

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 336.143.2

Терент'єва Ольга Леонідівна

кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Terentieva Olha

Candidate of Public Administration Sciences, Senior Lecturer of the Department of Public Service and Management of Educational and Social Institutions Educational and Scientific Institute of Public Management Luhansk Taras Shevchenko National University

Сич Тетяна Володимирівна

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Sych Tetiana

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of Public Service and Management of Educational and Social Institutions Luhansk Taras Shevchenko National University

ORCID: 0000-0003-0230-3374

**СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ
MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE
DEVELOPMENT OF DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE FIELD
OF EDUCATION**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблеми розробки та застосування методології роботи над стратегіями розвитку територіальної громади, розвитку освіти на рівні територіальної громади та закладів освіти, а також проблем взаємозв'язку цих стратегічних документів. Уточнено сутність наукового розуміння поняття «стратегія» у контексті стратегічного планування управлінської діяльності, орієнтованої на розвиток, що підкреслює необхідність розроблення, впровадження та узгодження стратегій розвитку у галузі освіти різних рівнів. Аналізується наявна нормативна база, щодо розробки стратегій розвитку на рівні територіальної громади та стратегії розвитку освіти в громаді. Зосереджено увагу на взаємозв'язках стратегій розвитку, що розробляються на різних рівнях, зокрема стратегії розвитку територіальної громади, стратегії розвитку освіти громади та стратегій розвитку закладів освіти. Встановлено, що нормативно закріпленої методології щодо розробки стратегій розвитку освіти громади та закладу освіти, немає, що викликає труднощі у визначенні кола питань, які повинні розглядатися та відображатися у стратегічному документі на цих рівнях та призводить до різної інтерпретації кінцевої мети стратегічного документу.

У статті розглядаються підходи до застосування методології розробки стратегій різних рівнів (під різними рівнями стратегій у статті розуміється стратегія розвитку територіальної громади, стратегія розвитку освіти громади, стратегія розвитку закладу освіти), зокрема міжнародними проєктами, які працюють у цьому напрямку. Зроблено висновок щодо необхідності нормативного закріплення методології розробки стратегій розвитку освіти громади та закладів освіти та визначення їх взаємозв'язку, з метою формування багаторівневого, пов'язаного між собою процесу планування розвитку територіальної громади та невід'ємного від цього процесу розвитку освіти в громаді.

Основною цьому можуть слугувати запропоновані принципи розробки стратегічних документів у галузі освіти.

Ключові слова: *стратегія розвитку територіальної громади, стратегія розвитку освіти громади, стратегія розвитку закладу освіти, методологія розробки стратегій розвитку.*

Summary. *The article is devoted to the study of the problem of developing and applying the methodology of working on strategies for the development of the territorial gromads, the development of education at the level of the territorial gromad and educational establishments, as well as the problems of the interconnection of these strategic documents. The essence of the scientific understanding of the concept of "strategy" in the context of strategic planning of development-oriented management activities has been clarified, which emphasizes the need to develop, implement and coordinate development strategies in the field of education at different levels. The existing regulatory framework is analyzed for the development strategies of development at the level of the territorial gromad and the strategy for the development of education in the gromad. Attention is focused on the interrelationships of development strategies developed at different levels, in particular, strategies of development of territorial gromad, strategies of development education, and strategies of development of educational institution. Thus, there is no legally established methodology for the strategies of development gromad and educational development, which causes difficulties in determining the range of issues that should be considered and reflected in the strategic document at these levels and leads to different interpretations of the ultimate goal of the strategic document.*

The article considers approaches to the application of the methodology of strategies of developing at different levels (by different levels of strategies in the article is understood the strategy of the development of the territorial gromad, the strategy of the development of gromad's education, the strategy of the

development of an educational institution), in particular, international projects working in this direction. A conclusion was made regarding the need for a normative consolidation of the methodology for developing strategies for the development of gromad`s education and educational institutions and determining their interrelationship, with the aim of forming a multi-level, interconnected process of planning the development of the territorial gromad and inseparable from this process of development of education in the gromad. The basis for this can be the proposed principles of developing strategic documents in the field of education.

Key words: *strategy of development territorial gromad, strategy of development gromad`s education, strategy of development educational institution, methodology of strategy development.*

Постановка проблеми. Останні події в Україні наочно показали успіх реформи децентралізації, яка дала поштовх територіальним громадам (ТГ) для економічного, фінансового, соціального розвитку, та для розвитку громадської активності разо, що, у свою чергу, є вагомим фактором, який зараз допомагає стримувати натиск ворога. Разом із можливостями ТГ отримали й відповідальність стосовно власного розвитку, раціонального використання ресурсів та створення комфортних умов для мешканців. У цьому контексті для ТГ значної актуальності набуває питання розробки Стратегії розвитку, оскільки неможливим є отримання позитивних результатів без розуміння цілей та інструментів їх досягнення. Відсутність чіткої мети та очікуваних результатів розвитку перетворює управлінську діяльність на операційне реагування щодо вирішення кризових ситуацій. Така діяльність не сприятиме розвитку.

Стратегічне планування довело свою ефективність і у окремих галузях. Наприклад, деякі громади розробляють стратегії розвитку освіти, охорони здоров'я, комунікаційну стратегію та інше.

У той же час, нормативно закріпленої методології щодо розробки зазначених стратегічних документів та визначення їх взаємозв'язку немає, що заважає формуванню багаторівневого, пов'язаного між собою процесу планування розвитку територіальної громади та невід'ємного від цього процесу розвитку освіти в громаді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему стратегічного розвитку розкрито в наукових працях, здебільшого через різні аспекти стратегічного управління організаціями, однією з функцій якого виступає стратегічне планування. Засади стратегічного управління розроблялися у працях І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, Г. Хемела, та ін. західних науковців. Теоретико-методичні засади стратегічного управління закладом освіти у вітчизняній науці викладено у працях О. Мармази, С. Натрошвілі, С. Салиги, Т. Сорочан, О. Яришко та ін. Проблематика стратегічного планування в освітній галузі висвітлено у роботах О. Берданова, В. Вакуленко, Н. Кульчицької, М. Хитько та ін. Серед вітчизняних фундаментальних наукових праць останніх років необхідно відзначити докторську дисертацію О. Кравченко «Теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету» [4], у якій висвітлено різні наукові підходи до вивчення зазначеної проблеми та обґрунтовано технологію моделювання стратегічного розвитку університету.

Практичний аспект та методологія розробки стратегій розвитку в сфері освіти висвітлювалися також у межах реалізації міжнародних проєктів, спрямованих на розвиток освітньої галузі в Україні. Так за результатами реалізації Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» О. Терент'євою підготовлено порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад «Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді» [6]. У пораднику надано практичні рекомендації щодо розробки стратегії

розвитку освіти в територіальній громаді, визначено розуміння сутності поняття «стратегія розвитку» та запропоновано «дорожню карту» процесу її розробки. У межах реалізації шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» [7] В. Мархлевські та О. Процак підготували практичний poradnik «Стратегія розвитку освіти в громаді». У poradniku на основі узагальнення провідного досвіду опрацювання освітніх стратегій у трьох різних громадах пропонується методологія та порядок розробки стратегії розвитку освіти громади, її популяризація та моніторинг впровадження [7]. Призначення стратегій розвитку та етапи розроблення стратегії розвитку закладу освіти висвітлено на офіційному сайті Державної служби якості освіти України [2]. Практико орієнтована також стаття В. Зиль «Створюємо та виконуємо стратегію розвитку закладу: план для керівника» [3].

Отже, у науковій літературі висвітлені теоретико-методологічні засади розробки стратегій в освітній сфері. Проте вони недостатньо розкривають практичні питання розроблення стратегій закладів загальної середньої освіти та узгодження цих стратегій з стратегічними документами вищого порядку. Практичні аспекти цього процесу більше представлені практиками, які розробляють стратегічні документи для закладів освіти у межах наукових проєктів. Але проблема узгодженості стратегічних документів залишається.

Метою є аналіз сучасних підходів до методологічного підґрунтя розробки стратегії розвитку територіальної громади, стратегії розвитку освіти громади, стратегії розвитку закладу освіти та визначення необхідності взаємозв'язку цих стратегічних документів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правова база щодо розроблення стратегій розвитку територіальної громади, стратегії розвитку освіти громади та закладів освіти, методичні матеріали, що є результатами реалізації міжнародних проєктів, спрямованих на

розвиток освітньої галузі в Україні, та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблеми дослідження.

В дослідженні використовувався комплекс наукових методів, а саме: аналіз, теоретичне узагальнення та систематизація для уточнення сутності та етапів стратегічного планування; аналіз наукових та методичних праць, узагальнення власного практичного досвіду щодо створення стратегій в межах реалізації міжнародних проєктів в Україні – для визначення методологічного підґрунтя розробки стратегії розвитку територіальної громади, стратегії розвитку освіти громади, стратегії розвитку закладу освіти, а також логічне узагальнення результатів – для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Питання стратегічного розвитку освіти України останні роки в центрі уваги наукової спільноти та органів державної влади. У сфері освіти стратегічне планування розглядається в контексті реформування галузі як механізм її ефективною модернізації, а також як механізм досягнення цілей державної політики в сфері освіти [10]. Стратегія у контексті стратегічного планування відповідно до сучасного наукового розуміння цього поняття розглядається як:

- узагальнений вимір управлінської діяльності, який забезпечує її спрямованість на досягнення поставлених цілей (стратегічне бачення);
- результат стратегічного планування конкретної управлінської діяльності (план, що виступає як елемент програмування процесу управління);
- механізм оцінки, орієнтування та прогнозування розвитку об'єкта управління [12].

Найбільш поширеним є розуміння стратегії як стратегічного плану діяльності, що має управлінське призначення. Саме це розуміння орієнтує управління на розвиток об'єкту управління як узгоджувального діалогу між усіма зацікавленими суб'єктами (державними органами, бізнесом,

громадою та освітянами). Таке управління має ґрунтуватися на оцінці та аналізі поточної ситуації в країні, громаді, закладі освіти тощо й відображатися у плані розвитку освітньої галузі та її підсистем.

Отже, стратегії розвитку ТГ, окремих галузей, зокрема освіти, повинні дотримуватися пріоритетів, визначених на рівні державної та регіональної політики та бути пов'язаними одна з іншою крізь визначені цілі. Шляхом визначення стратегічних цілей Стратегія прогнозує, яким має бути об'єкт стратегічного управління через певний час, а також визначає шлях досягнення цілей крізь оперативні цілі та завдання, з урахуванням наявного ресурсу для їх реалізації.

Стратегія розвитку освіти в громаді має підпорядковуватися державній стратегії розвитку освітньої галузі та спрямовуватися на покращувати якості освіти в громаді, формування оптимальної мережі закладів освіти, збереження та залучення кращих педагогічних кадрів, розвиток потенціалу учнів та досягнення інших необхідних для громади цілей, з використанням її реальних ресурсів та викликів.

Аналіз нормативно-правової бази показав, що в Україні створені нормативні передумови щодо розроблення та впровадження стратегій різних рівнів в освітній галузі (Табл. 1). Під різними рівнями стратегій у статті розуміється стратегія розвитку освітньої галузі, стратегія розвитку територіальної громади, стратегія розвитку освіти громади, стратегія розвитку закладу освіти.

Таблиця 1

Нормативно-правові передумови розроблення та впровадження стратегій в освітній галузі

№ з/п	Документ	Сфера впливу	Сутність
1.	Закон України «Про засади державної регіональної політики» [5]	нормативне закріплення розроблення стратегії розвитку	у статті 11-1 визначено, що з метою планування розвитку територіальних громад сільські, селищні, міські ради затверджують стратегії розвитку

		територіальної громади	територіальних громад. Визначено, що методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики
2.	Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 [6]	Затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад	Методичні рекомендації характеризують стратегію розвитку територіальної громади як документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики». Визначають основні поняття, зміст та регламентують процес розробки та затвердження стратегії розвитку територіальної громади.
3.	Закон України «Про повну загальну середню освіту» [8].	нормативна вимога щодо наявності стратегії розвитку закладу освіти	Ст. 38 п.4 визначає, що саме керівник закладу освіти забезпечує розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти
4.	Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 № 17 [7]	затверджено Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти	визначена вимога до наявності Стратегії розвитку закладу освіти

Джерело: систематизовано автором

Натомість поняття та порядок розроблення стратегії розвитку освіти нормативно не закріплено. Затверджена методологія створення Стратегії

розвитку закладу освіти на рівні Міністерства освіти і науки України теж відсутня.

Логічно припустити, що стратегії розвитку територіальної громади, розвитку освітньої галузі та закладу освіти повинні бути взаємопов'язані між собою та визначати єдине бачення розвитку. Проте єдиного розуміння щодо мети, структури та змісту цих документів та меж питань, які будуть ними вирішуватися, – теж немає. Це викликає появу різноманітних підходів та використання різного інструментарію у процесі розробки стратегій розвитку освіти в громаді та закладів освіти. Спираючись на досвід роботи О. Терент'євої національним експертом зі стратегічного планування в міжнародному проєкті DECIDE та координування розробки Стратегій розвитку територіальних громад та Стратегій розвитку освіти територіальних громад Одеської, Полтавської, Івано-Франківської областей [9], слід зазначити, що у деяких регіонах є затвержені стратегії розвитку освіти регіонального рівня, при розробці яких також використовувалася різна методологія.

Аналіз методології розробки стратегії розвитку освіти ТГ, напрацьовані у ході реалізації міжнародних проєктів (Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» [9], шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні», що фінансується Шведським агентством міжнародного розвитку SIDA та впроваджується компанією SKL International, яка є дочірньою організацією Шведської асоціації місцевих влад та регіонів SALAR [11]) показав, що запропоновані методології розробки стратегії за своїми етапами та структурою відповідають загальноприйнятим у теорії стратегічного управління етапам розробки стратегій розвитку. Також запропонована методологія розробки стратегії розвитку освіти ТГ пов'язана з методологією розробки стратегії розвитку територіальної громади. У той же час немає чіткого єдиного розуміння щодо

змісту, кола проблем, на вирішення яких буде спрямована відповідна стратегія, у зв'язку з особливостями кожної громади, відстежувати та оцінювати реалізацію стратегії тощо.

Стосовно методології розробки стратегії розвитку закладу освіти, необхідно відзначити, що Державною службою якості освіти наведено певні рекомендації з її створення як напряму самооцінювання якості освітньої діяльності [1]. «Абеткою для директора» [1] пропонується аналізувати вихідну ситуацію, спираючись на саме ті сфери, що мають бути оціненими під час здійснення інституційного аудиту (освітнє середовище, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність, управлінські процеси), або сферами, визначеними нагальними проблемами, які існують у закладі освіти. Такий підхід недостатньо орієнтований на стратегії планування розвитку ТГ та освітньої галузі громади.

З огляду на вищевикладене, основними принципами розробки стратегії розвитку освіти та закладу освіти повинні стати:

- відповідність нормативним вимогам та стратегічним і програмним документам, що прийняті на місцевому, регіональному та державному рівнях;
- врахування принципів прав людини та демократичних принципів;
- партисипативний підхід до розроблення та впровадження стратегії;
- гендерно-орієнтований підхід;
- релевантність стратегії розвитку потребам освітніх стейкхолдерів та освітньому контексту;
- об'єктивність, тобто розробка на основі даних статистики, результатів опитування та самооцінювання;
- обґрунтованості та доцільності;
- ефективності;
- забезпечення сталого розвитку.

Висновки. Розуміння сутності поняття «стратегія» як стратегічного плану управлінської діяльності, орієнтованої на розвиток – підкреслює необхідність розроблення, впровадження та узгодження стратегій розвитку у галузі освіти різних рівнів, а саме: стратегія розвитку освітньої галузі, стратегія розвитку територіальної громади, стратегія розвитку освіти громади, стратегія розвитку закладу освіти. На нормативному рівні визначена необхідність розроблення цих стратегічних документів. Проблемним питанням залишається вироблення методології розробки цих стратегій, яка б дозволила їх узгодити, а також єдиного підходу до моніторингу впровадження стратегій та критеріїв оцінки ефективності їхнього впровадження, що є напрямками подальших досліджень.

Зазначені принципи розробки стратегічних документів можуть стати основою нормативно закріплених методологій розробки стратегій розвитку освіти громади та закладів освіти та визначення їх взаємозв'язку, що у підсумку сприяє формуванню єдиного підходу до стратегічного планування на рівні територіальної громади.

Література

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ : Державна служба якості освіти. 2021. 350 с. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення: 25.06.2023).
2. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді : офіційний сайт. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (дата звернення 25.06.2023).

3. Зиль В. Створюємо та виконуємо стратегію розвитку закладу: план для керівника. *Практика управління закладом освіти*. 2022. №1. URL: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/945957> (дата звернення: 25.06.2023).
4. Кравченко О. І. Теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету : дис. на здобуття наукового ступ. доктора пед. наук за спеціальністю 13.00.06 ; ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 474 с.
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 25.06.2023).
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/strategichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad-shlyah-ukrayiny-do-yevropejskogo-soyuzu/> (дата звернення 25.06.2023).
7. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення 25.06.2023).
8. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20/conv#n540> (дата звернення: 25.06.2023).
9. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / [Терент'єва О.]; за заг. ред.: Протасової Н., Полторака В., Жабенко Л.,

- Пуцовой А. Київ : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 64 с. URL: <https://decide.in.ua/rozroblyayemo-strategiyu-rozvytku-osvity-v-terytorialnij-gromadi/> (дата звернення: 25.06.2023).
- 10.Сментина Н. В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2013. № 4. С. 67–80.
- 11.Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik / [Войцех Мархлевські, Олег Процак та ін.]. Київ, 2018. 56 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/186/strategy.pdf> (дата звернення: 25.06.2023).
- 12.Хитько М.М. Концептуальні засади досліджень стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 61–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_10 (дата звернення: 25.06.2023).

References

1. Bobrovskiy M. V., Horbachov S. I., Zaplotynska O. O., Linnik O. O. (2021). Abetka dlia dyrektora. Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity. [Alphabet for the director. Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of education in an institution of general secondary education]. 2-he vydannia, pererob. i dop. Kyiv, Derzhavna sluzhba yakosti osvity. 350 s. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba yakosti osvity pro rol zasnovnyka u rozroblenni stratehii rozvytku zakladiv osvity v hromadi [The State Service for the Quality of

- Education on the role of the founder in developing a strategy for the development of educational institutions in the community]: ofitsiinyi sait. (2022). URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
3. Zyl V. (2022). Stvoriuiemo ta vykonuiemo stratehiiu rozvytku zakladu: plan dlia kerivnyka [We create and implement the institution's development strategy: a plan for the manager]. *Praktyka upravlinnia zakladom osvity*. №1. URL: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/945957> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
 4. Kravchenko O. I. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu [Theoretical and methodological principles of simulation of the university strategic development]: dys. na zdobuttia naukovooho stup. doktora ped. nauk za spetsialnistiu 13.00.06; DZ «Luhanskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka». Starobilsk. 474 s. [in Ukrainian].
 5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [About the basics of state regional policy]: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
 6. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad [On the approval of Methodological recommendations regarding the procedure for the development, approval, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of strategies for the development of territorial communities]: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 21.12.2022 № 265. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/strategichne-planuvannya->

rozvytku-terytorialnyh-gromad-shlyah-ukrainy-do-yevropejskogo-soyuzu/
(date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity [On the approval of the Procedure for conducting an institutional audit of institutions of general secondary education]: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 09.01.2019 r. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
8. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu [About complete general secondary education]: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 r. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20/conv#n540> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
9. Rozrobliavimo stratehiiu rozvytku osvity v terytorialnii hromadi: Poradnyk dlia holiv ta upravlintsiv osvitoiu terytorialnykh hromad [We are developing a strategy for the development of education in a territorial community: a guide for heads and managers of education in territorial communities] (2021) / [Terentieva O.]; za zah. red.: Protasovoi N., Poltorak V., Zhabenko L., Putsovoi A. Kyiv : Shveitsarsko-ukrainskyi proiekt DECIDE – «Detsentralizatsiia dlia rozvytku demokratychnoi osvity». 64 s. URL: <https://decide.in.ua/rozroblyayemo-strategiyu-rozvytku-osvity-v-terytorialnij-gromadi/> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].
10. Smentyna N. V. (2013). Osoblyvosti metodolohii stratehichnoho planuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom terytorii. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika*. № 4. S. 67–80. [in Ukrainian].
11. Stratehiia rozvytku osvity v hromadi [Strategy for the development of education in the community]: praktychnyi poradnyk (2018) / [Voitsekh Markhlievski, Oleh Protsak ta in.]. Kyiv,. 56 s. URL:

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/186/strategy.pdf> (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].

12. Khytko M. M. (2018). Kontseptualni zasady doslidzhen stratehichnoho planuvannia u derzhavnomu upravlinni osvithoiu haluzziu [Conceptual foundations of strategic planning research in state management of the educational sector]. *Menedzher*. № 3. S. 61–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_10 (date of access 25.06.2023) [in Ukrainian].