

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

*Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи*

магістр
(рівень вищої освіти)

на тему:

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ
РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)**

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПУА-61м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
ОП «Державна служба»

Бегаль Ангеліна Василівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та публічного врядування

Маланчук Лариса Олексіївна

Рецензент: к.т.н. ,доцент

Клюха Оксана Олександрівна

Рівне – 2024

Національний університет водного господарства
та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування
_____ (Л.Х.Тихончук)
«__» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бегаль Ангеліні Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні (на прикладі Управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради).

Керівник роботи: к.е.н., доцент Маланчук Лариса Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 13 » листопада 2024 року С №-1487

2. Строк подання студентом роботи «10» грудня» 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні. 2. Аналіз державного управління розвитком загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ. 3. Шляхи покращення державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. 2. Основі завдання держави в розвитку загальної середньої освіти 3. Нормативно-правове забезпечення державного управління загальної середньої освіти в Україні 4. Інноваційні підходи державного управління розвитком загальної середньої освіти в міжнародному досвіді та перспективи для України. 5. Динаміка фінансування середньої освіти в Україні 6. Заходи, які держава реалізує для розвитку загальної

середньої освіти в Україні. 7. Фінансування загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ, тис.грн 8. SWOT-аналіз ефективності державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді 9. Напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні. 10. Напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні. 12. Апробації.

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Маланчук Л.О., доцент	11.11.2024	
Розділ 2	Маланчук Л.О., доцент	18.11.2024	
Розділ 3	Маланчук Л.О., доцент	02.12.2024	

7. Дата видачі завдання « 11» листопада 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	11.11.24-17.11.24	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	18.11.24-01.12.24	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	02.12.24-08.12.24	
4.	Оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	09.12.24-15.12.24	

Студент

(підпис)

Бегаль А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

Маланчук Л.О.

(прізвище та ініціали)

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Behal Anhelina Publichne upravlinnia ta administruvannia.docx

Автор

Бегаль Ангеліна Василівна

Науковий керівник / Експерт

Бегаль Ангеліна Василівна

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		14

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Бегаль Ангеліна Василівна, студентка 6 курсу, групи ПУА-61м спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Державна служба» ННІ Економіки та менеджменту

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні (на прикладі Управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «281 «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовувала шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував без порушення академічної доброчесності.

Я ознайоmlена з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

Дата

Підпис

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи автора
Бегаль Ангеліни Василівни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Behal Anhelina Publichne upravlinnia ta administruvannia.doc.»містить:

2,93% коефіцієнта подібності; 0,39 % коефіцієнта цитованості;
0 замінених букв; 0 інтервалів; 8 мікропробілів; 0 білих знаків;
_____ % ймовірність використання ШІ.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи **Бегаль Ангеліна Василівна** :
— самостійно виконала кваліфікаційну роботу;
— коректно посилалась на використані інформаційні джерела;
— в роботі відсутні ознаки академічної доброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Л.О. Маланчук
(підпис) (ПІП)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	12
1.1. Сутність державного управління розвитком загальної середньої освіти ..	12
1.2. Організаційно-правове забезпечення державного управління розвитком загальної середньої освіти	19
1.3. Зарубіжний досвід державного управління розвитком загальної середньої освіти	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В РІВНЕНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТГ	37
2.1. Сучасний стан державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні.....	37
2.2. Оцінка ефективності державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ	52
2.3. Виклики для розвитку загальної середньої освіти в Україні	65
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	75
3.1. Напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні	75
3.2. Заходи вдосконалення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні	85
3.3. Стратегічний план покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ	95
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне державне управління розвитком загальної середньої освіти має вирішальне значення для формування конкурентоспроможного суспільства, яке здатне адаптуватися до нових умов, швидко реагувати на зміни та активно долучатися до глобальних процесів інновацій та сталого розвитку. В умовах глобалізації, значного технологічного прогресу та зміни соціально-економічних реалій, система освіти повинна стати не тільки інструментом передачі знань, але й важливим елементом соціальної мобільності, розвитку критичного мислення, творчості та навичок, необхідних для успішної реалізації потенціалу особистості в сучасному світі.

Одним із основних завдань є забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх верств населення, що особливо актуально для сільських та віддалених регіонів, де часто відсутня належна матеріально-технічна база або кваліфіковані кадри. Технології, зокрема, цифровізація освіти, мають стати ключовим елементом для подолання цих бар'єрів, надаючи учням можливість отримати доступ до ресурсів, які раніше були недоступні.

Однак, попри очевидні переваги, традиційні моделі управління, які зазвичай характеризуються централізованістю та відсутністю гнучкості, не можуть швидко реагувати на зміни, що виникають у суспільстві. Вони часто обмежують можливості для інновацій, не враховують специфічних потреб окремих регіонів та груп учнів. Тому важливо запроваджувати моделі, які дозволяють здійснювати інклюзивне та адаптивне управління, забезпечуючи автономію та гнучкість на місцевому рівні, водночас зберігаючи єдину стратегію розвитку.

Водночас, необхідність орієнтації на довгострокові результати, а не на короткострокові досягнення, вимагає перегляду підходів до оцінки ефективності освітніх програм та проектів. Сучасні системи управління повинні включати механізми для вимірювання не лише академічних досягнень учнів, а й розвитку

їхніх соціальних, емоційних та інтелектуальних навичок, що є критично важливими для побудови сталого та прогресивного суспільства.

З огляду на вищезазначене, державне управління освітою має бути націлене на постійне вдосконалення інституційних механізмів, стимулювання інновацій та розвитку професіоналізму серед педагогічних працівників. Важливим є забезпечення постійної співпраці між усіма зацікавленими сторонами: урядом, місцевими органами влади, освітніми установами, бізнесом та громадянськістю, що дозволить створити більш відкриту та динамічну систему освіти, готову до викликів майбутнього.

Проблеми управління освітою є надзвичайно актуальними та складними, що зумовлює значну увагу науковців із різних галузей знань, оскільки вони охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних як з організаційними аспектами, так і з інноваційними підходами до реформування освітніх систем. Управління освітою, як система, потребує постійного вдосконалення з урахуванням швидких соціально-економічних змін, глобалізації, розвитку новітніх технологій та вимог до сталого розвитку.

В наукових працях В. Гамаюнова, С. Крисюка, Л. Калініної, О. Пастовенського, С. Книшик, О. Липовецької, Н. Лісової, Л. Онищук, Л. Парашенко, А. Ярош та інших дослідників приділено значну увагу різним аспектам управління в системі освіти. Вони вивчають як теоретичні, так і практичні питання, спрямовані на вдосконалення державного управління освітою, покращення організаційної структури, адаптацію до викликів сучасного суспільства, а також на впровадження ефективних управлінських стратегій.

В наукових працях, зазначених авторів, управління освітою розглядається як складний, багатогранний процес, що потребує застосування різноманітних підходів і методів для досягнення високої якості освіти та ефективності управлінських структур. Вони підкреслюють, що сучасні виклики вимагають від управлінців здатності до швидкого реагування на зміни, забезпечення інноваційності в освітніх процесах і максимального використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо покращення державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні (на прикладі Управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради).

Для досягнення мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність державного управління розвитком загальної середньої освіти;
- описати організаційно-правове забезпечення державного управління розвитком загальної середньої освіти;
- розглянути зарубіжний досвід державного управління розвитком загальної середньої освіти;
- проаналізувати сучасний стан розвитку загальної середньої освіти в Україні;
- провести оцінку ефективності державного управління розвитку загальної середньої в Рівненській міській ТГ;
- визначити проблематику державного управління розвитком загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ;
- навести напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні;
- описати заходи вдосконалення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні;
- розробити стратегічний план покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні, зокрема в Рівненській міській ТГ.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти державного управління розвитку загальної середньої.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в кваліфікаційній роботі мети були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового

дослідження: аналізу та синтезу, систематизації, компаративний, класифікації, термінологічний, проблемно-орієнтовний.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні, а також розробці стратегічного плану покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність державного управління розвитком загальної середньої освіти

Державне управління розвитком загальної середньої освіти є однією з найважливіших складових національної політики, яка забезпечує фундамент для сталого розвитку суспільства та його конкурентоспроможності в глобальному середовищі. В основі цього управління лежить необхідність створення умов для рівного доступу всіх учасників до якісної освіти, яка стає ключовим фактором для формування людського капіталу, розвитку інтелектуального потенціалу нації та забезпечення її економічного зростання. Державна політика в цій сфері не лише забезпечує функціонування освітньої системи, але й визначає її стратегічний напрямок, реагуючи на виклики сучасного світу.

Комплекс управлінських рішень у сфері розвитку загальної середньої освіти охоплює всі ключові аспекти функціонування освітньої системи: планування освітніх реформ і програм, розподіл ресурсів, координацію дій між різними рівнями управління, моніторинг якості навчання та контроль за реалізацією освітніх політик. Ефективне планування дозволяє державі визначати пріоритети, адаптувати систему освіти до сучасних умов, таких як цифровізація, інклюзивність, децентралізація, і водночас забезпечувати її стійкість у кризових ситуаціях. Організація і контроль дають змогу забезпечити ефективне використання бюджетних ресурсів, тоді як координація сприяє налагодженню взаємодії між державою, громадами, педагогами, учнями та їх батьками [1].

Державне управління в цій сфері є також інструментом впровадження міжнародних стандартів та інтеграції освітньої системи України у світовий освітній простір. Це передбачає адаптацію навчальних програм до вимог сучасного ринку праці, розвиток педагогічного потенціалу через професійне

навчання та стажування, а також впровадження інноваційних методик і технологій. Відтак, управління розвитком загальної середньої освіти спрямоване на досягнення стратегічних цілей держави, створення умов для рівноправного доступу до знань і формування суспільства знань, що є ключовим фактором для успішного розвитку України в сучасному глобалізованому світі.

Державне управління розвитком загальної середньої освіти – це система діяльності органів державної влади, спрямована на забезпечення ефективного функціонування, модернізації та стратегічного розвитку освітньої системи шляхом планування, організації, координації, контролю та оцінювання освітніх процесів. Це управління покликане гарантувати рівний доступ до якісної освіти, розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних підходів до навчання, а також гармонізацію освітніх стандартів із сучасними національними та міжнародними вимогами, враховуючи соціально-економічні й глобальні виклики [4].

На рис.1.1. представлено основі завдання держави в розвитку загальної середньої освіти.

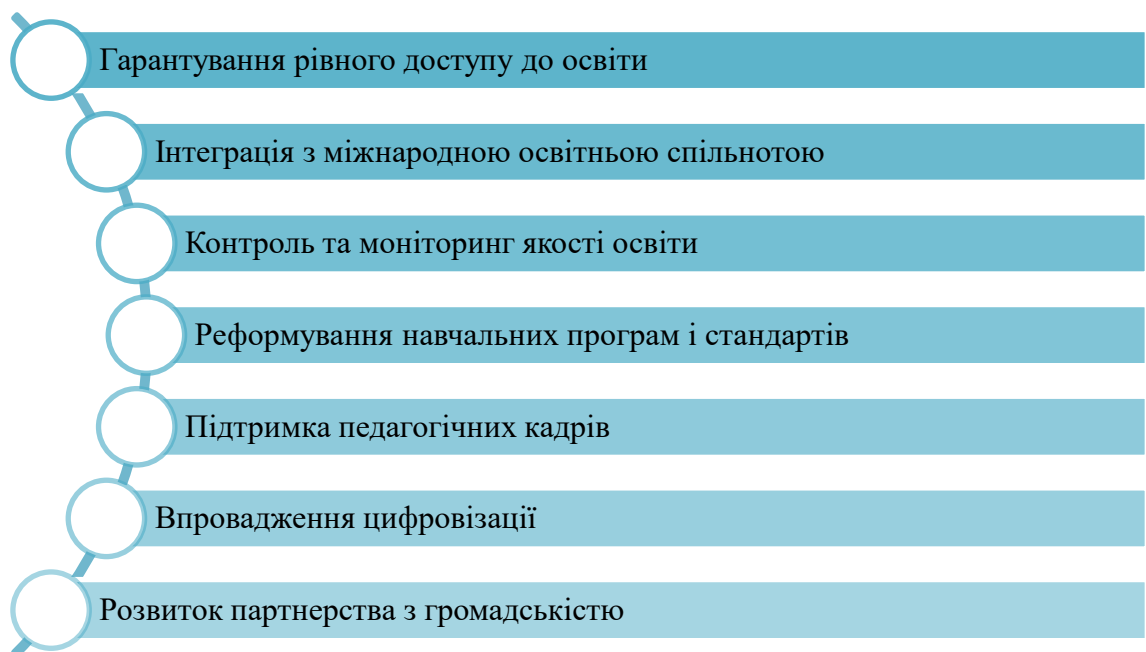


Рис.1.1. Основі завдання держави в розвитку загальної середньої освіти

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Гарантування рівного доступу до освіти є одним із базових завдань держави, спрямованим на забезпечення всім громадянам можливості здобути якісну загальну середню освіту, незалежно від їх соціального статусу, місця проживання чи особливих потреб. Це завдання передбачає подолання бар'єрів, які обмежують доступ до навчання, зокрема для дітей із сільських або віддалених регіонів, малозабезпечених сімей чи дітей з інвалідністю. Держава повинна створити умови, за яких усі учні матимуть рівний доступ до ресурсів, необхідних для навчання, таких як навчальні матеріали, сучасна інфраструктура та освітні технології.

Особливу увагу слід приділити розвитку інклюзивної освіти, яка дає змогу дітям із особливими освітніми потребами інтегруватися у навчальний процес. Це включає обладнання шкіл спеціальними засобами, підготовку педагогів для роботи з такими учнями та створення індивідуальних навчальних планів. Також важливою є роль держави у підтримці шкільного транспорту для дітей, які проживають у віддалених населених пунктах, що забезпечує фізичний доступ до навчальних закладів.

Гарантування рівного доступу до освіти також включає заходи, спрямовані на подолання соціальної нерівності. Це може бути надання безкоштовного харчування, шкільного приладдя або підручників для дітей із малозабезпечених сімей. Усі ці заходи є частиною зобов'язань держави щодо створення справедливих умов для навчання, що сприятиме соціальній єдності та розвитку людського капіталу [10, с.55].

Контроль і моніторинг якості освіти є ключовим завданням держави, спрямованим на забезпечення відповідності навчального процесу встановленим стандартам. Це включає регулярне оцінювання досягнень учнів, перевірку відповідності навчальних програм сучасним вимогам і моніторинг діяльності освітніх установ. Завдяки такому підходу держава може оперативно виявляти проблеми в системі освіти та впроваджувати заходи для їх вирішення.

Держава має забезпечити функціонування системи незалежного оцінювання, яка дозволяє об'єктивно оцінити рівень знань учнів і ефективність

роботи педагогів. Це може включати впровадження електронних платформ для збору й аналізу даних про успішність, забезпечення доступу до результатів тестувань і моніторинг виконання навчальних програм. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість і довіру до системи освіти.

Моніторинг якості освіти також сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами. Аналіз даних дозволяє оптимізувати розподіл фінансування, забезпечити рівний доступ до ресурсів і визначити напрямки для інвестування. Це завдання держави є критично важливим для забезпечення сталого розвитку освіти та адаптації системи до змін у суспільстві.

Реформування навчальних програм і стандартів є стратегічним завданням держави, яке має на меті створення сучасної, гнучкої та інноваційної системи освіти. Програми повинні відповідати потребам суспільства, економіки та технологій, сприяти розвитку навичок для 21-го століття, таких як критичне мислення, креативність і цифрова грамотність. Для цього держава має забезпечити участь експертів, педагогів і громадськості у процесі розробки стандартів [5].

Навчальні програми мають бути адаптованими до індивідуальних потреб учнів, дозволяючи їм обирати дисципліни відповідно до їхніх інтересів і планів на майбутнє. Це сприяє формуванню мотивації до навчання, розвитку талантів і підготовці до професійної діяльності. Держава також повинна забезпечити доступ до сучасних навчальних матеріалів, зокрема в електронному форматі.

Реформа стандартів також передбачає інтеграцію STEM-освіти, яка дозволяє учням вивчати науки, технології, інженерію та математику на практиці. Це підвищить рівень підготовки учнів і забезпечить їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Реформування стандартів має бути постійним процесом, який дозволяє адаптувати освіту до змін у суспільстві та технологіях [7, с.80].

Підтримка педагогічних кадрів є важливим завданням держави, оскільки вчителі є ключовою ланкою у процесі реалізації освітніх реформ. Це включає організацію системи постійного підвищення кваліфікації, що дозволяє педагогам

опановувати сучасні методики викладання, інтеграцію цифрових технологій і роботу в інклюзивному середовищі. Також держава має забезпечити можливість участі педагогів у міжнародних тренінгах і програмах обміну.

Матеріальне стимулювання є ще одним важливим аспектом підтримки вчителів. Держава повинна впроваджувати системи преміювання за інновації, ефективність роботи та участь у проєктах. Такі заходи сприятимуть зростанню мотивації педагогів, покращенню їхньої професійної діяльності та залученню до професії молодих фахівців.

Окрім того, важливим є створення комфортних умов праці, включаючи забезпечення сучасними ресурсами, інфраструктурою та психологічною підтримкою для педагогів. Це сприятиме запобіганню професійному вигоранню, покращенню якості викладання та формуванню позитивного іміджу професії вчителя. Таким чином, підтримка педагогічних кадрів є ключовим елементом у забезпеченні високої якості освіти.

Впровадження цифровізації в освіту є одним із пріоритетних завдань держави, яке спрямоване на адаптацію системи навчання до вимог сучасного суспільства. Цифровізація включає впровадження електронних підручників, інтерактивних платформ для навчання, дистанційних курсів та інструментів для моніторингу успішності учнів. Ці технології забезпечують не лише доступ до якісних освітніх ресурсів, але й індивідуалізацію навчального процесу, що відповідає інтересам і потребам кожного учня [13, с.5].

Держава має створити інфраструктуру для цифровізації, забезпечивши заклади освіти сучасними комп'ютерами, мультимедійним обладнанням та високошвидкісним інтернетом. Також важливим аспектом є навчання педагогів роботі з цифровими технологіями, що дозволить інтегрувати новітні методики у викладання. Зокрема, це стосується створення онлайн-курсів для підвищення кваліфікації вчителів, які допоможуть опанувати нові інструменти й адаптувати їх до навчального процесу.

Результатом цифровізації стане підвищення доступності освіти для всіх учнів, незалежно від їхнього місця проживання чи соціального статусу.

Дистанційні технології дозволять організувати навчання навіть у кризових умовах, таких як пандемія чи воєнний стан. Крім того, цифровізація сприятиме розвитку ключових навичок 21-го століття, таких як інформаційна грамотність, аналітичне мислення та навички роботи з сучасними технологіями. Це дозволить забезпечити відповідність освіти вимогам сучасного ринку праці.

Розвиток партнерства з громадськістю є важливим завданням держави, яке спрямоване на залучення батьків, учнів, представників громадських організацій і бізнесу до процесу реформування освіти. Такий підхід дозволяє враховувати потреби всіх зацікавлених сторін та забезпечувати прозорість прийняття рішень у сфері освіти. Залучення громадськості сприяє підвищенню довіри до освітньої системи та формуванню спільної відповідальності за її розвиток [11].

Одним із інструментів партнерства є створення консультаційних платформ, на яких учасники можуть обговорювати проблеми освіти, пропонувати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Це можуть бути як онлайн-форуми, так і місцеві ради освіти, які працюють у тісному контакті з громадами. Такі механізми дозволяють отримати цінний зворотний зв'язок та адаптувати реформи до реальних потреб суспільства.

Залучення громадськості також сприяє зміцненню взаємодії між школами, громадами та місцевою владою. Це дозволяє краще розподіляти ресурси, організовувати спільні заходи та вирішувати актуальні проблеми освітніх закладів. У результаті, партнерство з громадськістю сприятиме створенню інклюзивного освітнього середовища, яке відповідає інтересам усіх учасників освітнього процесу та сприяє розвитку суспільства в цілому.

Інтеграція з міжнародною освітньою спільнотою є важливим завданням держави, яке спрямоване на підвищення конкурентоспроможності української освіти на глобальному рівні. Участь у міжнародних програмах, укладання угод про співпрацю та реалізація спільних проєктів дозволяють запроваджувати в українській освіті передові світові практики та інноваційні методики викладання. Це також сприяє гармонізації системи освіти з європейськими

стандартами, що є важливим для інтеграції України у світове співтовариство [65].

Держава повинна сприяти участі українських навчальних закладів і педагогів у міжнародних освітніх програмах і грантах, що дозволить отримувати додаткові ресурси для модернізації освіти. Наприклад, фінансування міжнародних фондів може бути спрямоване на створення сучасних лабораторій, розробку цифрових платформ для навчання чи організацію програм обміну. Завдяки такій інтеграції освітній процес стає більш різноманітним і адаптованим до сучасних вимог.

Інтеграція з міжнародною спільнотою також сприяє розвитку глобального мислення серед учнів і педагогів. Вони отримують доступ до новітніх знань, культурного обміну та можливостей удосконалення мовних навичок, що є важливим у контексті глобалізації. Це завдання держави спрямоване на формування покоління, здатного ефективно адаптуватися до викликів сучасного світу.

Основні завдання держави в розвитку загальної середньої освіти є ключовими елементами формування сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної освітньої системи, яка відповідає вимогам часу та потребам суспільства. Гарантування рівного доступу до освіти, впровадження інноваційних навчальних стандартів, підтримка педагогів, цифровізація, інтеграція з міжнародною спільнотою, контроль якості освіти та розвиток партнерства з громадськістю – це основні напрями, які формують основу державної політики у цій сфері. Усі ці завдання спрямовані на підвищення якості освіти, створення умов для розвитку людського капіталу, адаптацію до глобальних викликів та забезпечення рівних можливостей для кожного учня. У сучасних умовах, коли освіта стає основою економічного, соціального та технологічного прогресу, ефективна реалізація цих завдань є важливою передумовою для сталого розвитку країни, формування інноваційного суспільства та підвищення її ролі на світовій арені [18].

1.2. Організаційно-правове забезпечення державного управління розвитком загальної середньої освіти

Управління системою загальної середньої освіти є ключовим елементом державної політики, спрямованим на забезпечення доступу до якісної освіти, розвитку інтелектуального потенціалу країни та підготовки молоді до викликів сучасного світу. Це управління здійснюється через багаторівневу систему органів, які відповідають за планування, координацію, моніторинг та реалізацію освітніх програм і стандартів. Органи державного управління освітою мають чітко визначені функції, які спрямовані на створення ефективної, інклюзивної та конкурентоспроможної системи навчання, що відповідає як національним, так і міжнародним стандартам.

Кожен рівень управління освітою відіграє важливу роль у забезпеченні злагодженості всієї системи. Міністерство освіти і науки України (МОН) визначає стратегічні напрями розвитку освіти, формує державну політику, розробляє стандарти та забезпечує їх реалізацію. Обласні департаменти освіти і науки координують впровадження цих стандартів у регіонах, забезпечують підтримку місцевих освітніх закладів та контролюють їх діяльність. Районні (міські) управління освіти виконують завдання оперативного управління, забезпечуючи функціонування шкіл на місцевому рівні. Місцеві громади, зі свого боку, підтримують матеріально-технічну базу навчальних закладів і беруть участь у прийнятті рішень щодо їхньої реорганізації чи створення [17].

Крім державних структур, до управління освітою залучаються громадські ради, які забезпечують діалог між освітніми органами, педагогами, батьками та учнями. Така багаторівнева система управління дозволяє враховувати потреби і виклики на кожному етапі освітнього процесу, сприяє підвищенню якості навчання, створює передумови для інноваційного розвитку освіти і гарантує відповідність освітньої системи сучасним вимогам. Представлена таблиця деталізує органи управління освітою в Україні та їх основні функції, що підкреслює системність та важливість координації всіх рівнів управління.

В табл.1.1 представлено структура та функціональні обов'язки органів управління системою загальної середньої освіти в Україні.

Таблиця 1.1

Структура та функціональні обов'язки органів управління системою
загальної середньої освіти в Україні

№	Орган управління	Основні функції
1.	Міністерство освіти і науки України (МОН)	- розробка та впровадження державних стандартів освіти; - формування політики у сфері загальної середньої освіти; - контроль за виконанням законодавства.
2.	Обласні департаменти освіти і науки	- координація діяльності закладів освіти на регіональному рівні; - реалізація освітніх програм, затверджених МОН; - надання методичної допомоги закладам освіти.
3.	Районні (міські) управління освіти	- забезпечення доступності освіти на місцевому рівні; - організація роботи шкіл, зокрема фінансування та кадрове забезпечення; - моніторинг якості освіти в школах.
4.	Державна служба якості освіти (ДСЯО)	- проведення моніторингу та оцінювання якості освіти; - акредитація освітніх програм; - надання рекомендацій для покращення роботи освітніх закладів.
5.	Місцеві громади	- фінансування та підтримка матеріально-технічної бази шкіл; - участь у прийнятті рішень щодо реорганізації або створення закладів освіти; - контроль за роботою закладів освіти на своїй території.
6.	Дирекції шкіл	- організація освітнього процесу відповідно до державних стандартів; - забезпечення ефективної роботи педагогічного колективу; - взаємодія з батьками та учнями.
7.	Громадські ради при освітніх органах	- надання консультаційних послуг і зворотного зв'язку; - вплив на прийняття рішень у сфері освіти через громадські ініціативи; - моніторинг і оцінка виконання реформ.

Джерело: складено автором на основі [16]

Міністерство освіти і науки України є центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування і реалізацію державної політики у сфері освіти. Основною функцією МОН є розробка та впровадження державних стандартів освіти, які встановлюють мінімальні вимоги до змісту, обсягу та результатів навчання. Це забезпечує єдині підходи до освітнього процесу, незалежно від регіону чи типу навчального закладу.

Діяльність міністерства спрямована на формування освітньої політики, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. МОН визначає пріоритети розвитку освіти, впроваджує інноваційні програми, координує діяльність інших органів управління освітою, а також забезпечує гармонізацію національних стандартів із міжнародними. У своїй роботі міністерство враховує тенденції ринку праці, технологічний прогрес та інтереси учасників освітнього процесу.

Контроль за виконанням законодавства є ще однією важливою функцією МОН. Міністерство здійснює моніторинг дотримання вимог стандартів, забезпечує належну підготовку учнів і педагогів, а також запроваджує санкції у разі порушень. Завдяки цим зусиллям забезпечується якість освіти, розвиток людського капіталу та конкурентоспроможність української освіти на міжнародній арені [21].

Обласні департаменти освіти і науки є регіональними органами, які відповідають за впровадження політики МОН на місцевому рівні. Їх основна функція полягає у координації діяльності закладів освіти в межах області. Це включає створення умов для належного функціонування шкіл, забезпечення доступності освіти та врахування регіональних особливостей.

Департаменти реалізують освітні програми, затверджені МОН, шляхом організації методичних заходів, тренінгів для педагогів та моніторингу ефективності їх впровадження. Вони також відповідають за контроль фінансування освітніх проектів у регіоні, розподіл матеріально-технічних ресурсів і забезпечення належного кадрового потенціалу.

Надання методичної допомоги закладам освіти є важливим напрямом роботи департаментів. Це включає підготовку рекомендацій для педагогів, розробку навчальних матеріалів і консультації щодо нововведень у сфері освіти. Завдяки цьому забезпечується якісна та ефективна реалізація освітніх програм на регіональному рівні [20].

Районні та міські управління освіти здійснюють безпосереднє управління закладами освіти у своїх адміністративних межах. Їх основна функція полягає у

забезпеченні доступності освіти для кожної дитини, незалежно від місця проживання чи соціального статусу. Це включає відкриття нових шкіл, організацію транспортної доступності та підтримку навчального процесу.

Організація роботи шкіл є ключовою функцією цих управлінь. Вони відповідають за фінансування шкільних закладів, кадрове забезпечення та створення сприятливих умов для навчання і викладання. Управління також здійснюють контроль за виконанням освітніх стандартів, організацією позакласної роботи та участю учнів у додаткових програмах.

Моніторинг якості освіти в школах є важливим аспектом роботи районних управлінь. Це включає аналіз результатів навчання, проведення атестації педагогів і впровадження рекомендацій для покращення освітнього процесу. Таким чином, ці органи забезпечують якість освіти на місцевому рівні.

Державна служба якості освіти виконує функцію нагляду за дотриманням стандартів освіти та забезпеченням її високого рівня. Основним завданням служби є проведення моніторингу якості освіти в школах через перевірки, анкетування, спостереження та аналіз освітніх процесів. Це допомагає виявляти недоліки та вчасно їх усувати [22].

Акредитація освітніх програм є ще одним важливим напрямом роботи ДСЯО. Служба оцінює відповідність програм вимогам стандартів, сучасним викликам та потребам ринку праці. Завдяки цьому учні отримують доступ до актуальних і якісних навчальних матеріалів, які відповідають міжнародним стандартам.

Надання рекомендацій для покращення роботи освітніх закладів дозволяє підвищити ефективність управління освітою. Це можуть бути як конкретні поради для шкіл, так і стратегічні рекомендації для органів місцевого управління. Таким чином, ДСЯО сприяє сталому розвитку системи освіти.

Місцеві громади відіграють важливу роль у забезпеченні належних умов для функціонування шкіл у своїх населених пунктах. Фінансування та підтримка матеріально-технічної бази закладів освіти є ключовими завданнями громад. Це

включає ремонт приміщень, закупівлю обладнання, меблів, навчальних матеріалів та забезпечення енергоефективності шкіл.

Участь у прийнятті рішень щодо реорганізації або створення нових навчальних закладів дозволяє громадам враховувати місцеві потреби. Це сприяє більш раціональному розподілу ресурсів і покращенню доступу до освіти для дітей навіть у віддалених регіонах. Громади також сприяють створенню інклюзивного середовища для навчання дітей з особливими потребами [15].

Контроль за роботою закладів освіти на території громади дозволяє забезпечити відповідність навчального процесу сучасним стандартам. Місцеві громади можуть впливати на якість освіти через моніторинг діяльності шкіл, участь у батьківських радах та ініціацію локальних освітніх проєктів.

Дирекції шкіл відповідають за організацію освітнього процесу у своєму закладі відповідно до державних стандартів. Їх основне завдання – забезпечити виконання навчальних програм, створити сприятливі умови для навчання та виховання учнів, а також забезпечити якість освітніх послуг.

Забезпечення ефективної роботи педагогічного колективу є важливою функцією дирекції. Це включає підбір, навчання та атестацію вчителів, організацію методичної роботи та стимулювання інноваційних підходів у викладанні. Дирекція також забезпечує дотримання дисципліни та створює здоровий психологічний клімат у колективі [10].

Взаємодія з батьками та учнями дозволяє дирекції підтримувати зворотний зв'язок, враховувати потреби та пропозиції всіх учасників освітнього процесу. Це сприяє формуванню довіри до школи, покращенню комунікації та підвищенню ефективності роботи закладу.

Громадські ради при освітніх органах виконують консультативно-дорадчу функцію, спрямовану на забезпечення зворотного зв'язку між органами управління освітою та громадою. Вони надають консультаційні послуги, пропонують ідеї щодо покращення освіти та забезпечують врахування інтересів різних соціальних груп [8].

Вплив на прийняття рішень у сфері освіти через громадські ініціативи сприяє більш демократичному управлінню освітою. Це може включати організацію громадських обговорень, проведення круглих столів і подання пропозицій до органів влади. Такий підхід дозволяє враховувати реальні потреби громадян.

Моніторинг і оцінка виконання реформ є ще одним напрямом роботи громадських рад. Завдяки цьому забезпечується прозорість і підзвітність освітніх органів, а також можливість своєчасного коригування політики відповідно до реальних потреб [5].

В табл.1.2. представлено нормативно-правове забезпечення державного управління загальної середньої освіти в Україні.

Таблиця 1.2

Нормативно-правове забезпечення державного управління загальної
середньої освіти в Україні

№ п.п.	Нормативно-правовий акт	Основні положення
1	2	3
1.	Конституція України (28 червня 1996 року)	Гарантує право на освіту для всіх громадян, встановлює обов'язковість загальної середньої освіти, визначає основи державного фінансування освіти.
2.	Закон України «Про освіту» (№2145-VIII, 5 вересня 2017 року)	Встановлює правові засади освіти в Україні, регулює права й обов'язки учасників освітнього процесу, визначає рівні та види освіти.
3.	Закон України «Про загальну середню освіту» (№ 463-IX, 16 січня 2020 року)	Регулює організацію та функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, визначає порядок атестації педагогів і акредитації закладів.
4.	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (№ 280/97-ВР, 21 травня 1997 року)	Регламентує повноваження місцевих органів у сфері освіти, визначає відповідальність за забезпечення доступу до освіти на місцевому рівні.
5.	Державний стандарт базової та повної середньої освіти (затверджений Постановою Кабінету Міністрів України № 898 від 30 вересня 2020 року)	Встановлює вимоги до змісту, обсягу та результатів навчання, забезпечує єдині стандарти якості освіти в країні.
6.	Національна стратегія розвитку освіти на 2021-2031 роки (затверджена Указом Президента України № 447/2021 від 3 серпня 2021 року)	Визначає пріоритети розвитку освіти, спрямована на інтеграцію української освіти у світовий освітній простір, акцентує увагу на цифровізації.

1	2	3
7.	Постанова Кабінету Міністрів України щодо освітніх субвенцій (№ 228 від 11 березня 2020 року)	Регулює порядок надання та розподілу державних субвенцій для закладів освіти, сприяє фінансовій підтримці навчальних закладів.
8.	Постанова Кабінету Міністрів України про інклюзивну освіту (№ 545 від 26 липня 2018 року)	Регламентує організацію навчання дітей з особливими освітніми потребами, забезпечує права на інклюзивне середовище у школах.
9.	Положення про Державну службу якості освіти України (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 72 від 6 лютого 2019 року)	Визначає функції ДСЯО щодо контролю якості освіти, встановлює порядок проведення моніторингу та акредитації закладів.
10.	Міжнародні угоди та декларації	Забезпечують імплементацію міжнародних стандартів освіти (Болонський процес, Цілі сталого розвитку ООН), підтримують міжнародну співпрацю в освіті.

Джерело: побудовано автором на основі [7, 14, 16,17, 22, 31, 41, 42,43]

Нормативно-правове забезпечення системи загальної середньої освіти в Україні є ключовим інструментом для реалізації державної освітньої політики та створення умов для її ефективного функціонування. Воно охоплює широкий спектр законодавчих і нормативних актів, які регламентують усі аспекти освітнього процесу: від забезпечення конституційного права громадян на освіту до впровадження сучасних стандартів навчання, фінансування, контролю якості та моніторингу. Конституція України закладає фундаментальні принципи права на освіту, її обов'язковість і державну підтримку, що підкреслює значущість освіти як стратегічного пріоритету для розвитку суспільства та держави. Цей базовий підхід забезпечує основу для системної та послідовної реалізації державної політики у сфері освіти.

Закони України «Про освіту» і «Про загальну середню освіту» визначають основні засади, структуру і правила функціонування освітньої системи. Вони регламентують права й обов'язки учасників освітнього процесу, створюють механізми реалізації інклюзивного навчання, встановлюють єдині підходи до акредитації закладів та атестації педагогічних кадрів. Це забезпечує стандартизацію освіти, підвищення її якості та відповідність сучасним вимогам суспільства. Законодавство також створює можливості для адаптації освіти до

цифровізації, технологічних викликів і інтеграції в європейський та світовий освітній простір.

Особливу роль у нормативно-правовому забезпеченні відіграють державні стандарти, стратегічні документи та постанови Кабінету Міністрів, які деталізують реалізацію державних освітніх політик. Державний стандарт базової і повної середньої освіти формує вимоги до змісту навчання, а Національна стратегія розвитку освіти акцентує увагу на пріоритетних напрямках, таких як цифровізація, інновації та інтеграція у світову освітню спільноту. Постанови щодо освітніх субвенцій і інклюзивної освіти спрямовані на створення умов для рівного доступу до навчання, матеріальної підтримки та розвитку спеціалізованих програм. Крім того, міжнародні угоди забезпечують імплементацію передових світових практик в українську освітню систему, що сприяє її модернізації та конкурентоспроможності. Таким чином, нормативно-правова база створює багаторівневу платформу для розвитку освіти, адаптації її до сучасних викликів та забезпечення високих стандартів якості у навчальному процесі.

1.3. Зарубіжний досвід державного управління розвитком загальної середньої освіти

Вивчення зарубіжного досвіду державного управління розвитком загальної середньої освіти є надзвичайно актуальним у контексті глобалізації та зростаючої взаємозалежності освітніх систем світу. Зарубіжні країни мають багатий досвід у впровадженні інноваційних підходів до освіти, що сприяють підвищенню її якості, доступності та відповідності сучасним викликам. Наприклад, успішні моделі управління, реалізовані в скандинавських країнах, демонструють ефективність у забезпеченні рівного доступу до навчання через значні державні інвестиції в освіту, високі соціальні стандарти та підтримку педагогів. Ці практики можуть слугувати орієнтиром для вдосконалення української системи освіти.

Особливо важливим аспектом є інтеграція новітніх технологій в освітній процес, яка активно розвивається в таких країнах, як Естонія, Фінляндія, США та Південна Корея. Наприклад, використання цифрових платформ для управління навчальними закладами, впровадження онлайн-курсів та електронних підручників значно покращують доступ до освітніх ресурсів і підвищують ефективність навчального процесу. Для України, де доступність та якість освіти є нерівномірними через регіональні відмінності, адаптація таких практик може стати вирішальним фактором для створення єдиної високоякісної освітньої системи.

Окрім технологічних аспектів, зарубіжний досвід також дозволяє вивчити підходи до професійного розвитку педагогів, які є ключовою складовою успішного навчального процесу. Наприклад, у Сінгапурі педагоги регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, орієнтовані на впровадження інноваційних методик викладання. Це не лише покращує якість навчання, але й підвищує престиж педагогічної професії. Українська система може перейняти цей досвід, запровадивши більш ефективні та регулярні програми підготовки вчителів, що дозволить створити динамічне й прогресивне освітнє середовище.

Вивчення зарубіжного досвіду також є важливим у контексті інтеграції України в європейський освітній простір. Оперативний аналіз міжнародних тенденцій дозволяє не лише впроваджувати нові підходи, але й адаптувати національні стандарти до європейських вимог, що відкриє можливості для участі в спільних проєктах і програмах, таких як Erasmus+. Це сприятиме не лише підвищенню рівня освіти, але й зміцненню міжнародних партнерських відносин, розвитку студентської мобільності та обміну досвідом серед педагогів. Таким чином, досвід зарубіжних країн стає важливим джерелом інновацій, які можуть бути успішно інтегровані в українську освітню систему, забезпечуючи її сталий розвиток і конкурентоспроможність на глобальному рівні.

В табл.1.3. представлено інноваційні підходи державного управління розвитком загальної середньої освіти в міжнародному досвіді та перспективи для України.

Таблиця 1.3

Інноваційні підходи державного управління розвитком загальної
середньої освіти в міжнародному досвіді та перспективи для України

Країна	Інновація на державному рівні	Опис	Потенційні переваги для України
Франція	Національна програма підтримки інноваційних вчителів	Держава фінансує гранти для вчителів, які розробляють і впроваджують інноваційні підходи до навчання.	Стимулювання педагогів до інновацій та покращення якості навчального процесу.
Канада	Інтеграція практичного досвіду через державну підтримку дуальної освіти	Держава фінансує партнерство між школами та підприємствами для залучення учнів до роботи над реальними проєктами в різних галузях економіки.	Підвищення практичних навичок учнів, підготовка їх до сучасного ринку праці.
Швеція	Національна програма «Рівні можливості» для забезпечення справедливого доступу до освіти у віддалених регіонах	Держава фінансує транспорт, проживання та додаткові ресурси для учнів із сільської місцевості або малозабезпечених родин.	Зменшення нерівності в доступі до освіти, що є актуальним для багатьох регіонів України.
Австралія	Програма «Шкільні наставники» під егідою держави	Введення державної програми, в якій досвідчені педагоги супроводжують молодих учителів у процесі їхньої професійної адаптації.	Зменшення плинності кадрів серед вчителів-початківців, підвищення якості викладання.

Джерело: складено автором на основі [52,53,54,55]

Франція є яскравим прикладом країни, яка активно підтримує інновації в освітньому процесі через національні програми стимулювання педагогів. Одним із найважливіших державних проєктів у цій сфері є програма грантової підтримки для вчителів, які розробляють та впроваджують інноваційні підходи до навчання. Ця ініціатива спрямована на підвищення якості освітнього процесу, адаптацію навчальних методів до сучасних викликів та створення сприятливих умов для професійного розвитку педагогів.

Французька держава виділяє спеціальні фонди для фінансування освітніх інновацій на конкурсній основі. Вчителі, які мають ідеї щодо вдосконалення навчального процесу, подають свої проєкти на розгляд експертної комісії. Проєкти можуть стосуватися розробки нових методик викладання, інтеграції

цифрових технологій у навчання, створення інтерактивних навчальних матеріалів або вдосконалення навчального середовища. Наприклад, один із проєктів, який отримав грантову підтримку, був спрямований на впровадження ігрових технологій у викладання математики, що значно підвищило зацікавленість учнів і їхню успішність [52].

Грантова підтримка включає як фінансування на розробку та реалізацію проєктів, так і матеріальне забезпечення вчителів необхідними ресурсами. Крім того, педагоги отримують можливість відвідувати спеціалізовані тренінги, курси та конференції, де вони навчаються найсучасніших підходів до навчання та діляться своїм досвідом з колегами.

Одним із прикладів успішної реалізації цієї програми є проєкт з розробки інклюзивного навчання для дітей з особливими освітніми потребами. Вчителі, які працюють у спеціалізованих школах, створили інтерактивні навчальні матеріали та нові підходи до адаптації звичайних уроків для таких дітей. Це не лише сприяло інтеграції учнів у навчальний процес, але й дозволило залучити більше шкіл до роботи в інклюзивному форматі.

Інший приклад – розробка програми для дистанційного навчання, яка стала актуальною під час пандемії COVID-19. Завдяки підтримці держави педагоги створили платформу для віртуальних уроків, що дозволило забезпечити безперервність навчального процесу навіть у найскладніші періоди.

Завдяки цій програмі у Франції вдалося досягти кількох важливих результатів. По-перше, значно зросла мотивація вчителів до професійного розвитку та впровадження нових підходів у навчальний процес. По-друге, було створено середовище для обміну досвідом між педагогами, що дозволяє масштабувати успішні практики на всю країну. По-третє, якість освіти покращилася завдяки використанню сучасних методик та технологій.

Україна може взяти за основу французьку модель підтримки інноваційних педагогів, створивши аналогічну грантову програму. Це стимулюватиме вчителів до розробки нових підходів у викладанні, підвищить якість освіти та зробить навчальний процес більш інноваційним. Особливо актуальним є запровадження

таких ініціатив у контексті цифровізації освіти та впровадження інклюзивних практик, що відповідає сучасним викликам української системи освіти.

Одним із найцікавіших прикладів ефективного державного управління розвитком загальної середньої освіти є впровадження Канадою системи дуальної освіти. Представлена модель поєднує традиційне академічне навчання з практичним досвідом у реальному робочому середовищі. Головна ідея полягає в тому, щоб забезпечити учнів не лише теоретичними знаннями, але й розвинути в них навички, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

На державному рівні Канадський уряд активно підтримує партнерство між школами та підприємствами. Для цього створюються спеціальні програми, в рамках яких держава надає фінансування школам, що беруть участь у такій співпраці. Це фінансування може покривати витрати на організацію стажувань, забезпечення необхідного обладнання, підготовку менторів та викладачів, які працюють з учнями. Зокрема, уряд інвестує у створення шкільних лабораторій і майстерень, обладнаних за сучасними стандартами, щоб підготувати учнів до виконання реальних завдань у різних галузях, таких як промисловість, сільське господарство, ІТ або медицина [53].

Дуальна освіта в Канаді передбачає, що учні старших класів певний час навчаються у школі, вивчаючи базові предмети, а решту часу проводять на підприємствах-партнерах, де під керівництвом менторів виконують завдання, пов'язані з майбутньою професією. Наприклад, у провінції Онтаріо реалізується програма «Specialist High Skills Major» (SHSM), яка дає можливість учням отримати досвід роботи в таких галузях, як бізнес, виробництво, туризм, інформаційні технології та охорона здоров'я [55].

Одним із успішних прикладів є партнерство між школами й технологічними компаніями в провінції Британська Колумбія. Тут учні працюють над проєктами у сфері розробки програмного забезпечення, дизайну й навіть штучного інтелекту. Такі проєкти часто супроводжуються залученням учнів до наукових досліджень, участі у міжнародних конкурсах і грантових

програмах, це дозволяє не лише отримати практичний досвід, але й допомагає школярам визначитися з майбутньою кар'єрою ще до закінчення навчання.

Канадський підхід до дуальної освіти значно сприяє розвитку навичок критичного мислення, командної роботи, відповідальності й підприємницької ініціативи. Учні, які беруть участь у таких програмах, після закінчення школи мають не лише академічний атестат, але й портфоліо реальних проєктів, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Для України цей досвід може бути корисним у контексті реформування професійної освіти та підготовки молоді до сучасних економічних викликів. Впровадження подібних програм дозволить зменшити розрив між теорією та практикою, а також створить умови для залучення бізнесу до розвитку освіти, що сприятиме економічному зростанню та зниженню рівня безробіття серед молоді.

Однією з ключових ініціатив шведського уряду в галузі освіти є програма «Рівні можливості», яка спрямована на зменшення нерівності в доступі до освіти між учнями міських та віддалених регіонів. Ця програма забезпечує підтримку для дітей із сільської місцевості та малозабезпечених сімей, створюючи умови для рівного доступу до якісної освіти. У сучасному суспільстві, де освітні можливості нерідко залежать від місця проживання або соціально-економічного становища сім'ї, така ініціатива є надзвичайно важливою.

Одним із головних напрямків програми є забезпечення безкоштовного транспорту для учнів із віддалених регіонів. У сільській місцевості Швеції школярів доставляють до навчальних закладів спеціальні автобуси, які фінансуються державою. Завдяки цьому діти мають змогу відвідувати школи, які пропонують високий рівень освіти, навіть якщо їхні родини проживають у регіонах із низькою щільністю населення. Для старшокласників, які навчаються у великих містах, держава компенсує витрати на громадський транспорт, що дозволяє їм безперешкодно відвідувати заняття [54].

Іншим важливим компонентом програми є підтримка проживання для учнів, які навчаються далеко від дому. Наприклад, школярі старших класів, що проживають на великих відстанях від міських шкіл, отримують державну

допомогу для покриття витрат на гуртожитки або оренду житла. Це рішення забезпечує учням можливість жити ближче до навчальних закладів і зосереджуватися на навчанні без додаткових логістичних чи фінансових труднощів.

Програма також передбачає надання додаткових ресурсів школам у сільській місцевості. Уряд Швеції фінансує закупівлю сучасного навчального обладнання, забезпечує доступ до інтернету та створює цифрові платформи, які дають змогу учням із віддалених регіонів брати участь у онлайн-курсах і проектах. Це дозволяє школам у сільській місцевості надавати якісну освіту, не поступаючись міським школам.

Одним із прикладів успішної реалізації цієї програми є підтримка шкіл у північних регіонах Швеції, які стикаються з особливими викликами через суворі кліматичні умови та велику віддаленість між населеними пунктами. Завдяки фінансуванню програми, учні цих регіонів мають доступ до таких самих освітніх можливостей, як і їхні однолітки з великих міст.

Загалом програма «Рівні можливості» дозволяє не лише зменшити освітню нерівність, але й сприяє соціальній інтеграції, забезпечуючи рівні шанси для всіх дітей. Для України, де питання доступу до якісної освіти в сільській місцевості також є актуальним, цей досвід може стати корисним прикладом. Впровадження схожих ініціатив сприяло б покращенню умов навчання та створенню рівних можливостей для учнів незалежно від їхнього місця проживання.

Австралія є одним із прикладів держави, яка розробила інноваційний підхід до підтримки професійного розвитку вчителів через програму «Шкільні наставники». Ця ініціатива передбачає активну участь досвідчених педагогів у професійній адаптації молодих учителів, які тільки розпочинають свою кар'єру. Програма реалізується на державному рівні й спрямована на вирішення кількох важливих проблем освітньої системи, таких як висока плинність кадрів серед нових учителів, низька впевненість у своїх силах серед молодих спеціалістів і недостатній рівень практичної підготовки до реальних викликів шкільного середовища [55].

Програма передбачає залучення досвідчених педагогів до наставництва молодих учителів у перші роки їхньої роботи. Наставники допомагають новим учителям адаптуватися до роботи в школі, розвивати професійні навички та вирішувати повсякденні виклики у викладанні. Вони пропонують практичну допомогу, спостерігають за уроками початківців і дають рекомендації для вдосконалення їхніх методів викладання. Крім того, наставники виконують роль емоційної підтримки, допомагаючи молодим спеціалістам уникнути стресу та вигорання.

Держава забезпечує спеціальне навчання для наставників, щоб вони могли ефективно виконувати свої функції. Крім того, програма передбачає фінансове заохочення для наставників, що стимулює їхню мотивацію до участі. Школи отримують додаткові ресурси для організації наставницької підтримки, а також методичні матеріали, розроблені спеціально для реалізації програми.

У штаті Новий Південний Уельс, де плинність кадрів серед учителів-початківців була особливо високою, впровадження програми дало значні результати. Молоді педагоги, які брали участь у програмі наставництва, зазначили, що відчують себе більш впевнено у своїй професії. Наприклад, один із шкільних наставників допоміг молодому вчителю знайти індивідуальний підхід до роботи з учнями, які мають особливі освітні потреби, завдяки чому рівень успішності класу значно підвищився [55].

Іншим прикладом є практика шкіл у штаті Вікторія, де програма була спрямована на розвиток інноваційних методів викладання. Наставники допомагали початківцям інтегрувати цифрові технології в уроки та запроваджувати активні методи навчання. Результатом стало підвищення рівня зацікавленості учнів та покращення їхніх навчальних досягнень.

Реалізація програми «Шкільні наставники» дозволила зменшити плинність кадрів серед молодих учителів, які раніше нерідко залишали професію через труднощі адаптації. Наставництво сприяло покращенню професійних навичок молодих педагогів, що позитивно позначилося на якості викладання та загальному освітньому середовищі. Крім того, програма створила атмосферу

співпраці в школах, де досвідчені й молоді вчителі працюють разом над досягненням освітніх цілей [55].

В українських школах наставництво також може стати дієвим інструментом підтримки молодих учителів. Запровадження подібної програми дозволило б знизити рівень професійного вигорання серед молодих педагогів і допомогло їм швидше адаптуватися до шкільного середовища. Крім того, це сприяло б підвищенню якості навчального процесу та створенню умов для професійного зростання вчителів. Подібна ініціатива може бути реалізована через пілотні проєкти в окремих регіонах, з подальшим масштабуванням на всю країну.

Узагальнюючи викладене, варто відзначити, що зарубіжний досвід державного управління розвитком загальної середньої освіти є цінним джерелом інновацій та ефективних практик, які демонструють високу результативність у різних соціально-економічних умовах. Програми, спрямовані на підтримку вчителів, інтеграцію практичного навчання, забезпечення рівного доступу до освіти та наставництво для молодих педагогів, підтверджують, що системний і стратегічний підхід держави може істотно покращити якість освіти та створити сприятливі умови для розвитку учнів і педагогів. Наприклад, підтримка інноваційних педагогічних проєктів у Франції, впровадження дуальної освіти в Канаді, програма «Рівні можливості» у Швеції чи наставницькі ініціативи в Австралії демонструють багатогранність підходів до вирішення глобальних освітніх викликів. Розглянуті приклади доводять, що інвестиції у людський капітал, розвиток педагогів і створення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу мають вирішальне значення для соціальної інтеграції та підвищення конкурентоспроможності держави в глобальному масштабі. Для України адаптація цих практик, з урахуванням національних реалій, може стати ефективним інструментом для вдосконалення освітньої системи, зниження освітньої нерівності та забезпечення відповідності сучасним викликам, це не лише сприятиме підвищенню якості освіти, але й сприятиме формуванню нового покоління, готового до викликів майбутнього.

Висновки до розділу 1

Державне управління розвитком загальної середньої освіти виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку країни. У сучасних умовах цей процес стає надзвичайно актуальним, оскільки освіта формує основу людського капіталу, який є ключовим ресурсом для стійкого розвитку суспільства. Управління освітою включає формування стратегічних напрямів, планування, контроль, координацію та реалізацію освітніх програм і реформ. Його основним завданням є створення умов для рівного доступу до якісної освіти, впровадження інноваційних методик навчання, інтеграція міжнародного досвіду та адаптація до сучасних технологічних викликів. Системність та узгодженість усіх рівнів управління дозволяють ефективно реагувати на нові виклики, забезпечуючи не лише стабільність, але й розвиток системи освіти. Таким чином, державне управління загальною середньою освітою є основою для формування конкурентоспроможної, прогресивної та інтегрованої у світову спільноту нації.

Організаційно-правове забезпечення є фундаментом ефективного функціонування системи загальної середньої освіти, спрямованої на задоволення сучасних потреб суспільства. Воно регулює діяльність усіх рівнів управління – від центральних органів до місцевих громад, забезпечуючи цілісність і системність освітнього процесу. Нормативно-правова база закладає основи для визначення повноважень, відповідальності та взаємодії між учасниками освітньої системи, сприяючи гармонізації національних стандартів з міжнародними. Закони, постанови та інші акти забезпечують підтримку інклюзії, цифровізації, прозорості фінансування та підвищення якості освіти через акредитацію й моніторинг. Завдяки цьому держава може гарантувати доступ до освіти для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи особливих потреб. У результаті організаційно-правове забезпечення створює базис для інноваційного розвитку освіти, підвищення її якості та відповідності глобальним викликам.

Зарубіжний досвід у сфері державного управління розвитком загальної середньої освіти відкриває широкі можливості для запозичення інноваційних рішень та дієвих підходів, які довели свою ефективність у різноманітних соціально-економічних контекстах. Системні програми, орієнтовані на підтримку педагогів, впровадження практико-орієнтованого навчання, забезпечення рівного доступу до освіти та менторство для молодих учителів, підтверджують, що стратегічні зусилля держави здатні значно покращити якість освітніх послуг. Наприклад, успішна підтримка інновацій у педагогіці у Франції, модель дуальної освіти в Канаді, шведська ініціатива «Рівні можливості» та наставницькі програми в Австралії демонструють, як різні підходи допомагають адаптувати освітню систему до сучасних викликів. Такі практики наголошують на важливості інвестицій у розвиток людського капіталу, підтримку вчителів та створення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу, що врешті забезпечує соціальну згуртованість і посилює конкурентоспроможність країни на світовій арені.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В РІВНЕНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТГ

2.1. Сучасний стан державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні

Управління розвитком загальної середньої освіти є важливим стратегічним напрямом державної політики України, що безпосередньо впливає на формування суспільства знань, розвиток людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності держави у глобальному середовищі. У сучасних умовах, коли освітній сектор стає ключовим драйвером інноваційного розвитку, державне управління у цій сфері вимагає системного, адаптивного та інноваційного підходу.

Реалізація політики у сфері загальної середньої освіти в Україні регламентується законодавчими актами, включаючи Конституцію України, Закон України «Про освіту», Закон України «Про загальну середню освіту» та Національну стратегію розвитку освіти. Ці нормативні документи створюють основу для формування ефективної системи державного управління, що враховує сучасні виклики, такі як децентралізація влади, цифровізація освіти, інтеграція в європейський освітній простір та забезпечення інклюзивності навчального процесу.

На сьогодні управління загальною середньою освітою в Україні здійснюється за дворівневою моделлю: державний рівень відповідає за формування політики, стандартизацію освітніх процесів та розподіл ресурсів, а місцевий рівень – за реалізацію освітніх програм, управління закладами освіти та адаптацію навчального процесу до потреб регіонів. У межах цієї моделі вагомому значення набувають процеси децентралізації, які передбачають передачу значної частини управлінських функцій на місцевий рівень, що

дозволяє враховувати регіональні особливості та ефективніше використовувати бюджетні ресурси.

Водночас, сучасний стан державного управління розвитком загальної середньої освіти характеризується низкою викликів. Серед основних можна виділити недостатнє фінансування, застарілі підходи до управління освітніми процесами, нерівномірний доступ до якісної освіти в різних регіонах, потребу у модернізації інфраструктури та слабку інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес. Окрім того, реформування освітньої галузі відбувається в умовах постійних соціально-економічних змін та зовнішніх викликів, зокрема війни, що суттєво ускладнює реалізацію стратегічних завдань.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація освітнього процесу, що передбачає використання онлайн-платформ, електронних підручників, інструментів дистанційного навчання та автоматизованих систем управління освітніми закладами. Це дозволяє забезпечити доступ до якісної освіти для всіх учнів, незалежно від їхнього місця проживання, а також адаптувати систему навчання до викликів часу, таких як карантинні обмеження чи зміна формату навчання через надзвичайні ситуації.

Окрім того, значним викликом залишається інтеграція інклюзивного підходу до навчання, який спрямований на забезпечення рівного доступу до освіти для дітей з особливими освітніми потребами. У цьому контексті важливу роль відіграє підготовка педагогічних кадрів, створення сприятливого освітнього середовища та розробка індивідуальних навчальних планів.

У сучасних умовах реформування освітньої галузі України особливу увагу приділяють фінансовому забезпеченню загальної середньої освіти, адже стабільне та ефективне фінансування є запорукою якісного функціонування освітніх закладів, модернізації інфраструктури, впровадження інноваційних методів навчання та забезпечення рівного доступу до освіти для всіх учнів. В табл. 2.1 наведено дані про фінансування загальної середньої освіти в Україні за період 2021-2023 років, що дає змогу оцінити динаміку змін у розподілі коштів та визначити основні тенденції у цій сфері.

Таблиця 2.1

Фінансування загальної середньої освіт в Україні за 2021-2023 роки

№ п.п.	Напрямок фінансування	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1.	Освітня субвенція	89600	89900	103100	300	13200,0	0,3	14,7
2.	Облаштування укріплень у закладах загальної середньої освіти	0	500	2 500	500	2000,0	100,0	400,0
3.	Друк підручників	2300	0	1 500	-2300	1500,0	-100	100,0
4.	Субвенція НУШ	500	400	1 500	-100	1100,0	-20,0	275,0
5.	Модернізація харчоблоків у школах	2300	900	1 500	-1 400	600,0	-60,9	66,7
6.	Шкільні автобуси	200	420	1 000	220	580,0	110,0	138,1
7.	Навчання дітей у державних ЗЗСО та «Школі супергероїв»	0	120,1	434,5	120	314,4	100,0	261,8
8.	Підтримка дітей з особливими освітніми потребами	30,4	91,2	304,5	61	213,3	200,0	233,9
9.	Загальна сума	94930,40	92331,30	111838,50	-2599	19507,2	-2,7	21,1

Джерело: складено автором [33]

На рис.2.1. представлено динаміку фінансування середньої освіти в Україні.

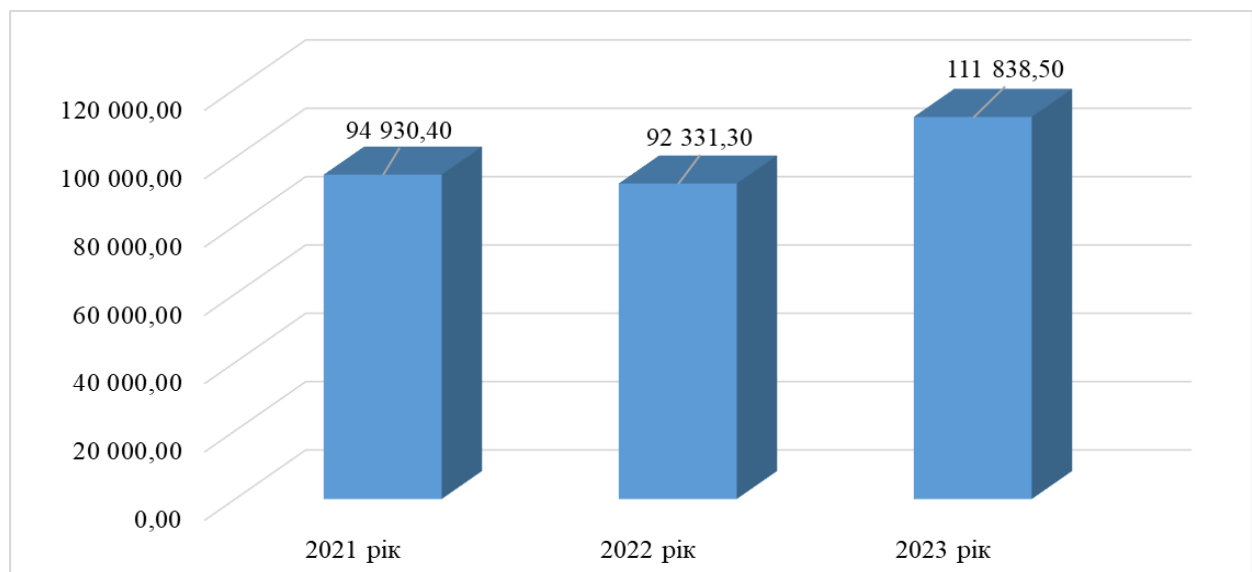


Рис.2.1. Динаміка фінансування середньої освіти в Україні

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.1.

Аналізуючи таблицю фінансування загальної середньої освіти України за 2021-2023 роки, можна відзначити суттєві зміни в розподілі бюджетних коштів за напрямками. Таблиця дозволяє простежити динаміку фінансування, абсолютні відхилення та темпи приросту витрат. Окремо розглянемо кожен напрям фінансування.

Першим і найбільш суттєвим напрямом фінансування є освітня субвенція. Вона становила 89 600 млн грн у 2021 році, 89 900 млн грн у 2022 році та зросла до 103 100 млн грн у 2023 році. Це зростання є позитивною тенденцією, що свідчить про зростання уваги до забезпечення загальної середньої освіти. Абсолютне відхилення між 2021 і 2023 роками склало 13 200 млн грн, а темп приросту – 14,7%, що демонструє значне збільшення фінансування цього напрямку.

Друге за важливістю нововведення – облаштування укриттів у закладах загальної середньої освіти. Це напрям фінансування з'явився лише у 2023 році, на що було виділено 2 500 млн грн. Поява такого напрямку обумовлена сучасними викликами, що стоять перед освітою в умовах військового конфлікту. Це фінансування є критично важливим для забезпечення безпеки учнів та персоналу шкіл.

Друк підручників, який був значущим напрямом у 2021 році, з фінансуванням у 2 300 млн грн, не отримав жодного фінансування у 2022 та 2023 роках. Це свідчить про суттєве скорочення витрат на забезпечення навчальних матеріалів. Абсолютне скорочення між 2021 та 2023 роками становить 2 300 млн грн, а темп приросту – мінус 100%. Це може негативно вплинути на якість освіти, адже друк підручників є важливим компонентом освітнього процесу.

Субвенція НУШ (Нової української школи) зазнала зменшення з 500 млн грн у 2021 році до 400 млн грн у 2022 році. У 2023 році спостерігається різке збільшення до 1 500 млн грн, що свідчить про повернення уваги до реформи середньої освіти. Абсолютне збільшення між 2022 і 2023 роками становить 1 100 млн грн, а темп приросту досягає 275%. Це позитивна тенденція, яка демонструє зацікавленість держави у впровадженні сучасних освітніх стандартів.

Модернізація харчоблоків у школах у 2021 році фінансувалася на рівні 2 300 млн грн, але у 2022 та 2023 роках ці витрати були повністю скорочені. Це викликає занепокоєння, адже якісне харчування є важливим елементом здоров'я та ефективного навчання учнів. Абсолютне скорочення становить 2 300 млн грн, а темп приросту – мінус 100%.

Шкільні автобуси є ще одним важливим напрямом фінансування, який зріс з 200 млн грн у 2021 році до 400 млн грн у 2022 році, а у 2023 році досяг 1 200 млн грн. Абсолютне збільшення між 2021 та 2023 роками становить 1 000 млн грн, а темп приросту – 138,1%. Це свідчить про значну увагу до забезпечення доступності освіти для дітей у віддалених регіонах.

Навчання дітей у державних ЗЗСО та «Школі супергероїв» отримало значне збільшення фінансування.

Школа супергероїв – це унікальна ініціатива, яка спрямована на забезпечення доступу до якісної освіти для дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Зокрема, мова йде про дітей, які проходять лікування у медичних закладах, а також тих, хто тимчасово перебуває в кризових умовах, наприклад, у центрах соціальної реабілітації. Головна мета цієї програми – забезпечити таким дітям можливість отримувати освіту без відриву від лікування або перебування у спеціалізованих закладах.

Фінансування Школи супергероїв з державного бюджету розпочалося у вересні 2022 року. Ця ініціатива стала відповіддю на зростаючу потребу у створенні спеціалізованих умов для навчання дітей, які через обставини свого життя не можуть відвідувати звичайні загальноосвітні заклади. У перший рік запуску програми з бюджету було виділено 120 млн грн, що дозволило організувати освітній процес для багатьох дітей, які перебувають у лікарнях чи соціальних установах.

Головним завданням Школи супергероїв є адаптація навчального процесу до індивідуальних потреб дитини. Викладачі цієї школи працюють за спеціально розробленими програмами, які враховують фізичний та психологічний стан учнів. Крім того, велика увага приділяється інклюзивності та забезпеченню

необхідних матеріальних і технічних засобів, щоб діти могли навчатися на рівних умовах зі своїми однолітками.

Ініціатива має на меті не лише забезпечити базову освіту для дітей, але й створити для них умови для соціальної адаптації. Навчання в такій школі допомагає дітям відчувати підтримку та інтегруватися у суспільство навіть у складних життєвих обставинах. Психологічна підтримка також є важливою складовою освітнього процесу, адже вона сприяє покращенню загального емоційного стану дітей.

У 2023 році фінансування Школи супергероїв було збільшено до 434,5 млн грн, що свідчить про розширення програми та зростання її значення на національному рівні. Це дозволило залучити більше викладачів, обладнати навчальні приміщення сучасними технологіями та забезпечити доступ до якісної освіти для більшої кількості дітей.

Школа супергероїв – це важливий крок у розвитку інклюзивної освіти в Україні. Вона демонструє, як держава може підтримувати дітей, які перебувають у складних обставинах, забезпечуючи їм рівні можливості для отримання знань і розвитку. Ця ініціатива є прикладом того, як освітня система може бути адаптованою до потреб кожної дитини, незалежно від її життєвих умов.

Фінансування підтримки дітей з особливими освітніми потребами зменшилося з 504,5 млн грн у 2021 та 2022 роках до 304,5 млн грн у 2023 році. Абсолютне скорочення становить 200 млн грн, а темп приросту – мінус 39,7%. Це може негативно позначитися на якості освіти для дітей з інвалідністю.

Загальна сума фінансування за період з 2021 по 2023 рік зросла з 94 930,4 млн грн до 111 838,5 млн грн. Абсолютне збільшення становить 16 908,1 млн грн, а темп приросту – 17,8%. Це загалом є позитивною тенденцією, хоча окремі напрями фінансування демонструють негативну динаміку, яка потребує уваги та корекції.

На рис.2.2. представлено структуру фінансування загальної середньої освіти в Україні в 2024 році.

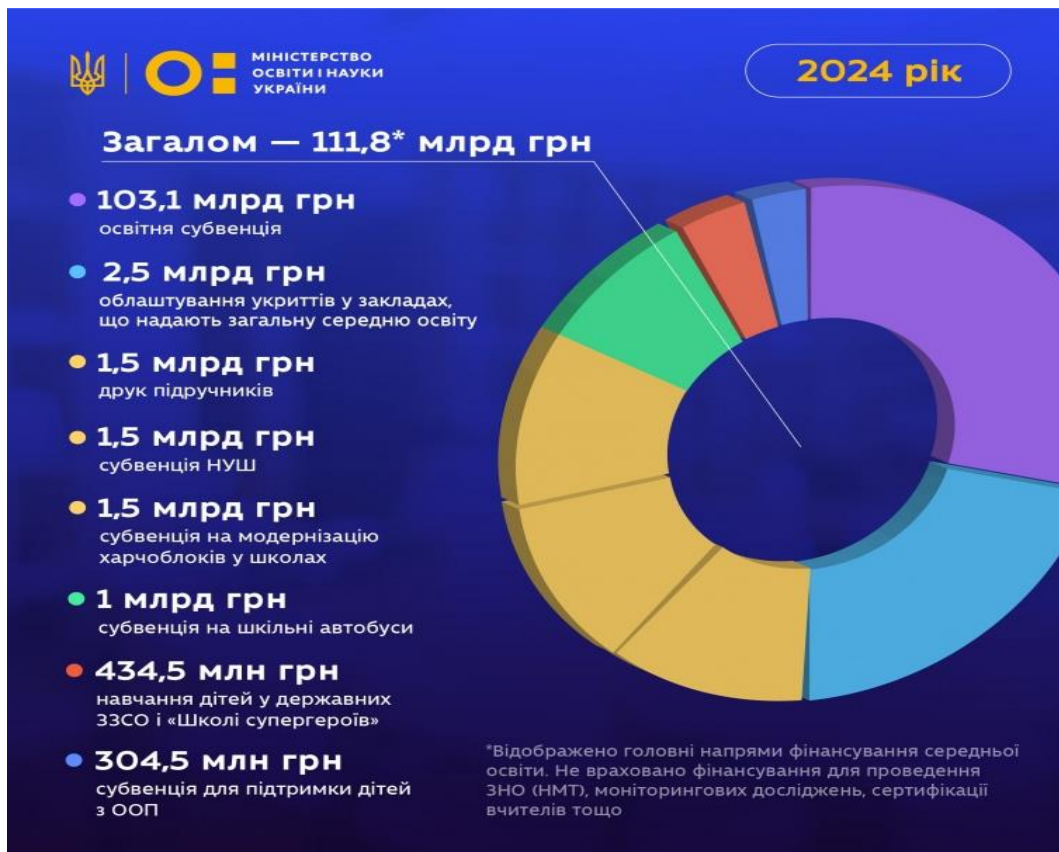


Рис.2.2. Структура фінансування загальної середньої освіти в Україні в 2024 році

Джерело: [33]

Аналізуючи представлену інфографіку про структуру фінансування загальної середньої освіти в Україні на 2024 рік, можна побачити детальний розподіл коштів за основними напрямками, що дозволяє оцінити пріоритети державної політики у сфері освіти. Загальний бюджет становить 111,8 млрд грн, що свідчить про значну увагу до розвитку освітньої сфери навіть у складних умовах.

Перший і найбільший сегмент фінансування – освітня субвенція, яка отримує 103,1 млрд грн. Це майже 92% від загального обсягу бюджету, що підтверджує її центральне місце у фінансуванні загальної середньої освіти. Субвенція спрямована на базові потреби шкіл, зокрема зарплати вчителів, оплату комунальних послуг та інші витрати, необхідні для функціонування закладів освіти. Її обсяг забезпечує сталість системи освіти, однак суттєво обмежує можливості для інноваційних проектів через свою вагому частку у бюджеті.

Другий напрям фінансування – облаштування укриттів у закладах освіти, яке отримало 2,5 млрд грн. Це новий сегмент, що з'явився через потребу забезпечення безпеки учнів у зв'язку з військовими викликами. Виділення коштів на ці потреби свідчить про адаптацію освітньої системи до сучасних умов. Однак варто звернути увагу на можливу недостатність цієї суми, враховуючи масштаби потреб для створення належних умов безпеки в школах.

Ще 1,5 млрд грн спрямовано на друк підручників. Це важливий компонент фінансування, що безпосередньо впливає на якість навчального процесу. Інвестиції в навчальні матеріали свідчать про увагу до освітнього контенту, проте ця сума здається незначною на фоні загального бюджету.

Субвенція НУШ (Нова українська школа) також отримує 1,5 млрд грн. Це важлива ініціатива, спрямована на модернізацію освітнього процесу та впровадження сучасних методик навчання. Збільшення фінансування цього напрямку є позитивною тенденцією, яка вказує на підтримку інновацій у шкільній освіті.

Фінансування модернізації харчоблоків у школах на рівні 1,5 млрд грн свідчить про зростаючу увагу до умов харчування учнів. Це важливий аспект, який впливає на здоров'я дітей і їхню здатність ефективно засвоювати знання. Однак варто зазначити, що ця сума є досить скромною, враховуючи масштаб освітньої системи.

Шкільні автобуси отримують 1 млрд грн. Це фінансування спрямоване на забезпечення доступу до освіти для дітей з віддалених регіонів, що є важливим кроком до зменшення нерівності у доступі до якісної освіти. Такі інвестиції сприяють вирішенню проблеми транспортної доступності шкіл, але також потребують ефективного розподілу для максимального результату.

Навчання дітей у державних закладах ЗЗСО та «Школі супергероїв» отримало 434,5 млн грн. Це напрямок, спрямований на підтримку дітей у складних життєвих умовах, зокрема тих, які перебувають у лікарнях або кризових центрах. Виділення фінансування на цю програму свідчить про увагу до інклюзивності освіти.

Останній напрям фінансування – субвенція для підтримки дітей з особливими освітніми потребами, яка отримала 304,5 млн грн. Це вкрай важливий сегмент, який забезпечує умови для навчання дітей з інвалідністю, однак ця сума може виявитися недостатньою для покриття всіх потреб.

Загалом, структура фінансування освіти на 2024 рік демонструє прагнення держави забезпечити базові потреби освітньої системи, а також адаптувати її до сучасних викликів. Водночас основна частина бюджету зосереджена на освітній субвенції, що залишає обмежені ресурси для інноваційних проєктів та вирішення нових викликів.

Напрямки, пов’язані з безпекою, інклюзивністю та модернізацією освіти, отримують суттєве фінансування, що є позитивною тенденцією. Однак низька частка коштів на такі ініціативи, як друк підручників, модернізація харчоблоків і підтримка дітей з особливими потребами, свідчить про необхідність перегляду пріоритетів у розподілі фінансування.

Держава демонструє спробу збалансувати фінансування між базовими потребами та розвитком нових ініціатив. У майбутньому варто спрямовувати більше ресурсів на інноваційні освітні програми, а також забезпечити стає фінансування для спеціальних потреб освіти.

В табл.2.2 представлено заходи, які держава реалізує для розвитку загальної середньої освіти в Україні.

Таблиця 2.2

Заходи, які держава реалізує для розвитку загальної середньої освіти в Україні

№	Категорія підтримки	Опис заходів
1	2	3
1.	Фінансова підтримка	Надання субвенцій на утримання шкіл, закупівлю обладнання, меблів, навчальних матеріалів; фінансування програм, таких як «Нова українська школа».
2.	Онлайн-платформи для навчання	Розробка та впровадження державних платформ дистанційного навчання, таких як «Всеукраїнська школа онлайн», які забезпечують доступ до якісного контенту.

1	2	3
3.	Інклюзивна освіта	Фінансування навчально-реабілітаційних центрів, адаптація навчальних програм і середовища для дітей з особливими освітніми потребами.
4.	Підготовка та перепідготовка вчителів	Організація курсів підвищення кваліфікації педагогів, впровадження тренінгів з використання цифрових технологій та інтерактивних методів навчання.
5.	Модернізація інфраструктури	Забезпечення шкіл сучасною комп'ютерною технікою, мультимедійними засобами, доступом до інтернету; створення безпечних та комфортних умов для навчання.
6.	Цифровізація навчального процесу	Впровадження електронних підручників, мультимедійних навчальних засобів, використання систем моніторингу успішності учнів та індивідуального планування.
7.	Підтримка безпеки учнів	Створення укриттів у школах, фінансування систем фізичної безпеки, забезпечення психологічної підтримки дітей.
8.	Підтримка освітніх інновацій	Фінансування пілотних шкіл, підтримка STEM-освіти, розвиток лабораторій природничо-наукового спрямування.
9.	Популяризація знань через онлайн-платформи	Залучення учнів до відкритих уроків та лекцій, організація вебінарів, створення відеоконтенту для популяризації STEM-дисциплін та екологічної освіти.
10.	Розвиток позашкільної освіти	Фінансування гуртків, секцій, екскурсій, проведення конкурсів та олімпіад для розвитку творчих та інтелектуальних здібностей учнів.

Джерело: складено автором на основі [8]

1. Фінансова підтримка є фундаментом для розвитку загальної середньої освіти, забезпечуючи необхідні ресурси для утримання шкіл, закупівлі обладнання, меблів і навчальних матеріалів. Державні субвенції на ці цілі спрямовані на створення рівних можливостей для всіх учнів, незалежно від їхнього регіону проживання. Зокрема, такі програми, як «Нова українська школа», надають фінансові ресурси для оновлення матеріально-технічної бази та підвищення якості освітнього середовища.

Ключовим аспектом фінансової підтримки є орієнтація на стратегічні цілі. Наприклад, значна частина коштів виділяється на модернізацію шкільної інфраструктури, включаючи ремонт приміщень, оновлення спортивних майданчиків та покращення енергоефективності будівель. Це сприяє створенню комфортних умов для навчання, що позитивно впливає на мотивацію учнів та вчителів.

Також фінансування спрямоване на забезпечення доступу до якісної освіти для учнів з особливими потребами. Це включає закупівлю спеціалізованого обладнання, адаптацію навчальних матеріалів і створення ресурсних центрів. Такий підхід сприяє інклюзивності, дозволяючи кожному учню реалізувати свій потенціал у сприятливих умовах.

Важливим компонентом є контроль за ефективністю використання бюджетних коштів. Завдяки прозорим механізмам звітності та моніторингу, держава може оцінювати ефективність реалізації програм і вчасно коригувати напрями фінансування відповідно до реальних потреб освітніх закладів.

2. Онлайн-платформи для навчання. Державні платформи дистанційного навчання, такі як «Всеукраїнська школа онлайн», є важливим інструментом для забезпечення доступу до якісної освіти, особливо в умовах дистанційного чи змішаного навчання. Ці платформи надають учням і вчителям безкоштовний доступ до навчальних матеріалів, відеоуроків та інтерактивних завдань.

Основною перевагою таких платформ є їх доступність для учнів з різних регіонів, включаючи віддалені та сільські території. Завдяки цифровим технологіям вони отримують рівні можливості для навчання, що сприяє подоланню нерівності в освіті. Крім того, платформи дозволяють учням навчатися у зручному для них темпі, що підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Для вчителів такі платформи також є важливим ресурсом. Вони можуть використовувати їх для підготовки до уроків, отримання методичних рекомендацій та обміну досвідом з колегами. Це сприяє підвищенню професійної компетентності педагогів та впровадженню сучасних методів навчання.

Розвиток онлайн-платформ вимагає постійного оновлення контенту та технічного забезпечення. Держава інвестує у вдосконалення цих платформ, розширюючи їх функціонал, інтегруючи мультимедійні засоби та забезпечуючи безперебійну роботу навіть за умов високого навантаження.

3. Інклюзивна освіта. Інклюзивна освіта є важливим пріоритетом державної політики, спрямованим на забезпечення рівного доступу до якісного навчання для дітей з особливими освітніми потребами. Для цього створюються навчально-реабілітаційні центри, адаптуються навчальні програми та забезпечується спеціалізоване обладнання.

Фінансування інклюзивної освіти включає підготовку вчителів до роботи з такими учнями. Педагоги проходять спеціальні курси, де вони навчаються методам індивідуального підходу, використанню спеціальних навчальних засобів та організації інклюзивного середовища. Це сприяє інтеграції учнів з особливими потребами у загальний навчальний процес.

Створення адаптованого середовища включає не лише архітектурні рішення, такі як пандуси та ліфти, а й забезпечення доступу до технологій. Для учнів з вадами зору чи слуху держава закуповує спеціальні пристрої та програмне забезпечення, що дозволяє їм брати повноцінну участь у навчальному процесі.

Важливим аспектом є підтримка батьків учнів з особливими потребами. Ресурсні центри пропонують консультації та психологічну допомогу, а також сприяють налагодженню ефективної взаємодії між школою та сім'єю, що забезпечує успішну інтеграцію дитини в освітнє середовище.

4. Підготовка та перепідготовка вчителів. Якість освіти значною мірою залежить від професіоналізму педагогів, тому підготовка та перепідготовка вчителів є пріоритетним напрямом державної політики. Держава організовує курси підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток нових компетенцій у вчителів.

Особлива увага приділяється освоєнню цифрових технологій. Педагоги навчаються використовувати інтерактивні платформи, мультимедійні засоби та інструменти для дистанційного навчання. Це дозволяє зробити навчальний процес сучасним, цікавим і доступним для учнів.

Також впроваджуються тренінги з інтерактивних методів навчання. Вчителі освоюють проєктний підхід, групову роботу, дебати та інші методи, які

стимулюють розвиток критичного мислення та творчих здібностей учнів. Це відповідає сучасним вимогам до освіти.

Окрім того, держава сприяє підготовці вчителів до роботи в інклюзивному середовищі. Курси включають теми щодо адаптації навчальних матеріалів, використання спеціалізованого обладнання та побудови партнерських стосунків з батьками учнів з особливими потребами. Це допомагає забезпечити якісну освіту для всіх дітей.

5. Модернізація інфраструктури. Модернізація інфраструктури закладів загальної середньої освіти є необхідною умовою для створення сучасного та комфортного навчального середовища. Держава спрямовує кошти на ремонт шкільних будівель, забезпечення доступності для дітей з особливими потребами, оновлення меблів і навчального обладнання. Такі заходи дозволяють створити безпечні та зручні умови для учнів і педагогів.

Особливу увагу приділяють оновленню комп'ютерної техніки та забезпеченню доступу до інтернету. Це сприяє інтеграції цифрових технологій у навчальний процес і забезпечує можливість використання електронних підручників, мультимедійних платформ і інших ресурсів для підвищення якості навчання. Державні програми, такі як «Нова українська школа», активно фінансують такі оновлення.

Важливим аспектом є створення спеціалізованих лабораторій для навчання природничо-наукових дисциплін. Це включає оснащення кабінетів фізики, хімії, біології сучасним обладнанням, що дозволяє проводити практичні заняття на високому рівні. Завдяки цьому учні можуть застосовувати теоретичні знання на практиці, що підвищує якість освіти.

Також модернізація інфраструктури передбачає створення безпечних умов для учнів. Це включає встановлення сучасних систем пожежної безпеки, обладнання шкільних укриттів у зонах бойових дій та забезпечення необхідних умов для евакуації в разі надзвичайних ситуацій. Такі заходи гарантують фізичну безпеку дітей і педагогів.

6. Цифровізація навчального процесу. Цифровізація навчального процесу є одним із ключових напрямів розвитку освіти в Україні. Впровадження електронних підручників, інтерактивних платформ та мультимедійних навчальних засобів дозволяє зробити навчання сучасним і цікавим для учнів. Електронні ресурси забезпечують доступ до матеріалів, які постійно оновлюються, та сприяють індивідуалізації навчального процесу.

Однією з основних переваг цифровізації є можливість проведення дистанційного навчання. Це особливо актуально в умовах карантину, воєнного стану чи інших надзвичайних ситуацій. Використання цифрових платформ, таких як «Всеукраїнська школа онлайн», дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу навіть у складних умовах.

Важливу роль відіграє впровадження систем моніторингу успішності учнів. Завдяки цифровим інструментам вчителі можуть оперативно оцінювати рівень знань учнів, відстежувати динаміку їхнього прогресу та адаптувати навчальні плани відповідно до потреб класу. Це сприяє підвищенню якості освіти та ефективності навчального процесу.

Цифровізація також сприяє професійному розвитку педагогів. Вчителі мають можливість підвищувати кваліфікацію через онлайн-курси, брати участь у вебінарах та обмінюватися досвідом із колегами. Такий підхід допомагає впроваджувати сучасні технології в освітній процес і забезпечує розвиток навичок роботи в цифровому середовищі.

7. Підтримка безпеки учнів. Забезпечення безпеки учнів є одним із головних пріоритетів у державній політиці розвитку освіти. Це включає як фізичну безпеку, так і психологічний комфорт дітей. Держава фінансує створення укриттів у школах, системи відеоспостереження та інші заходи для захисту учнів у випадку надзвичайних ситуацій, таких як обстріли чи евакуація.

Особливу увагу приділяють психологічній підтримці учнів. В умовах воєнного стану чи стресових ситуацій держава організовує програми психологічної допомоги для школярів. Шкільні психологи проходять спеціальну

підготовку для роботи з дітьми, які пережили травматичні події, що сприяє їх адаптації до навчального процесу.

Безпека також включає протидію кібербулінгу та іншим загрозам у цифровому середовищі. В рамках цифрової грамотності учнів навчають правилам безпечного використання інтернету, а педагоги отримують інструменти для моніторингу та попередження конфліктів у віртуальному просторі.

Комплексний підхід до безпеки учнів охоплює також санітарно-гігієнічні заходи. Це забезпечення шкіл засобами дезінфекції, медичним обладнанням та регулярними оглядами. Такі ініціативи гарантують здоров'я дітей та сприяють створенню комфортного освітнього середовища.

8. Підтримка освітніх інновацій. Держава активно підтримує впровадження інновацій у загальну середню освіту. Одним із важливих напрямів є розвиток STEM-освіти, що включає інтеграцію дисциплін науки, технологій, інженерії та математики. Для цього створюються спеціалізовані лабораторії, забезпечені сучасним обладнанням, яке дозволяє учням застосовувати знання на практиці.

Фінансування пілотних шкіл є ще одним аспектом інноваційної підтримки. У цих школах тестуються нові підходи до навчання, такі як проєктне навчання, інтерактивні методи та використання цифрових технологій. Успішні практики потім впроваджуються в інших закладах освіти, що підвищує ефективність освітнього процесу на національному рівні.

Важливим аспектом є розвиток екологічної освіти. Учні залучають до проєктів, спрямованих на підвищення екологічної свідомості, організацію заходів зі збереження довкілля та впровадження принципів сталого розвитку. Це формує у дітей відповідальне ставлення до природи та суспільства.

Держава також підтримує участь шкіл у міжнародних проєктах і програмах. Учні отримують можливість брати участь у міжнародних конкурсах, обмінних програмах та інших заходах, що розширюють їхній кругозір, покращують знання мов та формують навички роботи в команді.

2.2. Оцінка ефективності державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ

Управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді здійснюється Управлінням освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради. Цей орган є ключовим інститутом, відповідальним за організацію, координацію та контроль освітньої діяльності в межах громади. До його завдань належать стратегічне планування, впровадження інноваційних підходів до навчального процесу, забезпечення матеріально-технічної бази закладів освіти, а також розробка і реалізація освітніх програм відповідно до державних стандартів. Управління освіти також виступає посередником між місцевою владою, навчальними закладами та громадськістю, забезпечуючи ефективну комунікацію та обмін інформацією, спрямовану на підвищення якості освітнього процесу.

В табл. 2.3. представлено мережа закладів загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ (станом на 2023 рік).

Таблиця 2.3

Мережа закладів загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ
(станом на 2023 рік)

Тип закладу	Кількість закладів	Зміна порівняно з 2022 роком
Гімназії	9	Без змін
Ліцеї	25	-1
Реабілітаційні центри	1	Без змін
Приватні заклади	6	2

Джерело: [40]

Цифровізація освітнього процесу є одним із ключових аспектів модернізації системи загальної середньої освіти. У 2023 році в закладах загальної середньої освіти Рівненської міської територіальної громади було впроваджено низку інновацій, які суттєво спростили адміністрування, підвищили зручність користування освітніми сервісами і вдосконалили облік даних.

Однією з основних інновацій стало запровадження електронних журналів і щоденників у всіх закладах освіти громади. Цей крок забезпечив зручний доступ для вчителів, учнів та їхніх батьків до інформації про навчальні досягнення, розклад занять, домашні завдання тощо. Завдяки цьому інструменту значно зменшився обсяг паперової роботи, підвищилась оперативність надання інформації та забезпечено її доступність у будь-який час.

Другим важливим нововведенням стала інтеграція електронної послуги «Шеринг документів через «Дія». На виконання рекомендацій Міністерства цифрової трансформації України ця послуга дозволяє учасникам освітнього процесу за допомогою QR-коду ділитися електронними копіями документів через додаток «Дія». Це значно спростило процедури надання документів до закладів освіти, зменшило адміністративне навантаження на персонал та забезпечило оперативність в обробці інформації.

Впровадження цих цифрових технологій сприяло модернізації управлінських процесів у закладах освіти та зробило їхню роботу більш ефективною та прозорою. Водночас це стало важливим кроком у підвищенні цифрової грамотності педагогів і учнів, що відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства.

Воєнний стан, у якому опинилася Україна, вимагає адаптації освітньої системи до нових реалій. Одним із основних завдань у цій ситуації стало забезпечення безперервності освітнього процесу із урахуванням безпеки учнів і педагогів. У 2023 році в Рівненській міській територіальній громаді було впроваджено різні форми навчання, які відповідали актуальним умовам і потребам.

Очна форма навчання була запроваджена у 25 закладах освіти. Її впровадження залежало від наявності укриттів у школах, здатних забезпечити безпеку учнів та працівників під час повітряних тривог. Очна форма навчання передбачала навчання в аудиторіях з дотриманням усіх необхідних заходів безпеки.

Змішана форма навчання застосовувалася у 13 закладах освіти громади. Ця модель поєднувала елементи очного та дистанційного навчання, дозволяючи забезпечити гнучкість і адаптацію до умов, що швидко змінюються. Змішане навчання стало популярним завдяки можливості оптимізувати процес викладання для різних категорій учнів.

Дистанційна форма навчання впроваджувалася у трьох приватних закладах освіти. Вона передбачала повністю онлайн-навчання, що забезпечувало освітній процес для тих учнів, які через безпекові або інші причини не могли відвідувати навчальні заклади.

Окремо слід зазначити роботу дистанційних класів для дітей, які перебувають за межами України. У Рівненському ліцеї №1 було організовано навчання для 115 таких учнів. Це рішення дало можливість дітям продовжувати отримувати освіту за українською програмою, навіть перебуваючи за кордоном, і підтримувало зв'язок із рідною системою освіти.

Адаптація форм навчання до умов воєнного стану стала значним досягненням для системи освіти громади. Вона дозволила зберегти доступність освіти для всіх дітей незалежно від їхнього місця перебування чи безпекових обмежень. Це є прикладом гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики сучасності.

В табл.2.4. представлено місткість укриттів у закладах освіти Рівненській міській ТГ (станом на 2023 рік).

Таблиця 2.4

Місткість укриттів у закладах освіти Рівненській міській ТГ (станом на 2023 рік)

Тип укриття	Кількість	Загальна місткість осіб
Протирадіаційні укриття	10	12 505
Сховища	2	270
Найпростіші укриття	30	12 489
Договори з іншими суб'єктами	6	1 534

Джерело: [40]

Табл. 2.4 демонструє наявність та місткість укриттів у закладах освіти Рівненської міської територіальної громади станом на 2023 рік. Дані свідчать, що більшість закладів забезпечені найпростішими укриттями (30 об'єктів), які мають значну місткість (12 489 осіб). Водночас протирадіаційні укриття (10 об'єктів) можуть прийняти 12 505 осіб, що є найбільшим показником місткості серед представлених типів укриттів. Додатково, завдяки договорам із іншими суб'єктами господарювання, забезпечується укриття ще 1 534 осіб, що підсилює можливості системи захисту. Загалом, система укриттів здатна покрити значну частину потреб учнів та працівників у безпеці під час повітряних тривог.

Інклюзивне навчання в закладах загальної середньої освіти Рівненської міської територіальної громади є одним із пріоритетів розвитку освітньої політики. Воно спрямоване на забезпечення рівних можливостей для дітей з особливими освітніми потребами та їх повноцінну інтеграцію в освітнє середовище. У 2023 році інклюзивна освіта охопила 29 закладів, у яких функціонують 165 інклюзивних класів, де навчається 238 учнів.

Розвиток інклюзивного навчання демонструє позитивну динаміку. З кожним роком зростає кількість закладів освіти, які відкривають інклюзивні класи, а також збільшується кількість дітей, які отримують доступ до якісної освіти. Це свідчить про підвищення рівня уваги до потреб таких дітей з боку держави та громади, а також про вдосконалення матеріально-технічної бази та професійного потенціалу педагогів.

Система інклюзивного навчання сприяє створенню комфортного середовища для дітей з особливими потребами, дозволяючи їм отримувати не лише знання, а й соціалізуватися серед однолітків. Важливим є також професійний супровід педагогів, психологів та логопедів, які забезпечують всебічний розвиток таких учнів.

Профільне навчання є важливим етапом в освітньому процесі, що дозволяє учням старших класів здобувати знання відповідно до своїх інтересів, здібностей і майбутніх професійних планів. У 2023 році заклади освіти Рівненської міської

громади пропонували широкий вибір профілів, які охоплюють різні напрями науки, культури та технологій.

Найпопулярнішими профілями залишаються математичний та іноземної філології, які обрали 637 та 711 учнів відповідно. Це відображає сучасні тенденції, адже знання математики та іноземних мов є базовими компетенціями для багатьох професій. Також значна увага приділяється профілям української філології (639 учнів) та технологічному (194 учні), що відповідає потребам суспільства в розвитку гуманітарної та технічної освіти.

Менш популярними, але не менш важливими залишаються профілі фізико-математичний (62 учні) та технологічний (194 учні). Це свідчить про поступове формування зацікавленості учнів у цих напрямках, які мають великий потенціал для подальшого розвитку.

Різноманітність освітніх профілів забезпечує учням можливість вибору, сприяє індивідуалізації освітнього процесу та готує їх до майбутнього професійного самовизначення.

Якість освітнього процесу в закладах освіти Рівненської міської громади знаходить своє підтвердження у результатах навчання випускників. У 2023 році документи про закінчення 9-го класу отримали 2593 учні, з яких 191 випускник (6,8%) був нагороджений свідоцтвом із відзнакою. Це свідчить про стабільність результатів базової середньої освіти, яка формує основу для подальшого навчання.

Серед випускників 11-х класів відзначено 168 учнів, які були нагороджені медалями: 117 із них отримали золоті медалі за високі досягнення у навчанні, а 51 – срібні медалі за досягнення у навчанні. Це становить 10,3% від загальної кількості випускників старшої школи. Такий рівень відзнак є показником високого рівня підготовки учнів, а також свідченням професіоналізму педагогічного колективу.

Результати навчання свідчать про конкурентоспроможність системи освіти Рівненської міської громади, адже більшість випускників мають змогу вступити до престижних закладів вищої освіти, як в Україні, так і за її межами.

В умовах воєнного стану заклади освіти Рівненської міської громади активно долучаються до волонтерської діяльності. Це не лише спосіб допомоги армії та постраждалим, але й важливий компонент національно-патріотичного виховання. Учні, педагоги та батьки беруть участь у благодійних акціях, збирають кошти, передають продукти, одяг та необхідні речі для військових. Протягом року 58 учнів активно долучилися до волонтерського руху, п'ятьох із них було нагороджено подяками міського голови за вагомий внесок у підтримку Збройних Сил України. Така діяльність сприяє формуванню громадянської свідомості, виховує патріотизм та соціальну відповідальність у молоді. Крім того, заклади освіти організовують заходи для підтримки внутрішньо переміщених осіб. Це включає матеріальну допомогу, психологічну підтримку та створення комфортних умов для навчання дітей із числа ВПО. Волонтерська робота стала важливим елементом освітнього процесу, який об'єднує учнівську спільноту навколо спільних цінностей.

В табл. 2.5. представлено фінансування загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ.

Таблиця 2.5

Фінансування загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ,

тис.грн.

№ п.п.	Показник	2022	2023	2024	Тем приросту %	
					2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1.	Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок коштів місцевого бюджету	224476,50	332465,1	289875,7	48,11	-12,81
2.	Надання загальної середньої освіти навчально-реабілітаційними центрами для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими складними порушеннями розвитку, за рахунок коштів місцевого бюджету	6394,2	6948,4	9556,9	8,67	37,54

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7
3.	Надання загальної середньої освіти міжшкільними ресурсними центрами за рахунок коштів місцевого бюджету	2198,4	5161,2	6133,9	134,77	18,85
4.	Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок освітньої субвенції	405607,8	506799,4	603488,6	24,95	19,08
5.	Виконання заходів, спрямованих на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	5678	7567	10656	33,27	40,82
6.	Забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	19450	18967	23225	-2,48	22,45
7.	Витрати з бюджету на загальну середню освіту разом:	663804,90	877908,1	942936,1	32,25	7,41

Джерело: складено автором на основі даних [45]

На рис.2.3. представлено витрати з бюджету в Рівненській міській ТГ на загальну середню освіту.

Фінансування загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді є важливим елементом забезпечення якісного освітнього процесу, спрямованого на задоволення потреб учнів, педагогів та освітніх закладів. Аналіз витрат, здійснених у 2022–2024 роках, демонструє прагнення громади створювати належні умови для навчання, проте також виявляє деякі коливання у динаміці фінансування.

У першу чергу, слід звернути увагу на фінансування загальної середньої освіти за рахунок коштів місцевого бюджету. У 2022 році обсяг видатків

становив 224 476,5 тисяч гривень. У 2023 році фінансування зросло до 332 465,1 тисяч гривень, що демонструє приріст на 48,11%. Це свідчить про значне збільшення уваги до освітніх потреб громади, яке дозволило вирішити актуальні питання матеріального забезпечення закладів та покращити умови для учнів. Проте у 2024 році видатки скоротилися до 289 875,7 тисяч гривень, що на 12,81% менше, ніж у попередньому році. Це може бути пов'язано зі змінами у бюджетних пріоритетах або перерозподілом ресурсів на інші напрями, що вимагає глибшого аналізу для розуміння можливих ризиків.

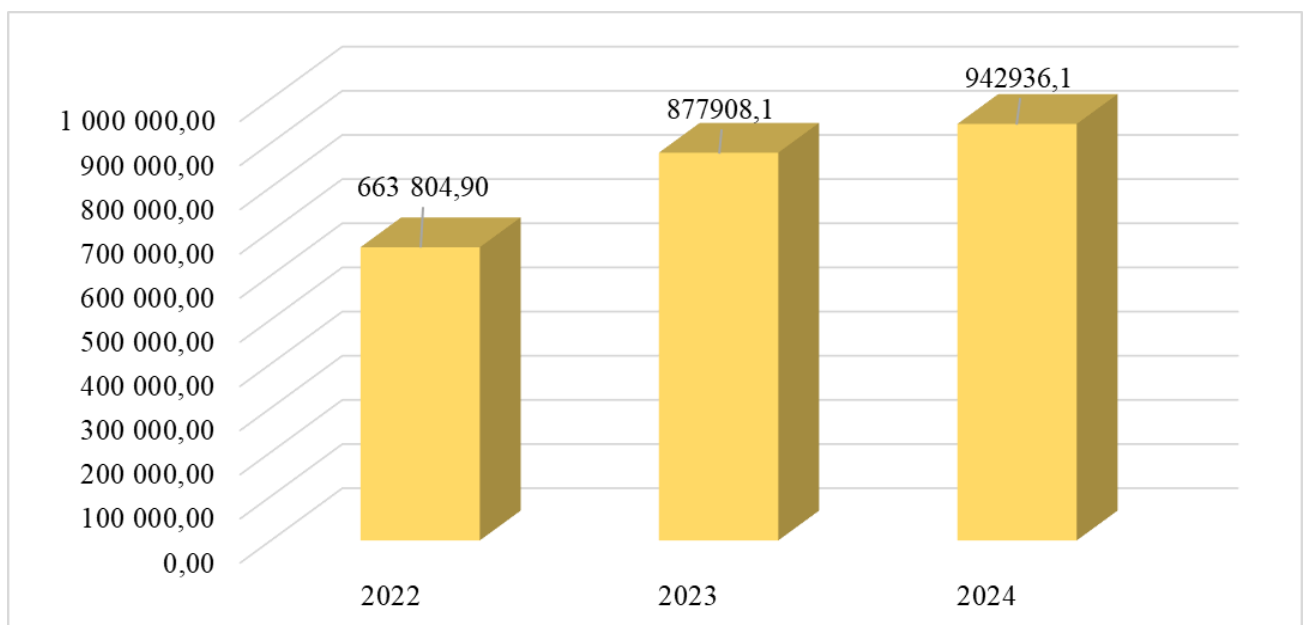


Рис.2.3. Витрати з бюджету в Рівненській міській ТГ на загальну середню освіту за 2022-2024 роки, тис.грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [45]

Фінансування навчально-реабілітаційних центрів, які надають освіту дітям з особливими освітніми потребами, демонструє стабільну позитивну динаміку. У 2022 році на ці заклади було виділено 6 394,2 тисяч гривень, а в 2023 році фінансування збільшилося до 6 948,4 тисяч гривень, що становить приріст на 8,67%. У 2024 році обсяг видатків зріс до 9 556,9 тисяч гривень, що на 37,54% більше порівняно з попереднім роком. Таке значне зростання свідчить про пріоритетність створення умов для інклюзивного навчання, що забезпечує

рівний доступ до освіти для дітей із порушеннями розвитку. Це підтверджує зусилля громади щодо інтеграції інклюзивної освіти у загальну систему.

Міжшкільні ресурсні центри також отримали суттєве збільшення фінансування. У 2022 році видатки на їхнє утримання становили 2 198,4 тисяч гривень, у 2023 році вони зросли до 5 161,2 тисяч гривень, що є приростом на 134,77%. У 2024 році фінансування зросло до 6 133,9 тисяч гривень, що на 18,85% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про посилену увагу до створення спеціалізованих умов для навчання, зокрема щодо забезпечення учнів додатковими ресурсами для якісного засвоєння навчальних дисциплін.

Освітня субвенція є найбільшим джерелом фінансування загальної середньої освіти. У 2022 році її обсяг становив 405 607,8 тисяч гривень. У 2023 році субвенція зросла до 506 799,4 тисяч гривень, що демонструє приріст на 24,95%. У 2024 році обсяг субвенції досягнув 603 488,6 тисяч гривень, що є приростом на 19,08%. Це свідчить про стабільну підтримку держави у забезпеченні освітнього процесу, що включає оплату праці педагогів, закупівлю навчального обладнання та реалізацію освітніх програм.

Програма «Нова українська школа», спрямована на модернізацію освітнього середовища, також демонструє позитивну динаміку фінансування. У 2022 році на її реалізацію було виділено 5 678 тисяч гривень, а у 2023 році — 7 567 тисяч гривень, що становить приріст на 33,27%. У 2024 році фінансування зросло до 10 656 тисяч гривень, що на 40,82% більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання підкреслює важливість інвестицій у сучасні освітні технології, навчальні матеріали та обладнання, що дозволяє створювати інноваційне навчальне середовище.

Забезпечення харчуванням учнів початкових класів також залишалося важливим напрямом. У 2022 році на ці потреби було виділено 19 450 тисяч гривень, у 2023 році фінансування скоротилося на 2,48% і становило 18 967 тисяч гривень. Проте у 2024 році обсяг витрат зріс до 23 225 тисяч гривень, що є приростом на 22,45%. Таке відновлення обсягів фінансування свідчить про усвідомлення важливості соціальної підтримки учнів початкових класів.

Загальні витрати на загальну середню освіту демонструють поступове зростання. У 2022 році сукупні витрати становили 663 804,9 тисяч гривень. У 2023 році вони зросли до 877 908,1 тисяч гривень, що демонструє приріст на 32,25%. У 2024 році витрати збільшилися до 942 936,1 тисяч гривень, що є приростом на 7,41%. Такі показники свідчать про стабільну підтримку освітньої галузі, спрямовану на вирішення актуальних завдань.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансування загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді демонструє ефективність державного управління в цій сфері. Стабільне зростання обсягів фінансування за основними напрямками дозволяє створювати сучасні умови для навчання, забезпечувати якісне засвоєння знань, інтегрувати інклюзивну освіту та реалізовувати ключові освітні програми. Разом із тим окремі зниження витрат потребують додаткового моніторингу для запобігання можливим ризикам недостатнього забезпечення освітніх потреб громади. Таким чином, державне управління освітою в Рівненській міській громаді можна оцінити як результативне, із позитивними тенденціями розвитку, які сприяють підвищенню якості освітнього процесу.

В табл.2.6. представлено SWOT-аналіз ефективності державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ефективності державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді

Фактор	Вага	Рейтинг (1-5)	Загальний бал (Вага × Рейтинг)
1	2	3	4
Сильні сторони (Strengths)			
1. Стабільне зростання загального фінансування освіти	0,25	5	1,3
2. Розвиток інклюзивної освіти	0,2	5	1,0

Продовження табл.2.6

1	2	3	4
3. Реалізація програми «Нова українська школа»	0,15	4	0,6
4. Збільшення фінансування міжшкільних ресурсних центрів	0,1	4	0,4
5. Стабільне зростання освітньої субвенції	0,2	5	1,0
Разом (Сильні сторони):			4,3
Слабкі сторони (Weaknesses)			
1. Зниження фінансування з місцевого бюджету у 2024 році	0,25	4	1,0
2. Нерівномірність фінансування між окремими напрямками	0,2	3	0,6
3. Скорочення витрат на харчування учнів	0,15	3	0,5
4. Недостатня прозорість розподілу коштів	0,2	4	0,8
5. Обмежена модернізація матеріально-технічної бази	0,2	4	0,8
Разом (Слабкі сторони):			3,7
Можливості (Opportunities)			
1. залучення додаткового фінансування з міжнародних грантів	0,25	5	1,3
2. Використання сучасних цифрових технологій	0,2	4	0,8
3. Розширення мережі інклюзивних класів	0,2	5	1,0
4. Партнерства з міжнародними організаціями	0,15	4	0,6
5. Інтеграція дистанційного навчання	0,2	4	0,8
Разом (Можливості):			4,5
Загрози (Threats)			
1. Економічна нестабільність	0,25	4	1,0
2. Вплив воєнного стану на безпеку та стабільність освіти	0,2	5	1,0
3. Недостатня кількість укриттів	0,2	4	0,8
4. Ризик скорочення фінансування через зміну пріоритетів бюджету	0,15	4	0,6
5. Зниження інтересу до окремих програм через недостатню підтримку	0,2	4	0,8
Разом (Загрози):			4,2

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз дозволяє оцінити ключові сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для системи загальної середньої освіти в громаді. Результати демонструють збалансованість факторів, але вказують на необхідність вдосконалення певних аспектів управління.

1. Сильні сторони.

Загальний бал категорії «Сильні сторони» склав 4,3, що свідчить про значну перевагу цієї категорії.

Однією з головних сильних сторін є стабільне зростання фінансування освіти, яке отримало найвищу вагу (0,25) і рейтинг (5), що свідчить про пріоритетність освітньої галузі в громаді. Значні інвестиції в освіту сприяють підвищенню якості освітніх послуг та матеріально-технічного забезпечення.

Розвиток інклюзивної освіти також посів важливе місце в сильних сторонах із балом 1,0. Це відображає підвищену увагу до дітей із особливими освітніми потребами, що забезпечує рівний доступ до освіти.

Суттєвими досягненнями є реалізація програми «Нова українська школа» та збільшення фінансування міжшкільних ресурсних центрів, які спрямовані на модернізацію навчального процесу, створення інноваційного середовища та підвищення якості навчання.

Особливу роль відіграє стабільне зростання освітньої субвенції, яка є основним джерелом фінансування загальної середньої освіти. Вона забезпечує стабільність освітнього процесу навіть у складних економічних умовах.

2. Слабкі сторони.

Слабкі сторони отримали загальний бал 3,7, що вказує на певні недоліки, які потребують уваги.

Найбільшим викликом стало зниження фінансування з місцевого бюджету у 2024 році, що отримало найвищу вагу серед слабких сторін (0,25). Це може негативно вплинути на якість освітніх послуг та модернізацію закладів.

Нерівномірність фінансування між напрямками є серйозною проблемою, оскільки окремі напрями можуть залишатися недофінансованими. Наприклад, скорочення витрат на харчування учнів (бал 0,5) створює соціальну напругу.

Ще одним важливим викликом є недостатня прозорість розподілу коштів, яка потребує вдосконалення механізмів фінансового управління. Це допоможе зменшити ризик неефективного використання ресурсів.

Обмежена модернізація матеріально-технічної бази також залишається проблемою, що потребує додаткових інвестицій для забезпечення комфортного навчання та безпеки учнів.

3. Можливості.

Можливості мають найвищий загальний бал 4,5, що свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку.

Однією з ключових можливостей є залучення додаткового фінансування з міжнародних грантів із балом 1,3. Це відкриває перспективи для інновацій та інфраструктурних змін у закладах освіти.

Використання сучасних цифрових технологій також має великий потенціал для оптимізації освітнього процесу та управління. Розширення мережі інклюзивних класів, інтеграція дистанційного навчання та партнерства з міжнародними організаціями сприятимуть підвищенню якості освіти.

4. Загрози.

Загальний бал загроз становить 4,2, що вказує на суттєвий вплив негативних факторів.

Головною загрозою є економічна нестабільність, яка може вплинути на стабільність фінансування освіти. Вплив воєнного стану на безпеку та стабільність навчання також залишається критичним питанням.

Недостатня кількість укріплень у закладах освіти створює ризик для організації очного навчання. Ризик скорочення фінансування через зміну пріоритетів бюджету та зниження інтересу до окремих програм через недостатню підтримку вказують на необхідність стратегічного управління для уникнення цих загроз.

SWOT-аналіз показує, що система державного управління освітою в Рівненській міській територіальній громаді має значні переваги завдяки стабільному фінансуванню, розвитку інклюзивної освіти, впровадженню сучасних програм і підтримці міжнародного партнерства. Водночас необхідно вирішити проблеми нерівномірності фінансування, недостатньої прозорості та модернізації матеріально-технічної бази.

2.3. Виклики для розвитку загальної середньої освіти в Україні

У сучасних умовах розвитку української освіти з'являється цілий ряд викликів, які потребують комплексного підходу та гнучких управлінських рішень. Шкільна освіта стикається з численними труднощами, які виникають на фоні швидких соціально-економічних змін, технологічних інновацій та нових вимог до навчальних програм. Зокрема, ці виклики стосуються таких важливих аспектів, як інтеграція новітніх технологій у навчальний процес, адаптація освіти до змінюваних соціальних умов, удосконалення оцінювання результатів навчання та забезпечення безпеки учнів, що є ключовими умовами для розвитку ефективної та інклюзивної освітньої системи. Дана таблиця зібрала основні виклики, які постають перед українською школою сьогодні, та пропонує їх детальний опис у контексті технологічного, адаптивного, академічного оцінювального та безпекового напрямів. Зрозуміння цих проблем є необхідним для впровадження інноваційних рішень і вдосконалення освітніх процесів в Україні.

В табл.2.7. представлено виклики для розвитку сучасної української шкільної освіти.

Технологічний аспект розвитку сучасної шкільної освіти є одним із ключових для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційності навчального процесу. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, впровадження їх у навчальний процес є необхідністю, що дозволяє значно покращити якість освіти, адаптувати її до вимог часу та забезпечити рівний доступ до освітніх ресурсів для всіх учнів. Однак цей процес вимагає комплексного підходу, що охоплює як модернізацію матеріально-технічної бази, так і глибоку підготовку педагогічних кадрів, а також розробку чітких стандартів цифрової освіти для всіх рівнів навчання.

Таблиця 2.7

Виклики для розвитку сучасної української шкільної освіти

№ п.п.	Виклики	Опис
1.	Технологічний	Впровадження цифрових технологій у навчальний процес, що потребує модернізації інфраструктури шкіл та підготовки вчителів, низький рівень технологічної забезпеченості в деяких школах, що обмежує доступ до сучасних освітніх ресурсів, необхідність розробки стандартів цифрової освіти для забезпечення єдиного підходу.
2.	Адаптивний	Швидка адаптація освітнього процесу до змін у соціально-економічному середовищі, включаючи нові методи навчання та потреби учнів, підготовка учнів до змін у професіях та ринку праці, що вимагає розвитку критичного мислення та адаптивних навичок, інклюзивність освіти, забезпечення рівних можливостей для всіх учнів, включаючи дітей з особливими потребами.
3.	Академічний оцінювальний	Перехід від традиційних форм оцінювання до нових, орієнтованих на розвиток компетенцій і практичних навичок учнів, перевантаження учнів системою тестів та стандартизованих оцінок, що не завжди відображає їхні реальні досягнення, виклики в розробці та впровадженні ефективних критеріїв оцінювання, які враховують індивідуальні потреби і темп розвитку учнів.
4.	Безпековий	Забезпечення фізичної та психологічної безпеки учнів в умовах війни, стресових ситуацій та кризових моментів, таких як евакуація або втрата зв'язку з батьками, захист учнів від кіберзагроз та онлайн-насилення, що стає актуальним в умовах розвитку цифрових технологій, недостатня підготовка педагогів до кризових ситуацій та надзвичайних подій, що потребує навчання та відповідних протоколів безпеки.

Джерело: складено автором

Однією з основних проблем є недостатній рівень технологічної забезпеченості навчальних закладів, що є значною перешкодою для впровадження сучасних методів і інструментів навчання. Багато шкіл, особливо в сільській місцевості, не мають доступу до сучасної комп'ютерної техніки та інтернет-ресурсів, що обмежує можливості для використання електронних підручників, онлайн-платформ для навчання та інтерактивних засобів. Відсутність належної інфраструктури значно знижує ефективність впровадження цифрових технологій і, як наслідок, доступ до сучасних освітніх матеріалів та можливостей для самонавчання учнів.

Для вирішення цієї проблеми необхідна масштабна модернізація навчальних закладів, що передбачає не лише закупівлю нових комп'ютерів та

технічних засобів, а й створення стабільних умов для їх використання, забезпечення високошвидкісним інтернетом, а також встановлення спеціалізованих програмних продуктів, що відповідають вимогам сучасної освіти. Крім того, важливо створити технічну підтримку для постійного оновлення програмного забезпечення та інтеграції новітніх технологій, щоб вони могли ефективно використовуватися в освітньому процесі.

Проте технологічна модернізація не обмежується лише інфраструктурними змінами. Поряд із забезпеченням шкіл сучасними технічними засобами, важливим є також навчання педагогів, які мають оволодіти новими методами і підходами до навчання з використанням цифрових технологій. Підготовка вчителів з технологічної грамотності є невід'ємною частиною цього процесу, оскільки навіть наявність висококласних комп'ютерів та програм не дасть результату без належної кваліфікації педагогів. Вчителі повинні мати знання та навички щодо використання онлайн-ресурсів, інтерактивних платформ для навчання, а також методик, які дозволяють ефективно інтегрувати цифрові інструменти в освітній процес.

Враховуючи різноманіття технологій, які застосовуються у навчанні, необхідно також розробити стандарти цифрової освіти, що дозволять узгодити підходи до впровадження та використання технологій в українських школах. Це включає в себе створення єдиного нормативного поля для інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес, розробку стандартів для електронних підручників, онлайн-курсів, платформ для дистанційного навчання. Чіткі та універсальні стандарти забезпечать однаковий підхід до впровадження цифрових технологій на всіх рівнях освіти та допоможуть уникнути розбіжностей у використанні технологій між різними навчальними закладами, забезпечуючи рівний доступ до навчальних ресурсів для всіх учнів.

Також важливим аспектом є розвиток та впровадження механізмів оцінювання ефективності використання цифрових технологій в навчальному процесі. Це дозволить не тільки контролювати процес навчання, але й коригувати стратегії впровадження нових технологій, орієнтуючи їх на реальні

потреби учнів та педагогів. Оцінювання повинно бути гнучким, адаптивним і заснованим на аналізі результатів, а також враховувати швидкий розвиток технологій і постійне оновлення освітніх платформ та інструментів.

Таким чином, технологічний виклик для шкільної освіти в Україні вимагає комплексного підходу, що включає модернізацію інфраструктури, підготовку вчителів та створення чітких стандартів цифрової освіти. Це дозволить забезпечити ефективне впровадження новітніх технологій у навчальний процес, сприяти розвитку сучасної освіти та забезпечити рівний доступ до якісних освітніх ресурсів для учнів у всіх регіонах України.

Адаптивний аспект розвитку шкільної освіти є важливим складником, що визначає здатність освітньої системи оперативно реагувати на швидкі соціально-економічні зміни, які відбуваються в країні та в світі. У умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та змін на ринку праці, освіта повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до нових реалій. Це включає не лише оновлення методів навчання, але й підготовку учнів до нових викликів, які стоять перед ними у професійному житті, а також забезпечення рівних можливостей для всіх категорій учнів, незалежно від їх фізичних можливостей чи соціального статусу.

Однією з основних проблем є необхідність швидкої адаптації освітнього процесу до змін у соціально-економічному середовищі. Стрімкі зміни, що відбуваються в світі, зокрема зміни в професіях і навичках, які вимагає ринок праці, вимагають від освітньої системи постійного оновлення навчальних програм. Учні повинні бути готові до нових викликів, мати не лише фундаментальні знання в основних науках, а й розвивати критичне мислення, здатність до самостійного навчання, вирішення нестандартних завдань і адаптації до нових умов. Це означає, що навчання має бути орієнтоване не тільки на засвоєння конкретних фактів, а й на формування навичок, які дозволять учням успішно адаптуватися до швидко змінюваного професійного середовища.

Завданням сучасної освіти є розвиток таких компетенцій, як креативність, аналітичне мислення, вміння працювати в команді, а також здатність до адаптації. Для цього необхідно оновлювати навчальні програми, включаючи в

них сучасні дисципліни, що відповідають вимогам ринку праці, наприклад, робототехніку, програмування, екологічні науки, економіку даних тощо. Водночас, важливим є впровадження інноваційних методів навчання, таких як проєктне навчання, інтерактивні методи, які розвивають навички співпраці та критичного аналізу, а також стимулюють учнів до самостійного розв'язання проблем.

Однією з найважливіших задач адаптивної освіти є забезпечення інклюзивності навчального процесу. Всі учні, незалежно від своїх фізичних можливостей чи соціального статусу, повинні мати рівні можливості для отримання якісної освіти. Це особливо важливо для дітей з особливими освітніми потребами, які потребують спеціалізованих підходів у навчанні, адаптованих до їх індивідуальних можливостей. Важливо не тільки забезпечити доступ до освітніх матеріалів і технологій, а й створити відповідне середовище, де всі учні зможуть навчатися на рівних засадах, отримуючи необхідну підтримку від педагогів і спеціалістів.

Інклюзивність в освіті включає в себе як фізичну доступність навчальних закладів, так і психологічну підтримку учнів з особливими потребами. Педагоги повинні бути підготовлені до роботи з різними категоріями учнів, включаючи дітей з інвалідністю або з різними психоемоційними характеристиками. Це вимагає від вчителів не лише знань з психології та спеціальної педагогіки, але й гнучкості та здатності до адаптації методів навчання до індивідуальних потреб учнів.

Враховуючи ці виклики, адаптивність освіти має стати пріоритетним напрямом розвитку української школи. Це включає в себе не лише оновлення змісту та методів навчання, але й створення сприятливого середовища для учнів, яке б забезпечувало рівні можливості для кожного. Тому важливо здійснювати постійне вдосконалення управлінських процесів у навчальних закладах, що дозволить оперативно реагувати на зміни в суспільстві та економіці, а також гарантувати, що всі учні матимуть доступ до якісної освіти, що відповідає їхнім потребам та інтересам.

Академічний оцінювальний аспект розвитку шкільної освіти є важливим напрямом, який стосується як ефективності оцінювання учнів, так і визначення того, які саме знання та навички повинні бути оцінювані. Перехід від традиційних форм оцінювання до нових, орієнтованих на розвиток компетенцій та практичних навичок учнів, є одним із головних викликів сучасної освіти. У минулому система оцінювання в значній мірі ґрунтувалася на тестах, екзаменах та стандартизованих оцінках, які часто фокусуються лише на теоретичних знаннях, без урахування реальних навичок, які учень здобуває в процесі навчання. Це, в свою чергу, не завжди дає повну картину його успіхів та здатності застосовувати знання на практиці.

Основною проблемою є те, що традиційна система оцінювання, яка широко використовується в українських школах, часто не відображає справжніх досягнень учнів, оскільки вона зосереджена на формальних критеріях, таких як кількість правильно виконаних завдань у тестах чи контрольних роботах. Такий підхід не дозволяє в повній мірі оцінити рівень розвитку учня в аспектах, що важливі для майбутнього успіху в професійному житті, таких як креативність, здатність до аналізу, критичне мислення та вміння працювати в команді. Більше того, використання виключно тестів може створювати стресову ситуацію для учнів, які можуть мати інші способи сприйняття та засвоєння інформації, що не завжди може бути виражене через стандартні тести.

У зв'язку з цим, нові підходи до оцінювання повинні орієнтуватися на розвиток компетенцій та практичних навичок, які учень здобуває під час навчання. Це вимагає впровадження більш гнучких методів оцінювання, таких як проектні роботи, практичні завдання, презентації, групові роботи, а також самооцінка та взаємооцінка серед учнів. Такий підхід дозволяє врахувати не лише знання теоретичного матеріалу, але й здатність учня застосовувати ці знання в реальних ситуаціях, що є важливим аспектом сучасної освіти.

Однак цей процес не позбавлений викликів. Одним із головних є проблема перевантаження учнів системою тестів та стандартизованих оцінок, які зберігаються як основний метод оцінювання в багатьох школах. Це може

призводити до того, що учні зосереджуються на запам'ятовуванні інформації, а не на її розумінні та застосуванні на практиці. Крім того, система тестування не завжди враховує індивідуальні особливості учнів, їхній темп навчання та інтереси. Це призводить до того, що учні, які мають нестандартні методи сприйняття чи навчання, можуть не отримати адекватної оцінки своїх реальних здібностей та прогресу.

Важливим аспектом є розробка та впровадження ефективних критеріїв оцінювання, які б враховували індивідуальні потреби учнів і темп їхнього розвитку. Такі критерії повинні бути більш гнучкими та динамічними, дозволяти враховувати різні стилі навчання та рівень підготовки кожного учня. Оцінювання має бути орієнтоване не лише на досягнення в конкретних дисциплінах, але й на розвиток загальних навичок, таких як комунікація, співпраця, вміння вирішувати проблеми та аналізувати інформацію.

Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати нові технології та інструменти для оцінювання, які забезпечують більшу об'єктивність та прозорість процесу. Важливими є електронні платформи для моніторингу результатів учнів, що дозволяють здійснювати персоніфіковану оцінку прогресу кожного учня, а також аналізувати динаміку його розвитку. Такі платформи можуть включати можливості для автоматизованого оцінювання, самооцінки учнів та взаємооцінки, а також збирання зворотного зв'язку від учнів, батьків та вчителів.

Таким чином, перехід до нових форм оцінювання вимагає від системи освіти не лише змін у методах оцінки, але й розвитку інфраструктури, яка б забезпечувала ефективне і об'єктивне вимірювання успіхів учнів, а також підтримку їхнього індивідуального розвитку. Це дозволить створити більш справедливу, гнучку і ефективну систему оцінювання, що відповідає сучасним вимогам та потребам учнів.

Безпековий аспект в сучасній українській шкільній освіті набуває особливої важливості в умовах війни та постійних кризових ситуацій, які переживає країна. Забезпечення фізичної та психологічної безпеки учнів є

пріоритетним завданням для освітніх установ, адже ситуації, пов'язані з воєнними діями, стресом, емоційним навантаженням та непередбачуваними кризовими подіями, можуть мати серйозний вплив на психічне здоров'я дітей та їхню здатність до навчання. Відтак, школа повинна бути місцем не лише для здобуття знань, а й для підтримки учнів у надзвичайних ситуаціях.

Одним із головних викликів для забезпечення безпеки є фізичний захист учнів під час бойових дій та в умовах війни. Це включає забезпечення належних укриттів у школах, створення безпечних маршрутів для евакуації, забезпечення наявності аптечок першої допомоги, а також планування дій на випадок надзвичайних ситуацій, таких як обстріли чи атаки. Враховуючи складну ситуацію в країні, важливо, щоб кожен навчальний заклад мав чітко розроблені протоколи для евакуації учнів та персоналу в разі небезпеки, а також засоби для підтримки зв'язку з батьками учнів. У випадку втрати зв'язку або паніки серед дітей, вкрай важливою є організація своєчасного реагування та збереження спокою серед учнів.

Крім фізичної безпеки, особливу увагу слід приділяти психологічному благополуччю дітей. Діти, що пережили або стали свідками травматичних подій, можуть страждати від стресу, тривоги, посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та інших психологічних розладів. В таких умовах важливо, щоб педагогічний персонал був готовий до надання психологічної підтримки, зокрема, вмів розпізнавати ознаки стресу та травм у дітей і направляти їх на відповідну терапію або консультування. Це потребує не тільки навчання вчителів, але й інтеграції психологічної допомоги в освітній процес, щоб діти мали змогу звернутися за допомогою до психологів чи соціальних працівників, які працюють у школах.

З розвитком цифрових технологій виникають нові виклики в забезпеченні безпеки учнів, особливо у сфері кібербезпеки та захисту від онлайн-насильства. Інтернет та соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя учнів, і водночас вони створюють ризики для їхнього здоров'я та безпеки. Кібербулінг, онлайн-залякування, сексуальне насильство в інтернеті та доступ до небажаного

контенту – це лише кілька з проблем, з якими стикаються школярі в цифровому середовищі. Тому важливо впроваджувати програми цифрової грамотності, навчати дітей та вчителів основам безпечного використання Інтернету, захищати їх від кіберзагроз та стежити за розвитком антибулінгових ініціатив у школах. Вчителі повинні мати знання та інструменти для попередження таких ситуацій, а також для реагування на них, щоб запобігти шкоді для учнів.

Крім того, важливою проблемою є недостатня підготовка педагогів до кризових ситуацій та надзвичайних подій. Навчання вчителів та адміністрації шкіл не тільки з основ безпеки, але й з психологічного супроводу учнів у кризових умовах є необхідним. Вчителі повинні бути підготовлені до того, щоб вчасно і адекватно реагувати в ситуаціях, пов'язаних з війною, евакуацією, стресовими чи травматичними подіями, а також мати чітко прописані протоколи для реагування на надзвичайні ситуації. Підготовка педагогів включає навчання з питань першої допомоги, поведінки під час обстрілів, основ психологічної підтримки та алгоритмів дій у разі надзвичайних ситуацій. Крім того, важливо розробити і впровадити програму постійного навчання та тренувань для педагогічних працівників, щоб забезпечити їх готовність до швидкої та адекватної реакції у разі кризових ситуацій.

Таким чином, забезпечення фізичної та психологічної безпеки учнів в умовах війни і кризових ситуацій є багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу, включаючи модернізацію інфраструктури шкіл, навчання вчителів і персоналу, а також інтеграцію спеціалізованих програм психологічної підтримки. Крім того, необхідно враховувати нові виклики, що постають через розвиток цифрових технологій, і створювати відповідні умови для захисту учнів у онлайн-середовищі.

Висновки до розділу 2

Сучасний стан державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні демонструє прагнення забезпечити якісний та інноваційний

освітній процес, орієнтований на глобальні виклики й внутрішні потреби суспільства. Законодавча база, фінансова підтримка, модернізація інфраструктури, цифровізація освіти та впровадження інклюзивного навчання утворюють основу для ефективного функціонування освітньої системи. Попри значні досягнення, залишається ряд викликів, таких як нерівномірний доступ до освіти, недостатнє фінансування окремих програм та потреба у підвищенні кваліфікації педагогів. Держава поступово адаптує управлінські підходи до змінних умов, зокрема інтегруючи сучасні технології, підвищуючи рівень безпеки учнів та стимулюючи освітні інновації, що закладає міцний фундамент для розвитку людського капіталу й конкурентоспроможності України.

Управління загальною середньою освітою в Рівненській міській територіальній громаді демонструє ефективність завдяки стабільному фінансуванню, розвитку інклюзивної освіти та впровадженню цифрових технологій. Адаптація до умов воєнного стану забезпечила безперервність навчання, але існують виклики, такі як нерівномірність фінансування та обмежена модернізація інфраструктури. Подальший розвиток можливий через залучення міжнародного фінансування, партнерства та цифровізацію, що сприятиме стійкості та якості освітньої системи.

Виклики, що постають перед загальною середньою освітою в Україні, відображають сучасні реалії та потребують комплексного підходу до їх вирішення. Технологічні інновації, адаптація до змін у соціально-економічному середовищі, удосконалення систем оцінювання та забезпечення фізичної і психологічної безпеки учнів є ключовими напрямками для розвитку ефективної та інклюзивної освітньої системи. Реалізація цих завдань потребує системної модернізації інфраструктури, підготовки педагогічних кадрів, розробки нових стандартів і протоколів, а також залучення інноваційних підходів до управління освітою. Лише за умови інтегрованих рішень та скоординованих дій можна забезпечити розвиток якісної, конкурентоспроможної освіти, яка відповідатиме викликам сучасності та сприятиме формуванню освіченого й стійкого суспільства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

3.1. Напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні

Розвиток загальної середньої освіти в Україні є важливим стратегічним пріоритетом, який має забезпечувати якісну підготовку майбутніх поколінь до викликів сучасного світу. Ефективне державне управління у цій сфері відіграє ключову роль у формуванні освітнього середовища, яке сприяє розвитку інтелектуального потенціалу, інноваційного мислення та конкурентоспроможності молоді. Водночас, сучасні виклики, такі як децентралізація, цифровізація, інтеграція у європейський освітній простір, війна та соціально-економічна нестабільність, вимагають від системи управління нових підходів, адаптивності та стратегічного бачення.

Одним із ключових завдань державного управління є забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх учнів, незалежно від їх місця проживання, соціального статусу чи особливих освітніх потреб. Це вимагає не лише збільшення фінансування, але й ефективного розподілу ресурсів, модернізації інфраструктури, впровадження інклюзивного навчання та створення безпечного і комфортного освітнього середовища. Також важливим аспектом є забезпечення педагогічних кадрів необхідними знаннями і навичками для роботи в умовах сучасної освітньої системи, яка постійно змінюється під впливом технологій та нових освітніх підходів.

Крім того, цифровізація освітнього процесу відкриває нові перспективи для оптимізації навчання, забезпечення доступу до знань та індивідуалізації підходів до учнів. Використання електронних платформ, мультимедійних ресурсів та дистанційних технологій сприяє підвищенню якості освіти та її адаптації до потреб сучасного суспільства. Водночас, для реалізації цих

можливостей потрібні ефективні механізми державного управління, які б забезпечували інтеграцію інноваційних технологій у навчальний процес.

Напрямки покращення державного управління у сфері загальної середньої освіти охоплюють широкий спектр завдань, від фінансування до створення умов для інноваційного розвитку. Саме системний підхід, орієнтований на довгострокові результати, дозволить створити освітню систему, яка відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства. У цьому контексті держава повинна брати на себе роль координатора, стратегічного лідера та гаранта стабільності, сприяючи розвитку освіти як ключового ресурсу для забезпечення стійкості та прогресу України.

В табл.3.1. представлено напрямки покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні.

Таблиця 3.1

Напрямки покращення державного управління розвитку загальної
середньої освіти в Україні

№	Напрямок покращення	Основні заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4
1.	Забезпечення психологічної підтримки учнів і педагогів	Створення програм психологічного супроводу, впровадження шкільних психологічних центрів.	Зменшення рівня стресу, емоційного вигорання та покращення психоемоційного стану учнів і вчителів.
2.	Формування гнучких навчальних програм	Введення модульного підходу, що дозволяє учням самостійно обирати додаткові дисципліни.	Підвищення мотивації до навчання, розвиток індивідуальних інтересів і талантів учнів.
3.	Інтеграція міжшкільних ресурсів	Створення міжшкільних лабораторій, спортивних комплексів та бібліотек для спільного використання.	Оптимізація використання ресурсів та забезпечення рівного доступу до сучасного обладнання.
4.	Запровадження освітніх ваучерів	Надання учням можливості обирати освітні послуги (курси, гуртки) за рахунок державного фінансування.	Стимулювання конкуренції між навчальними закладами, підвищення якості додаткових освітніх послуг.
5.	Залучення приватного сектору до освітніх проектів	Публічно-приватне партнерство для створення сучасних навчальних просторів та програм.	Розширення фінансування, впровадження інновацій, забезпечення сучасного обладнання для шкіл.

1	2	3	4
6.	Розвиток партнерства з міжнародними освітніми організаціями	Залучення грантів, участь у міжнародних програмах обміну, спільні дослідницькі проєкти.	Підвищення інтеграції в європейський освітній простір, обмін досвідом та впровадження кращих практик.
7.	Розвиток інструментів гейміфікації в освіті	Впровадження навчальних платформ з використанням ігрових методик для уроків та додаткових занять.	Підвищення зацікавленості учнів у навчанні, розвиток критичного мислення та творчого підходу.
8..	Формування освітніх кластерів у регіонах	Об'єднання навчальних закладів, бізнесу та громадських організацій у регіональні освітні платформи.	Ефективне використання ресурсів, підвищення рівня інтеграції освіти із практичними потребами регіонів.
9.	Розробка механізмів адаптації освіти до кризових ситуацій	Розробка кризових протоколів, мобільних навчальних платформ, програм навчання в евакуаційних зонах.	Забезпечення безперервності навчання навіть у надзвичайних умовах (війна, природні катастрофи).

Джерело: складено автором

Забезпечення психологічної підтримки учнів і педагогів є одним із ключових напрямів вдосконалення системи освіти, адже сучасні соціально-економічні та політичні виклики значно впливають на емоційний стан усіх учасників освітнього процесу. Зокрема, війна, економічна нестабільність, пандемія та інші кризові явища спричиняють високий рівень стресу, який негативно впливає на навчальну ефективність учнів і професійне функціонування педагогів. У цьому контексті створення програм психологічного супроводу, орієнтованих на роботу з дітьми та дорослими, є вкрай важливим кроком для стабілізації освітнього середовища.

Впровадження шкільних психологічних центрів має стати основою для системної підтримки психоемоційного здоров'я учнів і педагогів. Такі центри можуть надавати консультації, організовувати тренінги з подолання стресу, проводити групові заняття з розвитку емоційної стійкості та забезпечувати супровід у складних життєвих ситуаціях. Для педагогів, які часто стикаються з високим емоційним навантаженням, це допоможе запобігти професійному вигорянню та підвищити їхню здатність працювати ефективно в умовах

постійних змін. Крім того, такі центри мають стати платформою для налагодження взаємодії між учнями, вчителями та батьками, що дозволить створити здоровий психологічний клімат у школах.

Очікуваним результатом реалізації цих заходів є зменшення рівня стресу, тривожності та емоційного виснаження серед учнів і педагогів. Це сприятиме підвищенню мотивації до навчання, покращенню соціальної взаємодії та загальної якості освітнього процесу. Психологічна підтримка також сприятиме адаптації учнів до нових викликів, зокрема у періоди дистанційного навчання чи після кризових подій. Для педагогів це стане інструментом для збереження професійної стійкості, зниження емоційного навантаження та підвищення задоволення від своєї роботи. У результаті впровадження системи психологічної підтримки стане важливим кроком у створенні комфортного, безпечного та ефективного освітнього середовища, яке відповідає потребам сучасного суспільства.

Формування гнучких навчальних програм є одним із сучасних підходів, який дозволяє адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб і можливостей учнів. Такий підхід спрямований на відхід від традиційної уніфікованої системи навчання, яка часто не враховує особистих інтересів і здібностей учнів. Введення модульного підходу, що передбачає можливість самостійного вибору додаткових дисциплін, дозволить учням формувати власну освітню траєкторію відповідно до їхніх уподобань і майбутніх планів. Це сприятиме розвитку ключових компетенцій, які є актуальними у сучасному суспільстві, зокрема критичного мислення, самостійності й відповідальності.

Гнучкі навчальні програми дозволяють інтегрувати в освітній процес інноваційні методики, які стимулюють зацікавленість учнів. Модульний підхід дає можливість обирати дисципліни, які відповідають індивідуальним потребам, наприклад, поглиблене вивчення математики, природничих наук, мов чи мистецтв. Це також сприяє розвитку талантів учнів у різних галузях, оскільки вони мають можливість приділяти більше уваги тим предметам, які є для них важливими. Крім того, такий підхід дозволяє враховувати потреби ринку праці,

забезпечуючи учнів практичними знаннями, які стануть корисними для їхньої майбутньої професійної діяльності.

Очікуваним результатом впровадження гнучких навчальних програм стане підвищення мотивації до навчання, оскільки учні зможуть самостійно обирати предмети, які відповідають їхнім інтересам і здібностям. Це також сприятиме зниженню рівня пасивності під час навчального процесу та розвитку самостійності учнів у прийнятті рішень. Гнучкість навчальних програм дозволить учням усвідомлювати значення своєї освіти, а також сформувати навички планування та відповідальності за власні навчальні результати. Такий підхід допоможе не лише підвищити якість навчання, але й підготувати учнів до викликів сучасного світу, де адаптивність і здатність приймати рішення мають ключове значення.

Інтеграція міжшкільних ресурсів є перспективним підходом до оптимізації освітнього процесу, який дозволяє ефективніше використовувати наявні матеріальні й технічні ресурси. Створення міжшкільних лабораторій, спортивних комплексів та бібліотек для спільного використання є важливим кроком у забезпеченні рівного доступу учнів до якісних освітніх послуг, незалежно від місця проживання чи фінансових можливостей конкретного навчального закладу. Така модель інтеграції допомагає усунути нерівність між міськими та сільськими школами, сприяючи доступу всіх учнів до сучасного обладнання та навчальних матеріалів.

Впровадження міжшкільних ресурсних центрів дозволяє забезпечити ефективне використання державних інвестицій у модернізацію освіти. Наприклад, створення спільних лабораторій для природничих і технічних дисциплін надає можливість учням з різних шкіл брати участь у практичних заняттях, експериментах і дослідженнях. Спортивні комплекси, відкриті для спільного користування, сприяють розвитку фізичного виховання та активного способу життя серед дітей, а сучасні бібліотеки з електронними ресурсами забезпечують доступ до актуальних знань і літератури. Ця інтеграція також

дозволяє зменшити дублювання витрат на обладнання та утримання приміщень, що є економічно доцільним для державного бюджету.

Очікуваним результатом інтеграції міжшкільних ресурсів стане підвищення якості освітнього процесу завдяки доступу учнів до сучасного обладнання та матеріалів. Крім того, це сприятиме налагодженню співпраці між школами, обміну досвідом педагогів та створенню спільноти, орієнтованої на підвищення ефективності навчання. Завдяки такому підходу учні матимуть рівні можливості для розвитку, незалежно від їхнього соціального чи географічного положення, що є важливим кроком до створення інклюзивного та справедливого освітнього середовища. Інтеграція ресурсів також допоможе залучати додаткові інвестиції, розширюючи можливості для впровадження інновацій у навчальний процес.

Запровадження освітніх ваучерів є інноваційним підходом до фінансування освіти, який спрямований на підвищення якості навчального процесу та створення рівних можливостей для учнів. Ця система передбачає надання учням або їхнім батькам фінансових сертифікатів, які можна використати для оплати додаткових освітніх послуг, таких як курси, гуртки, секції чи спеціалізовані програми. Це дає учням можливість самостійно обирати ті освітні послуги, які відповідають їхнім інтересам, талантам і професійним цілям, сприяючи персоналізації навчання.

Впровадження освітніх ваучерів стимулює конкуренцію між навчальними закладами та організаціями, які надають освітні послуги. Оскільки батьки й учні мають можливість обирати, кому довірити освітній процес, навчальні заклади зацікавлені в підвищенні якості своїх послуг, впровадженні інноваційних методик і створенні привабливих програм. Такий підхід також сприяє розвитку ринку додаткових освітніх послуг, залученню приватного сектору та інвестицій у систему освіти. Для держави це дозволяє ефективніше використовувати бюджетні кошти, спрямовуючи їх на реальні потреби учнів.

Очікуваним результатом запровадження освітніх ваучерів стане підвищення мотивації учнів до навчання, оскільки вони матимуть змогу обирати

програми, які найбільше відповідають їхнім інтересам і потребам. Крім того, це сприятиме створенню більш гнучкої та сучасної освітньої системи, орієнтованої на розвиток талантів і компетенцій, які є актуальними в сучасному світі. Ваучери також можуть стати важливим інструментом для забезпечення рівного доступу до додаткових освітніх послуг, зокрема для дітей із сільської місцевості чи малозабезпечених сімей, дозволяючи всім учням реалізовувати свій потенціал.

Залучення приватного сектору до освітніх проєктів є важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку системи освіти, впровадження інновацій та розширення доступу до сучасних освітніх ресурсів. Публічно-приватне партнерство (ППП) дозволяє об'єднати зусилля держави та бізнесу для реалізації спільних проєктів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, створення сучасних навчальних просторів та впровадження новітніх технологій. Така співпраця допомагає розширити фінансові можливості освітніх закладів, які часто обмежені державним бюджетом, і забезпечити учнів якісними умовами для навчання.

Приватний сектор може брати участь у створенні сучасних шкільних лабораторій, STEM-центрів, мультимедійних класів та спортивних комплексів. Компанії, які мають досвід у технологічних розробках, можуть забезпечити школи новітнім обладнанням, програмним забезпеченням або створити спеціалізовані освітні платформи. Крім того, бізнес може брати участь у розробці навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам ринку праці, наприклад, у сферах ІТ, інженерії чи підприємництва. Це дозволить учням здобувати практичні навички, які будуть актуальними для їхнього професійного майбутнього.

Очікуваним результатом залучення приватного сектору є не лише розширення фінансування освіти, але й впровадження інноваційних підходів до навчання. Завдяки сучасному обладнанню та новим навчальним програмам школи зможуть запропонувати учням більше можливостей для розвитку їхніх талантів і компетенцій. Така співпраця також сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітньої системи України, оскільки дозволяє

інтегрувати кращі практики бізнесу в навчальний процес. У результаті публічно-приватне партнерство стає ефективним інструментом для розвитку освіти, яке відповідає викликам сучасного світу та сприяє формуванню нового покоління кваліфікованих і творчих громадян.

Розвиток партнерства з міжнародними освітніми організаціями є стратегічно важливим напрямом для модернізації системи загальної середньої освіти в Україні. Участь у міжнародних програмах обміну, залучення грантів та реалізація спільних дослідницьких проєктів відкривають нові можливості для інтеграції української освіти в європейський та світовий освітній простір. Це дозволяє навчальним закладам впроваджувати сучасні освітні стандарти, покращувати якість навчання та забезпечувати учням доступ до інноваційних методик і ресурсів, які використовуються у провідних країнах світу.

Залучення міжнародних грантів є потужним інструментом для фінансування інноваційних освітніх проєктів. Наприклад, гранти можуть бути спрямовані на модернізацію шкільної інфраструктури, створення STEM-центрів, підтримку інклюзивної освіти чи розробку цифрових освітніх платформ. Крім того, міжнародні організації часто підтримують програми підвищення кваліфікації педагогів, які передбачають навчання за кордоном, участь у конференціях чи стажування в провідних навчальних закладах. Це сприяє обміну досвідом і підвищенню професійного рівня українських педагогів, які зможуть впроваджувати у своїй роботі кращі світові практики.

Участь у програмах обміну та спільних дослідницьких проєктах дозволяє учням і педагогам отримувати цінний досвід міжнародної співпраці. Учні мають можливість вдосконалювати знання іноземних мов, розширювати світогляд та долучатися до досліджень у галузях, які їх цікавлять. Педагоги, у свою чергу, отримують доступ до сучасних методик викладання, що стимулює розвиток критичного мислення, творчості та інновацій серед учнів. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність української освіти, сприяє її інтеграції в європейський освітній простір і формує позитивний імідж країни на міжнародній арені.

Розвиток інструментів гейміфікації в освіті є сучасним підходом, спрямованим на підвищення зацікавленості учнів у навчанні та поліпшення якості освітнього процесу. Впровадження ігрових методик дозволяє перетворити навчання на цікавий і захопливий процес, що стимулює учнів до активної участі у засвоєнні матеріалу. Гейміфікація може застосовуватися як на уроках, так і під час додаткових занять, використовуючи спеціальні платформи, мобільні додатки або інтерактивні освітні інструменти, які адаптуються до рівня знань і потреб учнів.

Ігрові елементи, такі як змагання, нагороди, рівні складності, створення віртуальних персонажів чи сюжетів, допомагають учням легше засвоювати складні поняття та розвивати когнітивні навички. Наприклад, платформи з гейміфікацією можуть інтегрувати завдання, які стимулюють розвиток критичного мислення, аналізу та вирішення проблем. Крім того, ігрові методики сприяють розвитку творчого підходу, оскільки вони заохочують учнів до генерування ідей, експериментування та пошуку інноваційних рішень. Цей підхід також дозволяє забезпечити персоналізоване навчання, враховуючи інтереси й темпи навчання кожного учня.

Очікуваним результатом використання гейміфікації є підвищення мотивації учнів до навчання, зменшення їхньої пасивності та збільшення рівня залученості у навчальний процес. Гейміфікація створює позитивний емоційний фон для навчання, що сприяє зменшенню стресу та формуванню довготривалої зацікавленості у здобутті знань. У довгостроковій перспективі це сприятиме кращій успішності учнів, а також розвитку таких ключових навичок, як командна робота, адаптивність, аналітичне мислення та креативність, які є необхідними у сучасному світі. Інтеграція гейміфікації також допомагає школам впроваджувати інноваційні підходи до навчання, що підвищує загальну якість освітнього середовища.

Формування освітніх кластерів у регіонах є інноваційним підходом до організації освітнього процесу, який спрямований на об'єднання зусиль навчальних закладів, бізнесу та громадських організацій для створення спільних

регіональних освітніх платформ. Цей підхід дозволяє враховувати специфіку кожного регіону, оптимізувати використання ресурсів та інтегрувати освітню систему з реальними потребами місцевого ринку праці. Освітні кластери створюють умови для підготовки учнів, які мають практичні знання та навички, необхідні для розвитку регіональної економіки.

Об'єднання шкіл, коледжів та університетів із представниками бізнесу у межах кластерів дозволяє організовувати спеціалізовані програми навчання, стажування для учнів та випускників, а також реалізовувати проєкти, спрямовані на розвиток інновацій. Наприклад, підприємства можуть надавати навчальним закладам сучасне обладнання, організовувати практичні заняття, проводити майстер-класи та сприяти впровадженню новітніх технологій у навчальний процес. Участь громадських організацій у таких кластерах сприяє розвитку соціальної відповідальності та створенню ініціатив, орієнтованих на підвищення якості освіти у громадах.

Очікуваним результатом формування освітніх кластерів стане ефективніше використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що сприятиме підвищенню рівня якості освіти в регіонах. Це також дозволить забезпечити учнів знаннями і навичками, які відповідають потребам регіональної економіки, стимулюючи розвиток підприємництва, інновацій та місцевої інфраструктури. Освітні кластери допоможуть зменшити розрив між теоретичною підготовкою та практичними потребами ринку праці, а також сприятимуть зміцненню зв'язків між освітою, громадою та бізнесом, що є важливим фактором стійкого розвитку регіонів.

Розробка механізмів адаптації освіти до кризових ситуацій є нагальною необхідністю для забезпечення безперервності навчання в умовах надзвичайних обставин, таких як війна, природні катастрофи чи пандемії. Освітня система має бути здатною швидко реагувати на виклики, які ставлять під загрозу доступ учнів до навчання, та забезпечувати ефективні рішення для продовження освітнього процесу в будь-яких умовах. Одним із ключових завдань є створення кризових протоколів, які регламентують дії закладів освіти, педагогів, учнів і батьків під

час виникнення надзвичайних ситуацій. Ці протоколи мають включати чіткі алгоритми евакуації, організації дистанційного навчання, забезпечення безпеки та підтримки учасників освітнього процесу.

Важливим елементом адаптації освіти до кризових ситуацій є впровадження мобільних навчальних платформ, які дозволяють організувати дистанційне навчання для учнів, незалежно від їхнього місця перебування. Такі платформи повинні бути доступними навіть у зонах з обмеженим доступом до Інтернету та пропонувати інтерактивні інструменти для взаємодії учнів і вчителів. Крім того, варто розробити спеціальні програми навчання в евакуаційних зонах, які враховують психологічний стан дітей і специфіку їхніх потреб під час кризових обставин. Це можуть бути як компактні курси для підтримки базових навичок, так і програми соціальної адаптації для дітей, які тимчасово перебувають у нових умовах.

Очікуваним результатом таких заходів стане забезпечення стійкості освітньої системи та мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій для навчального процесу. Безперервність освіти дозволить зберегти мотивацію учнів до навчання, уникнути прогалин у знаннях і забезпечити відчуття стабільності, що є особливо важливим у стресових умовах. Крім того, впровадження механізмів адаптації сприятиме підвищенню готовності закладів освіти до можливих викликів у майбутньому, створюючи гнучку та надійну освітню систему, здатну відповідати на будь-які зовнішні загрози. Це також сприятиме формуванню довіри суспільства до державного управління освітою як важливого інструменту забезпечення стабільності та розвитку навіть у кризові періоди.

3.2. Заходи вдосконалення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні

В табл.3.2. представлено заходи вдосконалення державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні.

Таблиця 3.2

Заходи вдосконалення державного управління розвитком загальної
середньої освіти в Україні

№ п.п.	Категорія заходів	Конкретні заходи	Інструменти досягнення	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1.	Удосконалення законодавства	Проведення аудиту законодавства у сфері освіти, розробка нових нормативно-правових актів для підтримки інновацій.	Робочі групи експертів, електронні платформи обговорення, консультації із зацікавленими сторонами.	Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами, усунення прогалин, що гальмують розвиток освіти.
2.	Оптимізація фінансування	Впровадження нових механізмів розподілу коштів, таких як гранти для шкіл, що демонструють високу ефективність.	Автоматизовані системи моніторингу фінансів, онлайн-платформи прозорості витрат.	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів, підтримка шкіл, які впроваджують інновації.
3.	Реформування системи управління	Створення центрів регіонального управління освітою для ефективного моніторингу та підтримки шкіл.	Децентралізовані моделі управління, електронні системи моніторингу.	Децентралізація управління; підвищення якості освітніх послуг на місцевому рівні.
4.	Покращення умов праці педагогів	Впровадження системи матеріального стимулювання для вчителів, які впроваджують інноваційні підходи.	Грантові програми, оцінювання педагогічної ефективності, преміювання за інновації.	Підвищення мотивації педагогів, розвиток творчого підходу до викладання.
5.	Розвиток інфраструктури	Запровадження державної програми капітального ремонту шкіл, будівництва укриттів та сучасних навчальних приміщень.	Інвестиційні програми, публічно-приватні партнерства, використання фондів міжнародної допомоги.	Покращення безпеки та комфорту навчання, створення інноваційного освітнього середовища.
6.	Міжнародне співробітництво	Проведення конкурсів для залучення міжнародних експертів до розробки нових навчальних програм.	Участь у міжнародних проєктах, залучення грантів, укладання угод з іноземними організаціями.	Впровадження найкращих міжнародних практик в українську освітню систему.

1	2	3	4	5
7.	Залучення громадськості	Створення платформ для консультацій з батьками, учнями та місцевими громадами при розробці реформ.	Онлайн-форуми, місцеві ради освіти, опитування для збору ідей та зворотного зв'язку.	Формування довіри до освітньої системи, врахування потреб різних учасників освітнього процесу.
8.	Психологічна підтримка учасників освіти	Організація мережі кризових центрів для учнів і вчителів, проведення регулярних тренінгів із психологічної підтримки.	Залучення фахівців із психотерапії, створення мобільних психологічних служб, платформи дистанційної підтримки.	Зменшення рівня стресу, підтримка емоційної стійкості учасників освітнього процесу.
9.	Стимулювання наукових досліджень	Запуск грантових програм для досліджень у галузі освітніх інновацій та методик викладання.	Державні фонди підтримки досліджень, партнерства з університетами, міжнародні освітні фонди.	Розвиток інновацій у навчальному процесі, підвищення якості освіти через науковий підхід.

Джерело: складено автором

Удосконалення законодавства у сфері освіти є одним із ключових напрямів реформування системи загальної середньої освіти в Україні. Законодавча база, яка регулює освітній процес, повинна відповідати сучасним реаліям, враховувати глобальні тенденції та потреби українського суспільства. Проведення аудиту чинного законодавства є необхідним етапом для визначення його недоліків, прогалин та невідповідностей, які перешкоджають розвитку освіти. Це дозволить виявити застарілі або малоефективні норми, а також визначити напрями для впровадження змін, спрямованих на підтримку інновацій та адаптацію освітньої системи до нових викликів.

Розробка нових нормативно-правових актів потребує залучення експертів у сфері освіти, управління, права, а також представників громадянського суспільства. Формування робочих груп із фахівців забезпечить комплексний підхід до вирішення проблем, що накопичилися у сфері законодавчого регулювання освіти. Використання електронних платформ для обговорення пропозицій дозволить зробити процес більш прозорим, а консультації із зацікавленими сторонами, такими як педагоги, батьки та учні, забезпечать

врахування реальних потреб освітньої спільноти. Це сприятиме створенню нормативно-правової бази, яка не лише відповідатиме сучасним стандартам, але й буде ефективною та адаптивною до змін.

Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами є особливо актуальною для України в умовах інтеграції в європейський простір. Освітня система повинна відповідати вимогам, які дозволять забезпечити визнання українських дипломів, сертифікатів та інших документів за кордоном. Це відкриє нові можливості для учнів та педагогів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української освіти та її інтеграції у світові освітні процеси. Усунення прогалин у законодавстві також дозволить створити умови для розвитку інноваційних підходів до навчання, впровадження сучасних технологій та забезпечення сталого розвитку освітньої системи. У нинішніх умовах для України це не просто актуально, а необхідно, оскільки лише сучасна і динамічна законодавча база може забезпечити відповідність освіти потребам суспільства і викликам часу.

Оптимізація фінансування у сфері загальної середньої освіти є важливим кроком для забезпечення її сталого розвитку та ефективного використання наявних ресурсів. У сучасних умовах зростання вимог до якості освіти та обмеженості бюджетних коштів держава має застосовувати нові підходи до їх розподілу. Впровадження механізмів, які базуються на принципах прозорості, ефективності та мотивації, сприятиме не лише раціональному використанню коштів, але й стимулюватиме навчальні заклади до впровадження інновацій та покращення своїх показників.

Одним із таких механізмів є запровадження грантів для шкіл, які демонструють високу ефективність та прагнуть до інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє підтримати заклади, які активно впроваджують нові методики навчання, модернізують інфраструктуру або реалізують проєкти, спрямовані на розвиток учнів. Грантове фінансування не лише заохочує досягнення високих результатів, але й створює здорову конкуренцію між школами, що сприяє загальному підвищенню рівня освітніх послуг. Це особливо

важливо для регіональних та малозабезпечених шкіл, які можуть отримати доступ до додаткових ресурсів для покращення якості освіти.

Для забезпечення прозорості та справедливості у розподілі фінансування необхідно впровадити автоматизовані системи моніторингу фінансів, які дозволяють відслідковувати використання коштів у режимі реального часу. Використання онлайн-платформ прозорості витрат сприятиме формуванню довіри до системи управління освітою та забезпечить контроль за ефективністю витрат. Такі інструменти дозволять громадськості, педагогам та батькам отримувати доступ до інформації про фінансування освітніх закладів, що сприятиме підвищенню відповідальності за використання ресурсів. У сучасних умовах для України це є критично важливим, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання обмежених бюджетних коштів, спрямовуючи їх на найбільш пріоритетні та результативні напрями.

Реформування системи управління освітою є важливим кроком для забезпечення ефективності та якості освітніх послуг в Україні. У сучасних умовах централізована система управління не завжди здатна враховувати регіональні особливості, швидко реагувати на виклики або забезпечувати належну підтримку місцевим навчальним закладам. Тому створення центрів регіонального управління освітою є доцільним рішенням, яке дозволить оптимізувати процеси моніторингу, управління та підтримки шкіл у конкретних регіонах. Ці центри мають стати локальними координаторами, які враховуватимуть потреби регіональних громад, навчальних закладів та учасників освітнього процесу.

Децентралізована модель управління дозволить передати частину повноважень та відповідальності на місцевий рівень, забезпечуючи більшу гнучкість та оперативність у прийнятті рішень. Це сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів, врахуванню локальних потреб шкіл та учнів, а також дозволить зосередити увагу на конкретних проблемах, характерних для певних регіонів. Наприклад, у сільських районах можна приділити більше уваги забезпеченню транспортної доступності та модернізації інфраструктури, тоді як

у містах можна акцентувати увагу на розвитку STEM-освіти та інтеграції цифрових технологій. Такий підхід дозволяє зробити управління освітою більш адресним і результативним.

Важливою складовою реформування є впровадження електронних систем моніторингу, які дозволять відслідковувати ефективність роботи шкіл, використання ресурсів та досягнення освітніх цілей у режимі реального часу. Це сприятиме формуванню прозорості управлінських процесів, підвищенню довіри до системи освіти та дозволить ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних. Децентралізація управління у поєднанні з сучасними технологіями дозволить забезпечити підвищення якості освітніх послуг на місцевому рівні, створюючи умови для розвитку освітньої системи, яка відповідає сучасним викликам та потребам українського суспільства.

Покращення умов праці педагогів є одним із пріоритетних завдань реформування освітньої системи України. У сучасних умовах роль учителя в навчальному процесі набуває нового значення, оскільки саме педагоги стають рушійною силою впровадження інноваційних методів, цифрових технологій і сучасних підходів до викладання. Водночас, низький рівень мотивації, емоційне виснаження та недостатнє матеріальне заохочення значно обмежують можливості вчителів для творчого та професійного зростання. Тому впровадження системи матеріального стимулювання для педагогів, які демонструють інноваційність і високі результати, є вкрай необхідним для створення мотивованої та ефективної педагогічної спільноти.

Система матеріального стимулювання має включати кілька ключових компонентів. Одним із них є грантові програми для підтримки педагогів, які реалізують проєкти, спрямовані на підвищення якості освіти, впровадження нових методик або створення навчальних матеріалів. Такі гранти можуть надаватися на конкурсній основі, що дозволить не лише підтримати найкращі ініціативи, але й створити здорову конкуренцію серед педагогів. Іншим важливим елементом є преміювання за інновації та досягнення у викладанні. Це можуть бути як грошові винагороди, так і надання доступу до професійного

навчання, участі у міжнародних конференціях або отримання додаткових ресурсів для роботи. Система оцінювання педагогічної ефективності має бути прозорою, зрозумілою та базуватися на реальних результатах роботи вчителів.

Очікуваним результатом таких заходів стане підвищення мотивації педагогів до впровадження нових підходів та творчого підходу до викладання. Заохочення інновацій сприятиме підвищенню якості освітнього процесу, адже мотивовані вчителі здатні створювати креативне та інтерактивне навчальне середовище, що сприяє кращому засвоєнню знань учнями. Крім того, такі заходи допоможуть зберегти кадри у сфері освіти, зменшити відтік кваліфікованих фахівців та створити умови для їхнього професійного розвитку. У сучасних умовах для України це є важливим інструментом зміцнення освітньої системи, здатної відповісти викликам сучасного світу.

Розвиток інфраструктури освітніх закладів є критично важливим аспектом вдосконалення загальної середньої освіти в Україні. Застарілі будівлі, відсутність сучасних навчальних приміщень і укріплень, а також недостатнє забезпечення ресурсами створюють значні перешкоди для забезпечення якісного навчального процесу. У сучасних умовах, коли безпека і комфорт навчання стають пріоритетними питаннями, запровадження державної програми капітального ремонту шкіл, будівництва укріплень та оновлення інфраструктури є не просто необхідним, а стратегічно важливим для всієї країни.

Основними інструментами реалізації таких заходів мають стати інвестиційні програми, які дозволяють залучати державні й місцеві бюджети для модернізації освітньої інфраструктури. Важливу роль також відіграють публічно-приватні партнерства, які сприяють залученню бізнесу до фінансування та реалізації проєктів із будівництва сучасних навчальних приміщень, обладнання лабораторій і спортивних залів, а також впровадження інноваційних рішень у дизайн шкільних просторів. Використання фондів міжнародної допомоги дозволить залучити додаткові ресурси, необхідні для реконструкції шкіл, що постраждали внаслідок війни чи природних катастроф, а також для створення укріплень, які забезпечать безпеку учнів і персоналу.

Результатом таких заходів стане покращення умов навчання для учнів і роботи для педагогів. Безпечна, сучасна і комфортна інфраструктура сприятиме створенню інноваційного освітнього середовища, де учні зможуть розвивати свої здібності та навички. Модернізація приміщень також дозволить інтегрувати сучасні технології у навчальний процес, що підвищить його ефективність і якість. У нинішніх умовах для України це є критично важливим, адже інвестиції в інфраструктуру освіти не лише сприяють розвитку майбутнього покоління, але й зміцнюють соціальну стабільність і впевненість громадян у турботі держави про їхню безпеку та добробут.

Міжнародне співробітництво у сфері освіти є важливим інструментом модернізації освітньої системи України та інтеграції її в глобальний освітній простір. Взаємодія з міжнародними експертами, організаціями та програмами дозволяє впроваджувати передові методики, адаптувати успішні світові практики до українських реалій та підвищувати якість навчального процесу. Проведення конкурсів для залучення міжнародних експертів є доцільним кроком для отримання цінних знань і досвіду, які допоможуть створити сучасні навчальні програми, що відповідають потребам як суспільства, так і ринку праці.

Ключовим інструментом розвитку міжнародного співробітництва є участь України у міжнародних проєктах, спрямованих на реформування освітньої системи. Це дозволяє залучати грантове фінансування для реалізації інноваційних ініціатив, таких як створення STEM-лабораторій, впровадження цифрових технологій або розвиток інклюзивної освіти. Укладання угод з іноземними організаціями та навчальними закладами сприяє обміну досвідом між педагогами, вдосконаленню методик викладання, а також розширенню можливостей для учнів через програми обміну, міжнародні конференції та навчальні проєкти.

Очікуваним результатом такого співробітництва є впровадження найкращих міжнародних практик в українську освітню систему, що дозволить підвищити її конкурентоспроможність на світовій арені. Крім того, це створює умови для формування покоління учнів, які мають сучасні знання, володіють

іноземними мовами та здатні працювати у глобальному середовищі. У нинішніх умовах для України міжнародне співробітництво є не лише можливістю покращити якість освіти, але й інструментом зміцнення зв'язків із міжнародною спільнотою, що сприяє інтеграції країни у світовий освітній та економічний простір.

Залучення громадськості до процесу реформування освіти є важливим елементом побудови ефективної та прозорої системи управління освітою. Участь батьків, учнів та місцевих громад у розробці та впровадженні реформ дозволяє враховувати реальні потреби та очікування тих, хто безпосередньо взаємодіє з освітньою системою. Це сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень та створенню освітнього середовища, яке відповідає сучасним викликам і потребам суспільства. Створення платформ для консультацій із зацікавленими сторонами дозволяє забезпечити відкритий діалог, підвищити довіру до системи освіти та залучити нові ідеї для її вдосконалення.

Ефективними інструментами для залучення громадськості є онлайн-форуми, де батьки, учні та вчителі можуть висловлювати свої думки, ставити питання та пропонувати ідеї щодо реформування освіти. Місцеві ради освіти, які складаються з представників громади, педагогів і управлінців, можуть стати платформою для обговорення важливих питань на локальному рівні. Також доцільно проводити регулярні опитування серед учасників освітнього процесу, які дозволять збирати зворотний зв'язок щодо функціонування шкіл, нововведень чи потреб у вдосконаленні. Ці інструменти дозволяють створити прозорий та демократичний підхід до реформування освіти, що забезпечує врахування інтересів усіх сторін.

Залучення громадськості сприяє формуванню довіри до освітньої системи, адже люди відчують, що їхні голоси враховуються у процесі прийняття рішень. Це також допомагає враховувати специфічні потреби різних регіонів і спільнот, що є важливим для створення інклюзивної та ефективної системи освіти. У сучасних умовах для України залучення громадськості до освітніх реформ є надзвичайно актуальним, оскільки сприяє підвищенню відповідальності

держави перед суспільством, зміцненню соціальної довіри та створенню освітнього середовища, яке відповідає викликам сьогодення.

Психологічна підтримка учасників освітнього процесу є важливим аспектом для забезпечення їхнього психоемоційного здоров'я та стійкості в умовах сучасних викликів. Війна, економічна нестабільність, пандемії та інші кризові ситуації значно впливають на емоційний стан учнів і педагогів, знижуючи їхню здатність до ефективного навчання та роботи. Організація мережі кризових центрів для учнів і вчителів є необхідним кроком для створення системної підтримки, яка дозволить надавати своєчасну допомогу тим, хто перебуває у стресових або кризових станах.

Кризові центри повинні стати ключовими осередками для надання індивідуальної та групової допомоги. У них можуть працювати фахівці з психотерапії, які проводитимуть консультації, тренінги та сеанси психологічної підтримки. Важливим інструментом є створення мобільних психологічних служб, які можуть працювати у віддалених регіонах або в кризових зонах, де особливо важливо забезпечити підтримку. Крім того, розвиток платформ дистанційної підтримки дозволить учням, педагогам і батькам отримувати консультації онлайн, що є зручним і доступним способом вирішення психологічних проблем.

Очікуваним результатом реалізації цих заходів стане зменшення рівня стресу серед учнів і вчителів, підвищення їхньої емоційної стійкості та загального рівня задоволення від освітнього процесу. Учні зможуть краще адаптуватися до навчальних викликів, а педагоги зможуть зберігати професійну ефективність, навіть у складних умовах. Це сприятиме створенню здорового освітнього середовища, де психологічний комфорт стане одним із пріоритетів. У сучасних умовах для України психологічна підтримка є вкрай актуальною, оскільки вона допомагає не лише долати наслідки кризи, але й забезпечує основу для стійкого та гармонійного розвитку системи освіти.

Стимулювання наукових досліджень у сфері освіти є ключовим фактором для впровадження інновацій та підвищення якості навчального процесу. Наукові

дослідження дозволяють виявляти нові підходи до навчання, розробляти ефективні методики викладання, а також оцінювати вплив інновацій на успішність учнів. Запуск грантових програм для фінансування досліджень у галузі освітніх інновацій є стратегічно важливим кроком, який сприятиме розвитку освітньої науки в Україні та впровадженню її результатів у навчальний процес.

Державні фонди підтримки досліджень можуть забезпечити фінансування для проєктів, спрямованих на розробку нових освітніх методик, оцінювання ефективності цифрових технологій або вивчення психологічних аспектів навчання. Партнерства з університетами сприятимуть залученню науковців до досліджень, пов'язаних із системою середньої освіти, і створенню спільних лабораторій для експериментальних проєктів. Участь у міжнародних програмах і співпраця з освітніми фондами дозволять отримати доступ до світових ресурсів, експертизи та передових методик, а також забезпечать інтеграцію України в глобальний науковий простір.

Очікуваним результатом стимулювання наукових досліджень стане розвиток інновацій у навчальному процесі, які базуватимуться на науково обґрунтованих підходах. Це дозволить підвищити якість освіти, зробити її більш адаптивною до сучасних викликів і потреб учнів. Науковий підхід також сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, оскільки дозволить визначати найбільш ефективні методи навчання та організації освітнього середовища. У сучасних умовах для України такі дослідження є важливими, адже вони не лише сприяють реформуванню освітньої системи, але й закладають основу для її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.3. Стратегічний план покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ

В табл. 3.3. представлено стратегічний план покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ.

Таблиця 3.3

Стратегічний план покращення державного управління розвитку
загальної середньої освіти в Рівненській міській ТГ

Стратегічна ціль	Операційні цілі	Інструменти досягнення	Джерела фінансування
1. Забезпечення якісної матеріально-технічної бази шкіл Рівненської міської ТГ	1. Проведення капітального ремонту шкільних будівель та покращення енергоефективності.	Організація місцевих тендерів.	Місцевий бюджет.
	2. Закупівля сучасного обладнання для навчальних кабінетів (лабораторії, комп'ютерні класи).	Залучення бізнесу до підтримки освітніх проєктів.	Партнерські програми з бізнесом.
	3. Створення інноваційних освітніх просторів для творчості та STEM-навчання.	Впровадження програми «Інноваційні школи Рівного».	Гранти міжнародних фондів.
2. Розвиток інклюзивної освіти у школах Рівненської міської ТГ	1. Створення інклюзивно-ресурсних центрів у кожному районі міста.	Співпраця з громадськими організаціями для облаштування приміщень.	Державна субвенція.
	2. Підготовка спеціалістів та педагогів для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами.	Організація регулярних тренінгів для вчителів.	Освітні гранти.
	3. Оснащення шкіл спеціальним обладнанням для дітей з особливими потребами (пандуси, інтерактивні екрани, навчальні засоби).	Закупівля обладнання через місцеві тендери.	Благодійні фонди.
3. Стимулювання учнів до участі у міжнародних освітніх програмах та конкурсах	1. Розвиток партнерств між школами Рівненської міської ТГ та освітніми закладами інших країн.	Організація програм обміну, онлайн-зустрічей з міжнародними школами.	Гранти ЄС, підтримка благодійних організацій.
	2. Проведення міських конкурсів та олімпіад з подальшим виходом на міжнародний рівень.	Співпраця з громадськими організаціями, залучення спонсорів до організації заходів.	Місцевий бюджет, приватні спонсори.
	3. Впровадження програм розвитку лідерства та критичного мислення серед учнів.	Створення клубів лідерства, організація воркшопів та тренінгів.	Освітні гранти, партнерські програми з міжнародними фондами.

Джерело: складено автором

Забезпечення якісної матеріально-технічної бази шкіл у Рівненській міській територіальній громаді є стратегічним завданням, яке визначає майбутнє

освітнього процесу і впливає на рівень підготовки майбутніх поколінь. Матеріально-технічна база не лише створює комфортне середовище для учнів та педагогів, але й є основою для впровадження сучасних методів навчання, які відповідають вимогам сучасного суспільства. Її оновлення є актуальним завданням, зважаючи на значний знос інфраструктури багатьох закладів освіти, що може стримувати розвиток інноваційних підходів та знижувати ефективність навчального процесу.

Капітальний ремонт шкільних будівель та підвищення їхньої енергоефективності – це базовий крок до створення безпечних і сучасних умов для навчання. Багато шкіл функціонують у старих будівлях, які потребують термінового оновлення, включаючи заміну вікон, утеплення стін, модернізацію систем опалення та вентиляції. Невідповідність будівель сучасним стандартам комфорту негативно впливає на самопочуття учнів і вчителів, що своєю чергою знижує якість освітнього процесу. Крім того, низька енергоефективність таких будівель призводить до значних витрат на утримання, що є фінансовим тягарем для громади. Інвестиції у ремонт та модернізацію дозволять не лише забезпечити комфорт, але й скоротити витрати на комунальні послуги, звільнивши додаткові ресурси для інших потреб освіти.

Закупівля сучасного обладнання для навчальних кабінетів є наступним критично важливим етапом оновлення матеріально-технічної бази. Оснащення шкіл лабораторіями для природничих наук, сучасними комп'ютерними класами та мультимедійними засобами значно підвищує ефективність навчання. Застаріле обладнання або його відсутність обмежує можливості учнів отримувати практичні навички, які є невід'ємною частиною підготовки до майбутньої професійної діяльності. Сучасні лабораторії дозволяють проводити інтерактивні заняття, експерименти та дослідження, що сприяє розвитку критичного мислення, творчих здібностей та інтересу до наукової діяльності. Це, своєю чергою, формує покоління молоді, здатної брати участь у глобальній конкуренції знань.

Створення інноваційних освітніх просторів, таких як STEM-центри, є важливою складовою модернізації шкільної інфраструктури. Такі простори стимулюють учнів до міждисциплінарного підходу в навчанні, сприяють розвитку креативності та технологічних навичок, необхідних для сучасного ринку праці. Інноваційні простори, обладнані сучасними технологіями, дозволяють учням брати участь у розробці реальних проєктів, експериментувати з новими ідеями та отримувати навички командної роботи. Вони також слугують платформою для позакласних заходів, таких як майстер-класи, воркшопи, конкурси, що допомагає розкрити потенціал кожного учня. Інноваційні школи стають осередками залучення міжнародного досвіду, адже завдяки таким умовам учні можуть брати участь у глобальних освітніх програмах та конкурсах.

Важливість забезпечення якісної матеріально-технічної бази виходить за рамки простого оновлення будівель та обладнання. Це стратегічне завдання, яке має довгостроковий вплив на всю громаду. Якісна інфраструктура освіти підвищує престиж школи та приваблює більше учнів, знижує рівень еміграції молоді до інших міст і створює сприятливі умови для залучення інвесторів, які бачать у сучасній системі освіти основний ресурс для розвитку регіону. Інвестиції у цей напрямок є інвестиціями у майбутнє, що закладають основу для підготовки кваліфікованих кадрів та забезпечують сталий розвиток громади.

Розвиток інклюзивної освіти у школах Рівненської міської територіальної громади є важливим напрямом модернізації освітньої системи, орієнтованої на забезпечення рівного доступу до знань для всіх учнів. Інклюзивний підхід дозволяє інтегрувати дітей з особливими освітніми потребами в загальний навчальний процес, що сприяє їх соціалізації та повноцінному розвитку. Це завдання передбачає створення комплексних умов, які забезпечать комфортне та ефективне навчання, адаптоване до потреб кожного учня.

Створення інклюзивно-ресурсних центрів у кожному районі міста є важливим кроком у реалізації інклюзивної освіти. Такі центри стануть місцем, де діти з особливими потребами зможуть отримувати професійну підтримку, включаючи розробку індивідуальних навчальних планів, психологічну допомогу

та адаптацію до навчального середовища. Наявність таких центрів у кожному районі міста забезпечить територіальну доступність послуг, що особливо важливо для сімей, які мають обмежений доступ до спеціалізованих установ. Окрім цього, центри слугуватимуть платформою для навчання та підтримки педагогів, які працюють із дітьми з особливими потребами.

Підготовка спеціалістів та педагогів до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами є ще одним важливим завданням. Багато вчителів не мають достатнього досвіду та знань для роботи з такими учнями, що ускладнює процес навчання. Організація регулярних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації допоможе педагогам краще зрозуміти потреби дітей, адаптувати свої методи викладання та забезпечити ефективне використання спеціалізованого обладнання. Це сприятиме створенню сприятливого навчального середовища, де кожен учень почуватиметься комфортно і захищено.

Оснащення шкіл спеціальним обладнанням для дітей з особливими потребами є невід'ємною складовою реалізації інклюзивної освіти. Встановлення пандусів, ліфтів, спеціалізованих парт і інтерактивних екранів дозволить забезпечити фізичну доступність навчального процесу. Використання сучасних технологій, таких як електронні підручники, аудіовізуальні засоби та програмне забезпечення для корекції, значно покращить якість навчання. Забезпечення необхідними матеріалами для навчання сприятиме кращій інтеграції дітей з особливими потребами в освітній процес та підвищенню їхньої успішності.

Реалізація цих заходів сприятиме створенню освітньої системи, яка враховує різноманітність потреб учнів і забезпечує рівний доступ до якісної освіти для всіх. Інклюзивна освіта є не лише соціально важливою, а й інструментом для створення толерантного та інноваційного суспільства, де кожна дитина має змогу реалізувати свій потенціал. Рівненська міська громада, впроваджуючи такі ініціативи, демонструє готовність до адаптації освітньої системи до сучасних викликів і стає прикладом для інших регіонів у створенні інклюзивного середовища.

Стимулювання учнів до участі у міжнародних освітніх програмах та конкурсах є важливим напрямком розвитку системи освіти, що сприяє інтеграції у глобальний освітній простір та підвищенню конкурентоспроможності молоді. Участь у міжнародних ініціативах відкриває нові можливості для учнів, дозволяючи їм розвивати свої таланти, набувати досвіду співпраці з представниками інших країн та отримувати нові знання. Це формує сучасних, освічених та впевнених у собі громадян, які здатні долучатися до вирішення глобальних викликів.

Розвиток партнерств між школами Рівненської міської ТГ та закладами освіти інших країн є ключовим етапом у створенні освітньої екосистеми, відкритої до міжнародної співпраці. Такі партнерства дозволяють організовувати програми обміну, в рамках яких учні та вчителі можуть відвідувати іноземні школи, ділитися досвідом, знайомитися з культурою інших країн і отримувати нові знання. Онлайн-зустрічі між учнями з різних країн дають можливість обмінюватися ідеями та реалізовувати спільні проекти, що розвиває комунікативні навички, толерантність та вміння працювати в багатокультурному середовищі. Гранти ЄС та підтримка благодійних організацій допомагають покривати витрати на реалізацію таких ініціатив, роблячи їх доступними для всіх учнів.

Проведення міських конкурсів та олімпіад з подальшим виходом на міжнародний рівень сприяє розвитку талантів та мотивації учнів до навчання. Такі заходи створюють платформу для розкриття творчого потенціалу школярів, їхньої здатності вирішувати нестандартні завдання та працювати в умовах конкуренції. Переможці цих конкурсів отримують можливість представляти своє місто та країну на міжнародних змаганнях, що підвищує їхню впевненість у власних силах. Співпраця з громадськими організаціями та залучення спонсорів дозволяють забезпечити високий рівень організації заходів, створюючи атмосферу, що надихає учнів на досягнення.

Впровадження програм розвитку лідерства та критичного мислення серед учнів допомагає формувати сучасних, активних та відповідальних громадян. Створення клубів лідерства, організація воркшопів та тренінгів дозволяють учням опановувати навички командної роботи, публічного виступу, прийняття рішень та розв'язання проблем. Такі програми допомагають учням усвідомити власну роль у суспільстві, сприяють розвитку ініціативності та впевненості у собі. Завдяки освітнім грантам та партнерським програмам з міжнародними фондами, такі ініціативи можуть бути доступними для учнів із різних соціальних груп, що сприяє соціальній рівності та залученню всіх до процесу розвитку.

Участь у міжнародних програмах та конкурсах не лише розвиває здібності учнів, але й сприяє підвищенню престижу системи освіти Рівненської міської громади. Такі ініціативи дозволяють розвивати позитивний імідж регіону на національному та міжнародному рівнях, залучати нових партнерів та інвесторів до освітніх проєктів. Стимулювання міжнародної активності учнів є інвестицією у майбутнє громади, формуючи покоління освічених та конкурентоспроможних лідерів, здатних реалізовувати найамбітніші цілі у сучасному світі.

Реалізація стратегічного плану покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді матиме значний позитивний ефект на освітню систему громади, а також на соціальний та економічний розвиток регіону. Комплексний підхід до вирішення ключових завдань дозволить створити сучасну, доступну та ефективну освітню систему, яка відповідає потребам суспільства та викликам часу.

Одним із головних результатів стане покращення умов навчання для учнів. Модернізація матеріально-технічної бази, включаючи ремонт шкільних будівель, створення інноваційних освітніх просторів і забезпечення сучасним обладнанням, дозволить створити комфортне та безпечне середовище для навчання. Це сприятиме підвищенню мотивації учнів до навчання, розвитку їхніх здібностей та формуванню позитивного ставлення до освітнього процесу. Сучасна інфраструктура також забезпечить доступ до новітніх технологій, що підвищить якість навчання та підготовки молоді до сучасного ринку праці.

Реалізація заходів з розвитку інклюзивної освіти сприятиме забезпеченню рівних можливостей для всіх учнів, незалежно від їхніх фізичних чи психоемоційних особливостей. Інклюзивно-ресурсні центри, підготовка педагогів до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами та оснащення шкіл спеціальним обладнанням дозволять таким дітям інтегруватися в навчальний процес і реалізувати свій потенціал. Це сприятиме створенню толерантного суспільства, де кожен учень матиме можливість отримувати якісну освіту та брати активну участь у житті громади.

Стимулювання міжнародної активності учнів через участь у конкурсах, олімпіадах та програмах обміну дозволить розширити їхній кругозір, розвинути комунікативні та лідерські навички, а також підвищити конкурентоспроможність молоді на глобальному рівні. Завдяки участі у міжнародних ініціативах учні здобудуть унікальний досвід співпраці, навчатися працювати у багатокультурному середовищі та переймуть передовий досвід, який можна буде застосувати для розвитку громади.

Ефективне впровадження цього плану матиме також значний соціально-економічний ефект. Освітня система, орієнтована на інновації, інтеграцію та рівні можливості, сприятиме формуванню якісного людського капіталу, що є ключовою умовою для розвитку громади. Покращення якості освіти сприятиме підвищенню рівня зайнятості молоді, зменшенню соціальної напруги та залученню інвестицій у розвиток регіону. У свою чергу, залучення міжнародних партнерів і грантів дозволить не лише фінансувати освітні ініціативи, але й підвищити престиж Рівненської міської ТГ на національному та міжнародному рівнях.

Таким чином, реалізація стратегічного плану забезпечить сталий розвиток освітньої системи Рівненської громади, створить умови для формування освіченого, інноваційного та конкурентоспроможного суспільства, яке здатне долати сучасні виклики та забезпечувати гідне майбутнє для своїх громадян.

Висновки до розділу 3

Розвиток загальної середньої освіти в Україні вимагає стратегічного підходу, спрямованого на забезпечення доступності, інклюзивності та адаптивності освітнього процесу. Напрями вдосконалення державного управління освітою, такі як цифровізація, інтеграція з міжнародними освітніми організаціями, залучення приватного сектору та впровадження інновацій, сприяють підвищенню якості освіти та створенню умов для розвитку індивідуальних здібностей учнів. Водночас увага до психологічної підтримки, модернізації інфраструктури та підготовки педагогічних кадрів є необхідною для подолання сучасних викликів і формування конкурентоспроможної освітньої системи. Комплексний підхід до реалізації цих напрямів забезпечить ефективну інтеграцію України в глобальний освітній простір та створить міцний фундамент для розвитку людського капіталу.

Запропоновані заходи охоплюють широкий спектр завдань: від удосконалення нормативно-правового поля та оптимізації фінансування до цифровізації освітніх процесів та створення безпечної і комфортної інфраструктури. Особливу увагу приділено питанням інклюзивності, підтримки педагогів, розвитку партнерств із бізнесом і міжнародними організаціями, а також залученню громадськості до управління освітою. Усі заходи передбачають використання сучасних інструментів, таких як автоматизовані системи моніторингу, грантові програми, платформи для консультацій та залучення експертів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню освітнього середовища, яке забезпечить рівний доступ до якісної освіти, розвиток індивідуальних здібностей учнів, підтримку педагогів та інтеграцію України у глобальний освітній простір. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість освітньої системи, її відповідність міжнародним стандартам та здатність генерувати інтелектуальний потенціал, необхідний для сталого розвитку держави.

Реалізація стратегічного плану покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді стане фундаментом для створення сучасної, інноваційної та доступної освітньої системи, що відповідатиме вимогам часу та потребам учнів. Комплексні заходи, спрямовані на модернізацію інфраструктури, розвиток інклюзивної освіти, підвищення кваліфікації педагогів та стимулювання міжнародної активності учнів, дозволять сформувати комфортне, безпечне й мотивуюче середовище для навчання. Забезпечення рівного доступу до якісної освіти, інтеграція сучасних технологій і залучення учнів до міжнародних програм сприятимуть розвитку їхніх талантів, підготовці до глобальних викликів та підвищенню конкурентоспроможності громади в цілому. Цей план стане важливим кроком у формуванні освіченого, інноваційного та толерантного суспільства, яке здатне забезпечити сталий розвиток регіону та достойне майбутнє для кожного його мешканця.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Державне управління розвитком загальної середньої освіти виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку країни. У сучасних умовах цей процес стає надзвичайно актуальним, оскільки освіта формує основу людського капіталу, який є ключовим ресурсом для стійкого розвитку суспільства. Управління освітою включає формування стратегічних напрямів, планування, контроль, координацію та реалізацію освітніх програм і реформ. Його основним завданням є створення умов для рівного доступу до якісної освіти, впровадження інноваційних методик навчання, інтеграція міжнародного досвіду та адаптація до сучасних технологічних викликів. Системність та узгодженість усіх рівнів управління дозволяють ефективно реагувати на нові виклики, забезпечуючи не лише стабільність, але й розвиток системи освіти. Таким чином, державне управління загальною середньою освітою є основою для формування конкурентоспроможної, прогресивної та інтегрованої у світову спільноту нації.

2. Організаційно-правове забезпечення є фундаментом ефективного функціонування системи загальної середньої освіти, спрямованої на задоволення сучасних потреб суспільства. Воно регулює діяльність усіх рівнів управління – від центральних органів до місцевих громад, забезпечуючи цілісність і системність освітнього процесу. Нормативно-правова база закладає основи для визначення повноважень, відповідальності та взаємодії між учасниками освітньої системи, сприяючи гармонізації національних стандартів з міжнародними. Закони, постанови та інші акти забезпечують підтримку інклюзії, цифровізації, прозорості фінансування та підвищення якості освіти через акредитацію й моніторинг. Завдяки цьому держава може гарантувати доступ до освіти для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи особливих потреб. У результаті організаційно-правове забезпечення створює базис для інноваційного розвитку освіти, підвищення її якості та відповідності глобальним викликам.

3. Зарубіжний досвід у сфері державного управління розвитком загальної середньої освіти відкриває широкі можливості для запозичення інноваційних рішень та дієвих підходів, які довели свою ефективність у різноманітних соціально-економічних контекстах. Системні програми, орієнтовані на підтримку педагогів, впровадження практико-орієнтованого навчання, забезпечення рівного доступу до освіти та менторство для молодих учителів, підтверджують, що стратегічні зусилля держави здатні значно покращити якість освітніх послуг. Наприклад, успішна підтримка інновацій у педагогіці у Франції, модель дуальної освіти в Канаді, шведська ініціатива «Рівні можливості» та наставницькі програми в Австралії демонструють, як різні підходи допомагають адаптувати освітню систему до сучасних викликів. Такі практики наголошують на важливості інвестицій у розвиток людського капіталу, підтримку вчителів та створення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу, що врешті забезпечує соціальну згуртованість і посилює конкурентоспроможність країни на світовій арені.

4. освіти в Україні демонструє прагнення забезпечити якісний та інноваційний освітній процес, орієнтований на глобальні виклики й внутрішні потреби суспільства. Законодавча база, фінансова підтримка, модернізація інфраструктури, цифровізація освіти та впровадження інклюзивного навчання утворюють основу для ефективного функціонування освітньої системи. Попри значні досягнення, залишається ряд викликів, таких як нерівномірний доступ до освіти, недостатнє фінансування окремих програм та потреба у підвищенні кваліфікації педагогів. Держава поступово адаптує управлінські підходи до змінних умов, зокрема інтегруючи сучасні технології, підвищуючи рівень безпеки учнів та стимулюючи освітні інновації, що закладає міцний фундамент для розвитку людського капіталу й конкурентоспроможності України.

5. Ефективність державного управління загальною середньою освітою в Рівненській міській територіальній громаді характеризується позитивною динамікою, спрямованою на розвиток сучасної освітньої системи. Аналіз фінансування, інноваційних підходів та адаптації освітнього процесу до умов

воєнного стану свідчить про стійке прагнення громади забезпечити доступність і якість освіти для всіх учнів. Розвиток інклюзивної освіти, впровадження цифрових технологій і профільного навчання демонструють високий рівень інноваційного потенціалу. Водночас деякі аспекти, зокрема зниження фінансування з місцевого бюджету, недостатня прозорість розподілу ресурсів та обмежена модернізація матеріально-технічної бази, вимагають подальшої уваги. Використання можливостей, таких як залучення міжнародного фінансування, розвиток цифровізації та зміцнення партнерств, дозволяє мінімізувати загрози, пов'язані з економічною нестабільністю та безпековими викликами. Загалом, система управління освітою в громаді є ефективною, із потенціалом для подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних викликів.

6. Виклики, що постають перед загальною середньою освітою в Україні, відображають сучасні реалії та потребують комплексного підходу до їх вирішення. Технологічні інновації, адаптація до змін у соціально-економічному середовищі, удосконалення систем оцінювання та забезпечення фізичної і психологічної безпеки учнів є ключовими напрямками для розвитку ефективної та інклюзивної освітньої системи. Реалізація цих завдань потребує системної модернізації інфраструктури, підготовки педагогічних кадрів, розробки нових стандартів і протоколів, а також залучення інноваційних підходів до управління освітою. Лише за умови інтегрованих рішень та скоординованих дій можна забезпечити розвиток якісної, конкурентоспроможної освіти, яка відповідатиме викликам сучасності та сприятиме формуванню освіченого й стійкого суспільства.

7. Розвиток загальної середньої освіти в Україні вимагає стратегічного підходу, спрямованого на забезпечення доступності, інклюзивності та адаптивності освітнього процесу. Напрями вдосконалення державного управління освітою, такі як цифровізація, інтеграція з міжнародними освітніми організаціями, залучення приватного сектору та впровадження інновацій, сприяють підвищенню якості освіти та створенню умов для розвитку індивідуальних здібностей учнів. Водночас увага до психологічної підтримки,

модернізації інфраструктури та підготовки педагогічних кадрів є необхідною для подолання сучасних викликів і формування конкурентоспроможної освітньої системи. Комплексний підхід до реалізації цих напрямів забезпечить ефективну інтеграцію України в глобальний освітній простір та створить міцний фундамент для розвитку людського капіталу.

8 Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізацію фінансування, цифровізацію освітніх процесів та створення безпечної й комфортної інфраструктури. Особливий акцент зроблено на розвитку інклюзивності, підтримці педагогів, партнерстві з бізнесом і міжнародними організаціями, а також залученні громадськості до управління освітою. Використання сучасних інструментів, таких як автоматизовані системи моніторингу, грантові програми та платформи для консультацій, забезпечить рівний доступ до якісної освіти, підтримку педагогів та інтеграцію України у світовий освітній простір. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню стійкої освітньої системи, яка відповідатиме міжнародним стандартам та підтримуватиме сталий розвиток держави.

9. Реалізація стратегічного плану покращення державного управління розвитку загальної середньої освіти в Рівненській міській територіальній громаді стане фундаментом для створення сучасної, інноваційної та доступної освітньої системи, що відповідатиме вимогам часу та потребам учнів. Комплексні заходи, спрямовані на модернізацію інфраструктури, розвиток інклюзивної освіти, підвищення кваліфікації педагогів та стимулювання міжнародної активності учнів, дозволять сформувати комфортне, безпечне й мотивуюче середовище для навчання. Забезпечення рівного доступу до якісної освіти, інтеграція сучасних технологій і залучення учнів до міжнародних програм сприятимуть розвитку їхніх талантів, підготовці до глобальних викликів та підвищенню конкурентоспроможності громади в цілому. Цей план стане важливим кроком у формуванні освіченого, інноваційного та толерантного суспільства, яке здатне забезпечити сталий розвиток регіону та достойне майбутнє для кожного його мешканця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І. Сучасні тенденції розвитку освіти в Україні. *Молодь і ринок*. 2023. №1 (209). С. 17–21.
2. Баранник О.В. Цифровізація освіти як ключовий вектор сучасного освітнього процесу. *Освітній вісник* №4 С. 15–22 2023 URL: <https://osvita-vistnyk.org.ua/digitalization> (дата звернення: 19.11.2024).
3. Бондар Т.В. Сучасні методи навчання в загальній середній освіті України. *Методичний вісник* №3 С. 22–29 2023 URL: <https://methodical-bulletin.ua/modern-methods> (дата звернення: 19.11.2024).
4. Васильченко Л.М. Онлайн-платформи для дистанційного навчання: досвід України. *Журнал педагогіки* №2 С. 30–35 2022 URL: <https://journal-pedagogy.ua/online-platforms> (дата звернення: 19.11.2024).
5. Гончаренко І.П. Інформаційно-комунікаційні технології у школах: проблеми та перспективи. *Освітні інновації* №2 С. 14–21 2022 URL: <https://edu-innovations.ua/ict> (дата звернення: 19.11.2024).
6. Гончарук В.В. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти. *Публічне управління та інформаційні технології*. №2. 2022. URL: https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2022_2/8.pdf (дата звернення: 19.11.2024).
7. Державний стандарт базової та повної середньої освіти (затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 року, № 898). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-п> (дата звернення: 20.11.2024).
8. Довженко Л.О. Впровадження STEM-освіти в шкільну практику. *Наука і освіта* №4 С. 30–37 2023 URL: <https://science-education.ua/stem-practice> (дата звернення: 19.11.2024).
9. Дмитренко С.Ю. Інклюзивна освіта: стан та перспективи розвитку // *Інклюзія в освіті* №1 С. 5–12 2024 URL: <https://inclusion-education.ua/state-and-perspectives> (дата звернення: 19.11.2024).

10. Євтушенко Н.С. Розвиток дистанційної освіти в Україні: виклики та можливості. *Дистанційне навчання* №1 С. 8–16 2024 URL: <https://distance-education.ua/challenges> (дата звернення: 19.11.2024).
11. Жукова О.М. Освітня реформа: досягнення та недоліки. *Український педагог* №6 С. 12–18 2023 URL: <https://ukr-pedagogy.ua/reform> (дата звернення: 19.11.2024).
12. Завгородній Р.В. Організація інклюзивного середовища в загальній середній освіті. *Інклюзивна практика* №2 С. 19–25 2022 URL: <https://inclusive-practice.ua/environment> (дата звернення: 19.11.2024).
13. Захаренко А.П. Модернізація інфраструктури шкіл: виклики та можливості. *Сучасна школа*. №3 С. 42–50 2023 URL: <https://modernschool.ua/infrastructure> (дата звернення: 19.11.2024).
14. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145–VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145–19#Text> (дата звернення: 19.11.2024).
15. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463–IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463–20#Text>
16. Закон України «Про національну програму інформатизації» (дата набуття чинності 12 березня 1998 р.) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/anot/74/98–%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 19.11.2024).
17. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (21 травня 1997 року, № 280/97-ВР). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.11.2024).
18. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII Верховна рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322–08>.
19. Коваленко Р.В. Державні програми підтримки загальної середньої освіти в Україні. *Освіта XXI століття* №6 С. 18–26 2022 URL: <https://education21.ua/state-programs> (дата звернення: 19.11.2024).

20. Карпенко В.М. Фінансування шкільної освіти: сучасні реалії. *Освітня економіка*. №3 С. 10–17 2024 URL: <https://edu-economy.ua/funding> (дата звернення: 19.11.2024).
21. Кравченко Ю.С. Підготовка вчителів до роботи в умовах цифрової освіти. *Педагогічні інновації*. №2 С. 5–13 2023 URL: <https://pedagogical-innovations.ua/teachers> (дата звернення: 19.11.2024).
22. Конституція України (28 червня 1996 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 20.11.2024).
23. Лалак Н.В., Чекан К.В. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти. *Освіта і наука*. 2018.–Вип.2(25).С.125–129. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2019/01/125129.pdf>
24. Луценко А.В. Електронні підручники: переваги та недоліки в освітньому процесі. *Цифрова освіта*. №1 С. 24–31 2022 URL: <https://digital-education.ua/e-books> (дата звернення: 19.11.2024).
25. Ляпіна Л.А. Впровадження інформаційних технологій у системі управління закладами загальної середньої освіти. Розвиток механізмів публічного управління в контексті реалізації євроінтеграційного вектора України (кейси розбудови освіти та економіки для забезпечення безпеки й досягнення цілей сталого розвитку. Одеса : Олді+, 2023. С.145–175.
26. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав.гр. «Основа», 2018. 150 с.
27. Мельник Н.О. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Новапед.думка*. 2020. №2(102). С.45–50. URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/166/138>
28. Мельник Т.С. Програма «Нова українська школа»: аналіз реалізації. *Освітній простір* №2 С. 12–20 2023 URL: <https://newukrschool.ua/implementation> (дата звернення: 19.11.2024).
29. Мар'єнко М., Сухіх А. Організація навчального процесу у ЗЗСО засобами цифрових технологій під час воєнного стану. *Український педагогічний*

журнал. 2022. №2. С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-31-37> (дата звернення: 06.12.2024).

30. Михайлова Л.М, Савекно Л.М., Стасюк В.С. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти Луган. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

31. Національна стратегія розвитку освіти на 2021-2031 роки (затверджена Указом Президента України від 3 серпня 2021 року, № 447/2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021> (дата звернення: 20.11.2024).

32. Наказ Міністерства освіти і науки України № 274 від 28 березня 2022 року «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0274729-22> (дата звернення: 19.11.2024).

33. НУШ, укриття та вищі зарплати: як розподілять гроші на середню освіту у 2024 році URL: <https://life.pravda.com.ua/society/6565c742f28c9/> (дата звернення: 10.11.2024)

34. Нова українська школа. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/nova-ukrainska-shkola?&type=all&tag=nova-ukrainska-shkola> (дата звернення: 19.11.2024).

35. Освітній портал «Педагогічна преса». URL: <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno> (дата звернення: 19.11.2024).

36. Паращенко Л.І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №1. 2012. URL: <https://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=382> (дата звернення: 19.11.2024).

37. Протасова Н.Г. Державне управління у сфері освіти : глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти». Київ : НАДУ, 2013. 48 с.

38. Петренко Ю.А. Психологічна підтримка учнів в умовах кризових ситуацій. Психологія в освіті №5 С. 33–39 2024 URL: <https://edu-psychology.ua/crisis-support> (дата звернення: 19.11.2024).

39. Петров В.Ф. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти. Таврійський вісн.освіти. 2020. №3 URL:https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI_JlBttDJqRNE2R3lqu/view (дата звернення: 19.11.2024).

40. План роботи Управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради на 2024 рік URL: <https://docs.google.com/document/d/1xuRsUe-sbj-O2zx8b2exn6LZGp0O0s8g/edit> (дата звернення: 20.11.2024).

41. Постанова Кабінету Міністрів України щодо освітніх субвенцій (11 березня 2020 року, № 228). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2020-п> (дата звернення: 20.11.2024).

42. Постанова Кабінету Міністрів України про інклюзивну освіту (26 липня 2018 року, № 545). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2018-п> (дата звернення: 20.11.2024).

43. Положення про Державну службу якості освіти України (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року, № 72). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2019-п> (дата звернення: 20.11.2024).

44. Прокопенко А.І., Рогова Т.В. Управління в сучасній системі освіти: монографія. Держ.пед. ун–тім. Г.С. Сковороди. Харків, 2013. 311с.

45. Рішення про бюджет Рівненської територіальної громади URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/content-list/5/227> (дата звернення: 20.11.2024).

46. Семенова І.В. Інновації в STEM-освіті: український досвід . Інноваційна освіта №1 С. 9–15 2024 URL: <https://stem-innovation.edu.ua/experience> (дата звернення: 19.11.2024).

47. Шевченко, О. В. Державне управління освітою в Україні: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2010. <http://academy.gov.ua/ej/ej10/txts/10sovtma.pdf> (дата звернення: 01.12.2024)

48. Шпак, В. А. Механізми державного управління якістю загальної середньої освіти в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2011. [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02\(11\)/11svavuu.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02(11)/11svavuu.pdf) (дата звернення: 01.12.2024)

49. Шульга, В. О. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2016. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23456/1/2016_Shulha_Derzhavne_upravlinnia.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

50. Шевчук, Л. Т. Управління якістю загальної середньої освіти в Україні: теорія і практика. Київ: Педагогічна думка, 2012. http://lib.iitta.gov.ua/1001/1/Shevchuk_L.T._Upravlinnya_yakistyu.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

51. Шаповал, В. М. Державне регулювання розвитку загальної середньої освіти в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Дніпро, 2013. [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_02\(15\)/13svvmu.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_02(15)/13svvmu.pdf) (дата звернення: 01.12.2024)

52. Professional training pathway for teachers in the context, use, relevance and challenges of educational resources mobilising artificial intelligence in an educational context URL: https://www.france-education-international.fr/en/expertises/cooperation-education/projets/ai4t-artificial-intelligence-and-teachers?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.11.2024).

53. Canada's International Education Strategy: Implications of a New Policy Landscape for Synergy Between Government Policy and Institutional Strategy URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-016-0017-5> (дата звернення: 20.11.2024)

54. Likvärdighet i utbildning URL: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svar-pa-skriftlig-fraga/likvardighet-i-skolan_h812829/ (дата звернення: 20.11.2024).

55. Mentor Development Program URL: <https://teachforaustralia.org/our-programs/mentor-development-program/> (дата звернення: 20.11.2024)
56. Specialist High Skills Major (SHSM) URL: <http://www.ontario.ca/page/specialist-high-skills-major> (дата звернення: 20.11.2024).
57. Barber, M. The Ontario Bilingual Schools Issue: Sources of Conflict. *Canadian Historical Review*, 1966. <https://doi.org/10.3138/CHR-047-03-02> (Accessed: 01.12.2024).
58. Bedard, G., & Lawion, S. The Struggle for Power and Control: Shifting Policy-Making Models and the Harris Agenda for Education in Ontario. *Canadian Public Administration*, 2000. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2000.tb01152.x> (Accessed: 01.12.2024).
59. Coleman, J. S., Hoffer, T., & Kilgore, S. High School Achievement: Public, Catholic, and Private Schools Compared. Basic Books, 1982. <https://eric.ed.gov/?id=ED227132> (Accessed: 01.12.2024).
60. Deluca, S., & Rosenbaum, J. E. Individual Agency and the Life Course: Do Low-SES Students Get Less Long-term Payoff for Their School Efforts? *Sociological Focus*, 2001. <https://doi.org/10.1080/00380237.2001.10571204> (Accessed: 01.12.2024).
61. Di Mascio, A. Idea of Popular Schooling in Upper Canada: Print Culture, Public Discourse, and the Demand for Education. McGill–Queen's University Press, 2012. <https://www.mqup.ca/idea-of-popular-schooling-in-upper-canada--the-products-9780773540730.php> (Accessed: 01.12.2024).
62. Eide, E. R., Showalter, M. H., & Sims, D. P. The Effects of Secondary School Quality on the Distribution of Earnings. *Contemporary Economic Policy*, 2002. <https://doi.org/10.1093/cep/20.2.160> (Accessed: 01.12.2024).
63. English, F. W. The Art of Educational Leadership: Balancing Performance and Accountability. SAGE Publications, 2007. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-art-of-educational-leadership/book226504> (Accessed: 01.12.2024).

64. Gaffield, C. *Language, Schooling, and Cultural Conflict: The Origins of the French Language Controversy in Ontario*. McGill–Queen's University Press, 1987. <https://www.mqup.ca/language--schooling--and-cultural-conflict-products-9780773506132.php> (Accessed: 01.12.2024).
65. Gidney, R. D., & Millar, W. P. J. *Inventing Secondary Education: The Rise of the High School in Nineteenth-Century Ontario*. McGill–Queen's University Press, 1990. <https://www.mqup.ca/inventing-secondary-education-products-9780773508006.php> (Accessed: 01.12.2024).
66. Houston, S. E., & Prentice, A. *Schooling and Scholars in Nineteenth-Century Ontario*. University of Toronto Press, 1988. <https://utorontopress.com/ca/schooling-and-scholars-in-nineteenth-century-ontario-3> (Accessed: 01.12.2024).
67. Jarrell, R. A. *Educating the Neglected Majority: The Struggle for Agricultural and Technical Education in Nineteenth-Century Ontario and Quebec*. McGill–Queen's University Press, 2016. <https://www.mqup.ca/educating-the-neglected-majority-products-9780773547999.php> (Accessed: 01.12.2024).
68. McKillop, A. B. *Matters of Mind: The University in Ontario, 1791–1951*. University of Toronto Press, 1994. <https://utorontopress.com/ca/matters-of-mind-3> (Accessed: 01.12.2024).
69. Prentice, A. *The School Promoters: Education and Social Class in Mid-Nineteenth Century Upper Canada*. University of Toronto Press, 2004. <https://utorontopress.com/ca/the-school-promoters-3> (Accessed: 01.12.2024).
70. Shapiro, B. The Public Funding of Private Schools in Ontario: The Setting, Some Arguments, and Some Matters of Belief. *Canadian Journal of Education*, 1986. <https://doi.org/10.2307/1494801> (Accessed: 01.12.2024).
71. Gidney, R. D., & Millar, W. P. J. *Inventing Secondary Education: The Rise of the High School in Nineteenth-Century Ontario*. McGill–Queen's University Press, 1990. <https://www.mqup.ca/inventing-secondary-education-products-9780773508006.php> (Accessed: 01.12.2024).

72. Houston, S. E., & Prentice, A. *Schooling and Scholars in Nineteenth-Century Ontario*. University of Toronto Press, 1988. <https://utorontopress.com/ca/schooling-and-scholars-in-nineteenth-century-ontario-3> (Accessed: 01.12.2024).
73. Jarrell, R. A. *Educating the Neglected Majority: The Struggle for Agricultural and Technical Education in Nineteenth-Century Ontario and Quebec*. McGill–Queen's University Press, 2016. <https://www.mqup.ca/educating-the-neglected-majority-products-9780773547999.php> (Accessed: 01.12.2024).
74. McKillop, A. B. *Matters of Mind: The University in Ontario, 1791–1951*. University of Toronto Press, 1994. <https://utorontopress.com/ca/matters-of-mind-3> (Accessed: 01.12.2024).
75. Prentice, A. *The School Promoters: Education and Social Class in Mid-Nineteenth Century Upper Canada*. University of Toronto Press, 2004. <https://utorontopress.com/ca/the-school-promoters-3> (Accessed: 01.12.2024).
76. Shapiro, B. The Public Funding of Private Schools in Ontario: The Setting, Some Arguments, and Some Matters of Belief. *Canadian Journal of Education*, 1986. <https://doi.org/10.2307/1494801> (Accessed: 01.12.2024).
77. Stamp, R. M. *The Schools of Ontario, 1876–1976*. University of Toronto Press, 1982. <https://utorontopress.com/ca/the-schools-of-ontario-1876-1976-3> (Accessed: 01.12.2024).
78. Van der Waladt, G. *Public Administration Teaching and Interdisciplinarity: Considering the Consequences*. *Teaching Public Administration*, 2014. <https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/13432/2014Publi-Admin.pdf?sequence=1> (Accessed: 01.12.2024).
79. Verger, A., & Moschetti, M. *Public-Private Partnerships in Education: Exploring Different Models and Policy Options*. *Comparative Education*, 2016. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1269340.pdf> (Accessed: 01.12.2024).
80. Warren, J. R., & Halpern-Manners, A. Panel Conditioning in Longitudinal Social Science Surveys. *Sociological Methods & Research*, 2012. <https://doi.org/10.1177/0049124112460374> (Accessed: 01.12.2024).