрібно завчасно інформувати про порядок денний. Також варто розуміти, що такі засідання довготривалі й можуть продовжуватись від кількох годин до декількох днів (за можливості).

Виважені та правильні організаційні дії дозволять вам отримати задоволення від роботи та якісний документ, який значно покращить якість освітніх послуг!

Нормативне забезпечення процесу розробки Стратегії розвитку на місцевому рівні

Указ Президента від [25.06.2013 № 344/2013 «Про Національну стражтегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року»](#).

Постанова КМУ від 11.11.2015 № 932 [«Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»](#).

Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від [30.03.2016 N 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»](#).

Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79 [«Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації»](#).

Розпорядження Кабінету Міністрів України від [14.12.2016 № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року»](#).

Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695 [«Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки»](#).

Дорожня карта розробки Стратегії розвитку освіти в громаді	1 тиждень	2 тиждень	3 тиждень	4 тиждень	5 тиждень	6 тиждень	7 тиждень	8 тиждень	9 тиждень	10 тиждень	11 тиждень	12 тиждень	13 тиждень	14 тиждень	15 тиждень	16 тиждень	17 тиждень	18 тиждень	19 тиждень	20 тиждень	21 тиждень	22 тиждень	23 тиждень	24 тиждень	25 тиждень	26 тиждень	27 тиждень	28 тиждень	29 тиждень	30 тиждень	31 тиждень	32 тиждень	Дата	Відповідальний	Результат		
Етап підготовки																																					
Рішення про розробку Стратегії розвитку освіти в громаді (обрання варіанта роботи над Стратегією освіти – самостійно чи з залученням зовнішнього експерта)	■																																				
Легалізація через розпорядження сільського, селищного, міського голови про створення робочої групи з розроблення Стратегії розвитку освіти в громаді. Включення до робочої групи представників зацікавлених сторін (Додаток 3)	■	■																																			
Перше засідання робочої групи – знайомство, ознайомлення з нормативними документами та стратегічним процесом				■																																	
Складання Робочого плану розробки Стратегії розвитку освіти в громаді з включенням усіх заходів та етапів аналітичної роботи, їх результатів, визначення відповідальних та термінів виконання (за допомогою Дорожньої карти розробки Стратегії розвитку освіти в громаді)		■	■																																		
Розробка комунікаційного плану та надання інформації про початок роботи			■	■																																	
Етап аналізу ситуації																																					
Збирання статистичної та аналітичної інформації за визначеними критеріями					■	■																															
Підготовка анкети та опитування респондентів щодо стану освіти в громаді та пропозицій з покращення надання послуг					■	■	■	■																													
Обробка результатів, обговорення у фокус-групах з залученням отриманої інформації							■	■	■																												
Підготовка аналізу ситуації у галузі освіти на підставі статистичної, аналітичної інформації, результатів опитування та висновків фокус-груп							■	■	■																												
Проведення другого засідання робочої групи – представлення аналізу ситуації, доопрацювання результатів згідно з висновками членів робочої групи										■																											
Представлення результатів роботи громадськості (через інтернет-ресурси, зустрічі з мешканцями, батьками, учнями старших класів)										■	■	■																									
Проведення третього засідання робочої групи – конкретизація виявлених проблем, складання їх списку, пріоритезація проблем за допомогою голосування членів робочої групи (процедуру викладено в порадику)											■																										
Проведення четвертого засідання робочої групи – початок роботи над SWOT-аналізом, побудова SWOT-матриці (процедуру викладено в порадику)												■																									
Проведення п'ятого/шостого засідання робочої групи – продовження роботи над SWOT-аналізом, робота з чотирипільною зведеною SWOT-матрицею та/або бальний SWOT-аналіз													■	■																							
Оприлюднення результатів роботи														■																							
Етап розробки стратегічного бачення та цілей																																					
Проведення сьомого засідання робочої групи – визначення стратегічного бачення розвитку освіти в громаді														■																							
Проведення восьмого засідання робочої групи – встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблем за методикою побудови «дерева проблем» та «дерева цілей» (схему та опис аналізу надано у посібнику)															■	■																					
Проведення дев'ятого засідання робочої групи – визначення структури цілей (стратегічні, оперативні цілі, завдання)																■	■																				
Опрацювання каталогу технічних завдань																	■	■	■	■																	
Проведення десятого засідання робочої групи – відбір проєктів розвитку освіти в громаді																					■																
Етап впровадження																																					
Проведення громадських слухань остаточного варіанта Стратегії розвитку освіти в громаді																						■	■	■	■												
Розробка Плану реалізації (впровадження) Стратегії розвитку освіти в громаді (Додаток 6)																							■	■	■	■											
Розробка системи моніторингу реалізації Стратегії розвитку освіти в громаді (Додаток 7)																											■	■	■	■							
Затвердження Стратегії розвитку освіти в громаді рішенням місцевої ради (Додаток 5)																																					
Моніторинг реалізації Стратегії розвитку освіти в громаді																																					
Впровадження системи моніторингу Стратегії розвитку освіти в громаді																																					

Дорожня карта розробки Стратегії розвитку освіти в громаді (приклад)

Етап підготовки

Термін – 4 тижні

- Рішення про розробку Стратегії розвитку освіти в громаді (обрання варіанта роботи над Стратегією освіти – самостійно чи з залученням зовнішнього експерта)
- Легалізація через розпорядження сільського, селищного, міського голови про створення робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в громаді. Включення до робочої групи представників зацікавлених сторін ([Додаток 3](#))
- Перше засідання робочої групи – знайомство, ознайомлення з нормативними документами та стратегічним процесом
- Складання Робочого плану розробки Стратегії розвитку освіти в громаді з включенням усіх заходів та етапів аналітичної роботи, їх результатів, визначення відповідальних та термінів виконання (за допомогою Дорожньої карти розробки Стратегії розвитку освіти в громаді)
- Розробка комунікаційного плану та надання інформації про початок роботи

Етап аналізу ситуації

Термін – 9 тижнів

- Збирання статистичної та аналітичної інформації за визначеними критеріями
- Підготовка анкети та опитування респондентів щодо стану освіти в громаді та пропозицій з покращення надання послуг
- Обробка результатів, обговорення у фокус-групах з залученням отриманої інформації
- Підготовка аналізу ситуації у галузі освіти на підставі статистичної, аналітичної інформації, результатів опитування та висновків фокус-груп

- Проведення другого засідання робочої групи – представлення аналізу ситуації, доопрацювання результатів згідно з висновками членів робочої групи
- Представлення результатів роботи громадськості (через інтернет-ресурси, зустрічі з мешканцями, батьками, учнями старших класів)
- Проведення третього засідання робочої групи – конкретизація виявлених проблем, складання їх списку, пріоритезація проблем за допомогою голосування членів робочої групи (процедуру викладено в пораднику)
- Проведення четвертого засідання робочої групи – початок роботи над SWOT-аналізом, побудова SWOT-матриці (процедуру викладено в пораднику)
- Проведення п'ятого/шостого засідання робочої групи – продовження роботи над SWOT-аналізом, робота з чотирипільною зведеною SWOT-матрицею та/або бальний SWOT-аналіз
- Оприлюднення результатів роботи

Етап розробки стратегічного бачення та цілей

Термін – 9 тижнів

- Проведення сьомого засідання робочої групи – визначення стратегічного бачення розвитку освіти в громаді
- Проведення восьмого засідання робочої групи – встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблем за методикою побудови «дерева проблем» та «дерева цілей» (схему та опис аналізу надано у посібнику)
- Проведення дев'ятого засідання робочої групи – визначення структури цілей (стратегічні, оперативні цілі, завдання)
- Опрацювання каталогу технічних завдань
- Проведення десятого засідання робочої групи – відбір проєктів розвитку освіти в громаді

Етап впровадження

Термін – 9 тижнів

- Проведення громадських слухань остаточного варіанта Стратегії розвитку освіти в громаді
- Розробка Плану реалізації (впровадження) Стратегії розвитку освіти в громаді ([Додаток 6](#))
- Розробка системи моніторингу реалізації Стратегії розвитку освіти в громаді ([Додаток 7](#))
- Затвердження Стратегії розвитку освіти в громаді рішенням місцевої ради ([Додаток 5](#))

Моніторинг реалізації Стратегії розвитку освіти в громаді

- Впровадження системи моніторингу Стратегії розвитку освіти в громаді



**Н-СЬКА _____ РАДА
Н-СЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ
Н-СЬКОГО ГОЛОВИ**

_____ 2021 року

№ _____

**Про створення робочої групи з
розробки Стратегії розвитку освіти
в _____ територіальній громаді**

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

1. Створити Робочу групу з розробки Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді.
2. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді (Додаток 1).
3. Затвердити кількісний склад Робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді (Додаток 2).
4. Робочій групі: провести статистично-аналітичний та просторовий аналіз потреб, здійснити вивчення поточного стану надання й оцінювання якості освітніх послуг у закладах освіти Н-ської _____ ради, забезпечити надходження та узагальнення пропозицій представників експертного співтовариства, освітян, громадськості та бізнесу щодо стратегічного бачення, цілей і завдань Стратегії, розробити Стратегію розвитку освіти в _____ територіальній громаді.
5. Контроль за виконанням розпорядження покласти на заступника Н-ського голови з питань діяльності виконавчих органів (_____).

_____ голова

ПОЛОЖЕННЯ
про Робочу групу з розробки
Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді

1. Загальні положення

1.1. Робоча група з розробки Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді (далі – Робоча група) створюється з метою організації та підготовки пропозицій з розробки плану оптимізації та Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді (далі – Стратегія).

1.2. Робоча група формується з представників виконавчого комітету, інших виконавчих органів ради, громадських, бізнесових кіл, депутатів та спеціалістів N-ської _____ ради, керівників закладів освіти N-ської _____ ради, педагогічних працівників закладів освіти N-ської _____ ради, представників батьківських комітетів закладів освіти N-ської _____ ради, фахівців з питань планування розвитку _____ територіальної громади, спеціалістів з питань освіти, медицини, культури, спорту та житлово-комунального господарства тощо.

1.3. Персональний склад Робочої групи затверджується розпорядженням N-ського голови. Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості.

До складу Робочої групи можуть входити робочі підгрупи, комісії, фокусні групи. Умови їх діяльності визначаються окремо.

2. Функції Робочої групи

2.1. Робоча група в процесі діяльності:

2.1.1. Визначає напрями і пріоритети своєї роботи.

2.1.2. Проводить статистично-аналітичний та просторовий аналіз освітніх потреб, здійснює вивчення поточного стану надання і оцінювання якості освітніх послуг у закладах освіти N-ської _____ ради.

2.1.3. Забезпечує надходження та узагальнення пропозицій представників експертного співтовариства, освітян, громадськості та бізнесу щодо стратегічного бачення, цілей і завдань Стратегії.

2.1.4. Розробляє план дій для втілення Стратегії.

2.1.5. Визначає проблеми та можливості розвитку освіти на території N-ської _____ ради.

2.1.6. Проводить аналіз:

- мережі закладів освіти N-ської _____ ради;

- потреб освіти у розрізі кожного закладу освіти;
- кількісного та якісного складу педагогічних працівників у розрізі кожного закладу освіти;
- автопарку шкільних автобусів та сполучення між закладами освіти;
- наявності комп'ютерного обладнання та підключення до мережі Інтернет;
- впровадження інклюзивної освіти та забезпечення кваліфікованими працівниками;
- сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку освіти на території N-ської _____ ради.

2.1.7. Вивчає впровадження позашкільної освіти та наявність необхідної матеріально-технічної бази.

2.1.8. Визначає пріоритетні напрямки розвитку сфери освіти на території N-ської _____ ради.

2.1.9. Організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед жителів громади з метою накопичення пропозицій щодо включення в Стратегію; узагальнює й оцінює результати опитування з метою включення їх до плану дій групи.

2.1.10. Може надавати пропозиції щодо плану оптимізації мережі закладів освіти.

2.1.11. Організовує роботи з підготовки інформаційних документів з переліком і описом проєктів щодо складання і виконання Стратегії.

2.1.12. Розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів щодо досягнення довго- і короткострокових цілей.

2.1.13. Розробляє перелік завдань, строки їх виконання та перелік відповідальних виконавців для забезпечення реалізації Стратегії.

2.1.14. Формує склади робочих комісій за стратегічними напрямками розвитку освіти в громаді.

2.1.15. Формує робочі підгрупи, комісії, фокусні групи та організовує їх роботу.

2.1.16. Залучає до своєї роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань.

3. Повноваження та правові гарантії діяльності Робочої групи

3.1. Організація діяльності Робочої групи покладається на голову Робочої групи та його заступника.

3.2. Організаційною формою роботи Робочої групи є засідання. Забезпечення поточної та технічної підготовки і проведення засідань Робочої групи здійснює секретар Робочої групи.

3.3. За результатами розгляду і вивчення питань Робоча група готує висновки і рекомендації. Рішення Робочої групи приймається простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів Робочої групи й оформлюється протоколом, який підписує голова Робочої групи, а у разі його відсутності – заступник голови Робочої групи та секретар Робочої групи.

У разі рівного розподілу голосів голос головуючого є вирішальним.

3.4. Голова скликає та веде засідання Робочої групи, дає доручення членам Робочої групи, представляє групу у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємств, установ та організацій. Організовує роботу з реалізації висновків та рекомендацій Робочої групи. У разі відсутності голови групи або не-

можливості виконання ним своїх повноважень, головні його функції здійснює заступник голови Робочої групи.

3.5. Робоча група має право:

3.5.1. Отримувати інформацію, необхідну для розробки Стратегії, в організаціях, установах, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання; виконавчих органів N-ської ради.

3.5.2. Проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність до вичення громадської думки щодо Стратегії.

3.5.3. Проводити роз'яснювальну роботу серед жителів населених пунктів з питань розробки і втілення Стратегії.

3.5.4. Вносити виконавчому комітету пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити з метою розробки Стратегії.

3.5.5. Брати участь у підготовці й проведенні громадських слухань щодо проєкту Стратегії.

3.5.6. Розробляти та узгоджувати проєкти договорів, пов'язаних з розробкою Стратегії.

4. Обов'язки та відповідальність Робочої групи

4.1. Члени Робочої групи:

4.1.1. Виконують доручення голови Робочої групи в межах завдань з питань розробки Стратегії.

4.1.2. Несуть особисту відповідальність за достовірне і своєчасне опрацювання отриманих інформаційних та розрахункових документів і матеріалів, що стосуються виконання завдань з розробки Стратегії.

Додаток 2
до розпорядження N-ського голови
від _____ року № _____

СКЛАД
Робочої групи з розробки Стратегії розвитку
освіти в _____ територіальній громаді

№	ПІБ	Посада
1		
2		
3		
4		
5		
...		
...		

Таблиця SWOT-аналіз

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище								ВСЬОГО
	Слабкі сторони				Сильні сторони				
				Разом				Разом	
Можливості									
Загрози									
РАЗОМ									



**Н-СЬКА _____ РАДА
Н-СЬКОГО РАЙОНУ Н-СЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Р І Ш Е Н Н Я

_____ сесії восьмого скликання

_____ 2021 року

№ _____

**Про затвердження Стратегії розвитку
освіти в _____ територіальній громаді
на _____ рр.**

Відповідно до ст. 25, 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти для жителів громади та забезпечення особистісного розвитку кожного громадянина на підставі напрацювань Робочої групи з розробки Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді, результатів громадських обговорень і експертних консультацій Н-ська _____ рада

ВИРІШИЛА:

1. Затвердити Стратегію розвитку освіти в _____ територіальній громаді на _____ рр. (додається).
2. Утворити консультативно-дорадчий орган при Н-ській _____ раді «Комітет з управління впровадженням Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді» (далі – Комітет).
3. Затвердити положення про Комітет (Додаток 1).
4. Затвердити кількісний склад Комітету (Додаток 2).
5. Покласти на Комітет координацію роботи з виконання завдань Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді на _____ рр. та забезпечення актуальності стратегічних і оперативних цілей.
6. Контроль за виконанням рішення покласти на постійну комісію з питань _____ Н-ської _____ ради (_____).

_____ голова

Додаток 1
до рішення N-ської _____ ради
_____ сесії восьмого скликання
від _____ року № _____

**Положення
про Комітет з управління впровадженням
Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді
на _____ рр.**

1. Загальні положення

1.1. Комітет з управління впровадженням Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді на _____ рр. (далі - Комітет) є консультативно-дорадчим органом _____ територіальної громади при N-ській _____ раді.

1.2. Комітет формується з представників органів місцевого самоврядування, старост, бізнесу та громадськості.

2. Мета діяльності

2.1. Метою діяльності Комітету є забезпечення реалізації та постійної підтримки актуальності Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді на _____ рр., затвердженої рішенням N-ської _____ ради (надалі - Стратегія), та моніторинг якості виконання завдань, визначених Стратегією.

3. Основні завдання Комітету

3.1. Стимулювання реалізації та моніторинг виконання Стратегії в цілому та окремих її цілей і завдань з відстеженням виконання кожного завдання відповідної оперативної та стратегічної цілі.

3.2. Оцінка ступеня досягнення бачення, стратегічних та оперативних цілей Стратегії, якості виконання цілей і завдань та дотримання терміну їх виконання.

3.3. Надання інформації і рекомендацій відповідальним виконавцям за виконання заходів Стратегії для прийняття рішень про розподіл ресурсів з метою досягнення цілей і завдань плану чи їх коригування.

3.4. Висвітлення процесу реалізації Стратегії у засобах масової інформації та на офіційному вебсайті ради.

3.5. Збирання та обговорення пропозицій з коригування та оновлення Стратегії за стратегічними та оперативними цілями, завданнями.

3.6. Підготовка аналітичних звітів і щорічне звітування перед радою про стан виконання Стратегії.

3.7. Проведення зустрічей з громадськістю (один раз на рік) з метою звітування

і обговорення досягнутих результатів та ініціювання (у разі необхідності) внесення змін до Стратегії (через засоби масової інформації, круглі столи, конференції, тощо).

4. Основні права та повноваження Комітету

4.1. Одержувати у встановленому законодавством порядку від суб'єктів усіх форм власності, державних органів інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань.

4.2. Утворювати, в разі потреби, тимчасові експертні та робочі групи, залучати до участі в їх роботі представників N-ської _____ ради, представників бізнесу та громадських організацій.

4.3. Вимагати від основних виконавців оперативних цілей і завдань, формувати піврічні та річні аналітичні звіти про моніторинг виконання оперативних цілей і завдань Стратегії.

4.4. Ініціювати внесення змін до Стратегії шляхом винесення пропозицій для розгляду на сесії N-ської _____ ради.

5. Організаційна структура і регламент роботи Комітету

5.1. Керівництво роботою Комітету здійснює його голова. У разі відсутності голови керівництво здійснюють його заступники. На голову Комітету покладається відповідальність за контроль над процесом реалізації і моніторингом виконання Стратегії.

5.2. Основною формою роботи Комітету є відкриті засідання, які проводяться не рідше, ніж один раз на квартал.

5.3. Засідання Комітету є правомочним, якщо на ньому присутні більше половини від загального складу Комітету.

5.4. Рішення Комітету приймаються відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх його членів та оформляються протоколом, який підписують голова (у разі його відсутності – заступник) і відповідальний секретар Комітету.

5.5. Рішення Комітету, прийняті в межах його повноважень і відповідним чином оформлені, носять рекомендаційний характер, є обов'язковими для розгляду N-ською _____ радою, її виконавчими органами і враховуються в їх діяльності.

Додаток 2
до рішення N-ської _____ ради
_____ сесії восьмого скликання

від _____ року № _____

СКЛАД
Комітету з управління впровадженням
Стратегії розвитку освіти в _____ територіальній громаді на
_____ рр.

№	ПІБ	Посада
1		
2		
3		
4		
5		
...		
...		

**План реалізації на _____ роки
Стратегії розвитку освіти на місцевому рівні**

Цілі/операційні цілі/ завдання/заходи	Індикатор результату	Термін ви- конання	Відпові- дальний виконавець	Припущен- ня/результ- тат	Джерело фінансуван- ня	Очікуваний обсяг фінансування, тис. грн	
						Всього	в тому числі по роках
Стратегічна ціль 1.							
Оперативна ціль 1.1.							
Завдання 1.1.1.							
Заходи: 1.1.1.1							
1.1.1.2.							

Таблиця для моніторингу й оцінювання реалізації Стратегії⁷

Індикатори	Дезагрегація	Вихідні дані		Цільові та фактичні значення				Джерело	Відповідальний виконавець	Коментарі та пояснення
		рік	значення	20....		20.....				
				План	Факт	План	Факт			
Ціль 1										
індикатор										
індикатор										
Завдання 1.1										
індикатор										
індикатор										
Завдання 1.2										
індикатор										
Захід 1.2.1										
індикатор										

⁷ Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник / [Власенко Р. Г.; Гончар Ю.; Дрожжин Д. Ю., к.н.держ.упр., доц.; Зінченко А. М.; Івахнін С. П.; Колодязний А. С.; Нижник О. М., к. е. н.; Посвалюк Г. В.; Терент'єва О. Л., к. н. держ. упр.; Тураханова Д.; Червонний Б. С.]; Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні: - 2020. - 99 с.

Кампанія
«Освіта в нових громадах від А до Я»
для голів та управлінців освітою новоутворених та реорганізованих громад

Швейцарсько-український проєкт DECIDE разом з Міністерством освіти і науки України, Міністерством розвитку громад та територій України та Всеукраїнською асоціацією ОТГ ініціював широку консультаційно-дорадчу кампанію для голів та управлінців освітою з новоутворених та реорганізованих територіальних громад «Освіта в нових громадах від А до Я».

На novihromady.decide.in.ua Ви можете ознайомитись із серією poradnikiv, відеоінструкцій, інфографіки та чек-листів, а також зареєструватись на вебінари та консультативні сесії, дізнатися про кращі практики спроможних громад щодо розвитку ефективної системи управління освітою.

Матеріали кампанії присвячені питанням формування органів управління освітою, фінансів, управління мережею закладів освіти, міжмуніципального співробітництва, стратегічного планування та комунікацій з громадськістю.

Кампанія «Освіта в нових громадах від А до Я» – швидка експертна допомога для новоутворених та реорганізованих громад!

Створено в рамках Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», який упроваджується Консорціумом ГО DOCCU та PH Zurich за підтримки Швейцарії, представленої Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC)

