

УДК 373.24:005.21-047.64'06

Ольга Волошина,

наукова співробітниця відділу компаративістики і міжнародних наукових зв'язків Інституту спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка НАПН України, аспірантка

olha.voloshyna@ispukr.org.ua

ORCID ID: 0009-0000-9298-8922

Olha Voloshyna,

Researcher at the Department of Comparative Studies and International Scientific Relations of Mykola Yarmachenko Institute of Special Pedagogy and Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, graduate student

Інститут спеціальної педагогіки і психології
імені Миколи Ярмаченка НАПН України,
вул. Берлінського 9, м. Київ,
04060, Україна

Mykola Yarmachenko Institute of Special Pedagogy and Psychology
of the National Academy of Sciences of Ukraine, 9 M. Berlinskogo str., Kyiv,
04060, Ukraine

ДО ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

TO THE PROBLEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE PRE-SCHOOL EDUCATION INSTITUTION IN MODERN CONDITIONS

Анотація. У статті здійснено аналіз теоретичних джерел щодо стратегічного управління; розкрито особливості та визначено переваги стратегічного управління розвитком закладу дошкільної освіти (ЗДО); розглянуто стратегічне управління як одну із сучасних управлінських технологій; досліджено поняття «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегія розвитку», встановлено взаємозв'язок цих понять; проаналізовано нормативне законодавство щодо проблеми дослідження; здійснено компаративний аналіз досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених з проблеми стратегічного управління; доведено актуальність стратегічного

управління розвитком закладу дошкільної освіти в сучасних умовах. За даними опитування, з'ясовано наявність стратегії розвитку в сучасних інклюзивних закладах дошкільної освіти. Констатовано, що в кожному закладі дошкільної освіти має бути стратегія розвитку, а керівники закладів дошкільної освіти мають усвідомити цю необхідність. Визначено фактори, які перешкоджають впровадженню стратегічного управління в закладах дошкільної освіти в сучасних умовах.

Ключові слова: *дошкільна освіта; інклюзія; стратегія розвитку; діти з особливими освітніми потребами; компаративний аналіз.*

Abstract. An analysis of theoretical sources on strategic management was conducted in the article; the features were revealed and the advantages of strategic management in the development of preschool educational institutions were defined. Strategic management was considered as one of the modern management technologies. The concepts of «strategic management», «strategic planning» and «development strategy» were explored, and the interconnections between these concepts were established. The article also analyzed the relevant legal framework concerning the research problem. Comparative analysis of research by foreign and domestic scientists in strategic management was carried out. The relevance of strategic management in the development of preschool educational institutions in contemporary conditions was substantiated. According to a survey, the presence of development strategies in modern inclusive preschool educational institutions has been clarified. It was stated that every preschool institution should have a development strategy, and the leaders of these institutions must recognize this necessity. Factors that hinder the implementation of strategic management in preschool institutions under current conditions were identified.

Key words: *preschool education; inclusion; development strategy; children with special educational needs; comparative analysis.*

Актуальність дослідження. У країнах з високим рівнем розвитку в переліку вимог, що стосуються професійності управлінця, є здатність стратегічно мислити. Це пояснюється необхідністю забезпечення конкурентної спроможності, зокрема шляхом прогнозування перспектив діяльності в кризових умовах. Завдання керівника – спрямувати всі зусилля на досягнення поставлених цілей, інтегруючи в роботу сучасні технології управління. Однією з таких технологій є стратегічне управління, яке передбачає створення стратегії розвитку, що визначатиме напрям діяльності установи.

У наш час стратегічне управління широко впроваджується в українській освіті. Зокрема, про це свідчить «Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року», затверджений 07 квітня 2024 року Наказом МОН № 276. Документ спрямований на «подолання викликів, пов'язаних із військовою агресією РФ, виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, положень Цілей сталого розвитку, положень Візії майбутнього освіти і науки України» тощо (Стратегічний план..., 2024).

Позитивним є те, що серед стратегічних пріоритетів МОН є освіта дітей раннього та дошкільного віку та інклюзивне навчання. Ключовими ініціативами є облаштування укриттів у кожному закладі дошкільної освіти; захист фізичного та психологічного здоров'я дітей, зміни в системі оплати праці; диджиталізація; оновлення змісту дошкільної освіти, її інклюзивність; дотримання наступності між дошкільною та початковою освітою; впровадження англійської мови в закладі дошкільної освіти; зміни в підготовці вихователів, зокрема скорочення її тривалості; поява альтернативних закладів дошкільної освіти тощо. Крім того, в планах МОН розроблення Типового положення про конкурс на посаду керівника закладу дошкільної освіти та формування програм підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти (Стратегічний план..., 2024).

Тож, як бачимо, на керівників закладів дошкільної освіти чекає багато змін, що потребують не лише швидкого реагування, а і стратегічного прогнозування тих чи інших результатів чи рішень. Зазначене є підґрунтям для розроблення стратегії розвитку закладу дошкільної освіти, яка допоможе не лише швидко адаптуватися до будь-яких змін, а й обрати напрям, результатом якого буде процвітання установи. На сайтах багатьох ЗДО вже можна побачити такий документ, проте є і такі заклади дошкільної освіти, які не мають стратегії розвитку, тож **актуальність дослідження** полягає у необхідності поглибленого вивчення проблеми стратегічного управління розвитком закладу дошкільної освіти в сучасних умовах.

Мета статті: дослідити стан стратегічного управління в сучасних закладах дошкільної освіти та з'ясувати основні напрями стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було здійснено аналітичний огляд нормативно-правової, науково-методичної, психолого-педагогічної бази з проблеми дослідження. З метою визначення важливості впровадження стратегічного управління в інклюзивних закладах дошкільної освіти України було здійснено компаративний аналіз досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених з представленої проблеми. З метою з'ясування стану стратегічного управління в сучасних ЗДО було здійснено опитування 50 керівників інклюзивних закладів дошкільної освіти Київської, Чернігівської, Житомирської, Вінницької, Дніпропетровської, Сумської, Запорізької, Одеської, Миколаївської, Рівненської, Івано-Франківської та Закарпатської областей на предмет наявності стратегії розвитку в закладі, шляхом надсилання google-форми на електронні адреси. Завдяки статистичному аналізу визначено відсоток керівників, які: 1) мають стратегію розвитку; 2) мають частково; 3) взагалі її не мають.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Досліджуючи закордонний досвід, знаходимо різні підходи до стратегічного управління в роботах таких зарубіжних вчених, як Т. Буш, Д. Гатті, Л. Дарлінг-Хаммонд, Г. Мінцберг, Р. Румельт, П. Сенге, М. Фуллан, Е. Харгрівс та ін.

Зокрема, Г. Мінцберг розглядає в своїх працях стратегічне управління як гнучкий, динамічний процес, який передбачає не лише раціональне планування, а й уміння адаптуватися до змін і вчитися на досвіді (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Канадський дослідник М. Фуллан акцентує увагу на стратегії як процесі змін в освіті. Вчений вважає, що успішність стратегії залежить від системного мислення, постійної адаптації та залучення всіх учасників процесу на всіх рівнях. На його думку, стратегія повинна фокусуватись на результатах і сталості, тобто мати чіткі цілі, вимірювання прогресу та оцінювання результатів. Однак Фуллан

зазначає, що це повинно бути не просто механічним контролем, а швидше пошуком рішень, які зможуть підтримуватись на рівні системи (Fullan, 2008).

Роботи британського вченого Т. Буша сконцентровані на питаннях управління, освітнього лідерства, стратегічного планування та розвитку закладів освіти. Вчений вважає, що в процесі реалізації стратегії ключовим є вміння керівників підтримувати стабільність під час змін, забезпечуючи водночас рух вперед і реалізацію стратегічних ініціатив та розкриває такий зміст стратегії в освітніх установах:

- зв'язок з лідерством (стратегії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей розвитку установи та покращення якості освіти, формуються і реалізуються успішними лідерами);
- чітке формулювання місії та бачення закладу освіти в майбутньому, яке поділяють всі учасники освітнього процесу;
- гнучкість та адаптивність (швидка реакція на політичні, суспільні, технологічні зміни);
- розроблення з залученням всього колективу, батьків і навіть дітей;
- баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями;
- постійний моніторинг ефективності і прогресу (це дає можливості коригування з метою забезпечення цілей установи) (Bush, 2020).

Проблему стратегічного управління в українській освіті розкривають роботи С. Горбачова, В. Кременя, М. Топузова, Н. Клокар, С. Колеснікова, О. Кравченко, Л. Лук'янової, О. Мармази, В. Огнев'юка, З. Галушки, М. Небави та ін.

Так О. Мармаза характеризує стратегічне управління як «складну діяльність, направлену на формування стратегічних цілей, планів, шляхів, від їх проектування до результатів впровадження» та визначає такі «переваги стратегічного підходу до управління:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- можливість домогтися конкурентних переваг;
- можливість управління змінами в організації та реагування на соціальні замовлення;

- можливість моделювати, пропонувати альтернативні рішення та обирати оптимальні для організації;
- створення активного, зацікавленого, творчого, ініціативного осередку в організації;
- стимулює до стратегічного мислення та дій;
- вдосконалюється процес розробки рішень;
- підвищується чутливість організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти більш впорядковано, раціонально;
- персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності у діяльності організації;
- вдосконалюються навички роботи у команді» (Мармаза, 2015: 22).

Тотожною є думка С. Колеснікової, яка вважає, що стратегічне управління в освіті визначає виконання намічених цілей; впливає на створення позитивного іміджу освітньої установи, сприяє забезпеченню адаптації закладу до майбутніх нестабільних умов; забезпечує обстеження закладу освіти у всіх його аспектах (Колеснікова, 2023).

Питаннями стратегічного розвитку в системі дошкільної освіти займаються А. Богуш, Н. Гавриш, К. Крутій, В. Кузьменко, Н. Маковецька, Н. Омеляненко, С. Палій, Т. Поніманська, К. Сліпухіна, Т. Степанова, О. Ткаченко, Л. Швайка, О. Яковенко та ін.

Стратегічне управління, на думку О. Ткаченка, це реакція закладу на зміни та процес адаптації до них, спосіб створення його майбутнього у контексті цих змін. Дослідник вважає, що мета стратегічного управління розвитком закладу дошкільної освіти полягає у визначенні ідеального бачення майбутнього установи і формування чіткої перспективи її розвитку (Модернізація..., 2020: 336).

Дедалі актуальнішим у сфері дошкільної освіти стає питання інклюзії. Деякі українські дослідники вважають, що стратегічне управління є важливою умовою для забезпечення рівних можливостей для всіх дітей. Цій проблемі присвячено роботи С. Бочко, Н. Іванілова, С. Кузьміна, Г. Кравченко, О. Лещенко, А. Федорова та ін.

Розглядаючи управління інклюзивним закладом дошкільної освіти, С. Бочко встановлює, що одним із першорядних кроків керівника є визначення стратегії розвитку закладу в умовах інклюзії (Позиціонування..., 2023).

Стратегічне управління передбачає стратегічне планування. Стратегічне планування – це «детально виписаний процес реалізації обраної стратегії на довгострокову перспективу за допомогою ідентифікації напрямів (векторів) розвитку, критеріїв та результатів їх досягнення з чітким визначенням виконавців та термінів» (Педченко, 2021: 19).

В процесі стратегічного планування створюється стратегія розвитку. Стратегія розвитку, за визначенням К. Сліпухіної, – це «довгостроковий, якісно розроблений напрям розвитку закладу освіти, у якому визначено місію, цілі, завдання, дії та ресурсне забезпечення з урахуванням переваг і недоліків освітнього закладу». Вчена вважає, що розроблення стратегії розвитку передбачає поєднання запланованих кроків і блискавичних рішень в контексті адаптації установи до нових обставин, нових можливостей для конкурентоспроможності (Розвиток системи..., 2021: 237).

Отже, як зарубіжні, так і вітчизняні вчені наголошують на важливості розроблення стратегій розвитку закладів освіти у своїх працях. Згідно з розглянутою теорією, впроваджуючи стратегічне управління, керівник закладу дошкільної освіти зможе визначити модель успішного закладу дошкільної освіти, оперативно і ефективно реагувати на майбутні виклики на шляху до поставлених цілей.

Результати дослідження. Розглянувши ключові поняття дослідження, можемо встановити їх взаємозв'язок в контексті управління закладом дошкільної освіти. Тож упровадження керівником стратегічного управління передбачає стратегічне планування за участю команди (представники засновника закладу дошкільної освіти, керівник, колектив, батьки та особи, які їх замінюють, громадськість тощо) та створення стратегії розвитку закладу (Рис. 1).

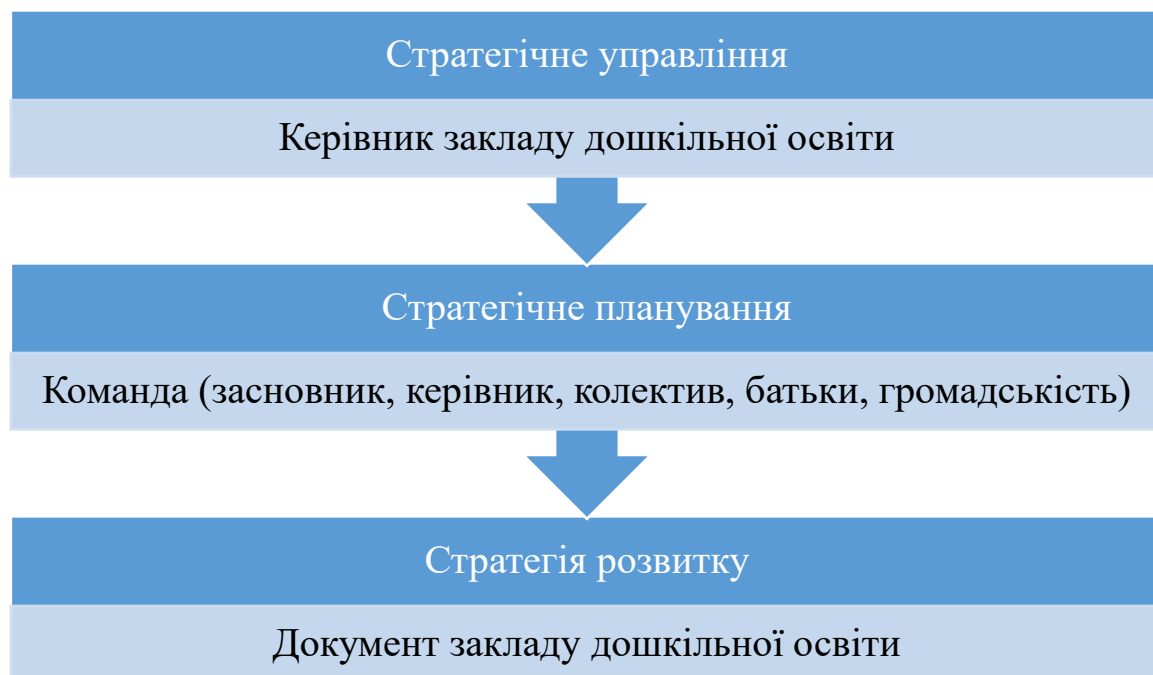


Рис. 1. Взаємозв'язок ключових понять дослідження в контексті управління закладом дошкільної освіти

Стратегія розвитку зазвичай має таку структуру:

1. Вступна частина (аналіз стану закладу освіти, основних проблем та потенційних можливостей).
2. Планування концепції розвитку закладу (місія, візія, основна мета, цілі, завдання, принципи тощо).
3. Планування реалізації стратегії (заходи, періоди, виконавці, ресурси, технології, контроль та аналіз виконання стратегії).
4. Очікувані результати (ризики та можливі виклики, способи регулювання і корекції стратегії, критерії та методи оцінювання).

Варто зауважити, що стратегію має бути схвалено педагогічною радою, затверджено засновником закладу дошкільної освіти та оприлюднено на сайті ЗДО. В сучасних умовах найбільш складними викликами, що впливають на освіту, на нашу думку, є інклюзія та воєнні дії на території нашої країни, тож стратегія має обов'язково бути адаптованою до розв'язання проблем, спричинених цими викликами.

Отже, стратегія розвитку закладу дошкільної освіти – це документ, створений в результаті об'єднання зусиль представників засновника, керівника та колективу

освітньої установи, батьків чи осіб, які їх замінюють, громадськості, спрямований на розвиток, процвітання та адаптацію закладу до будь-яких умов.

З метою з'ясування стану стратегічного управління в сучасних ЗДО нами було проведено опитування керівників інклюзивних закладів дошкільної освіти різних областей України на предмет наявності стратегії розвитку в закладі, шляхом надсилання google-форми на електронні адреси (Рис. 2).

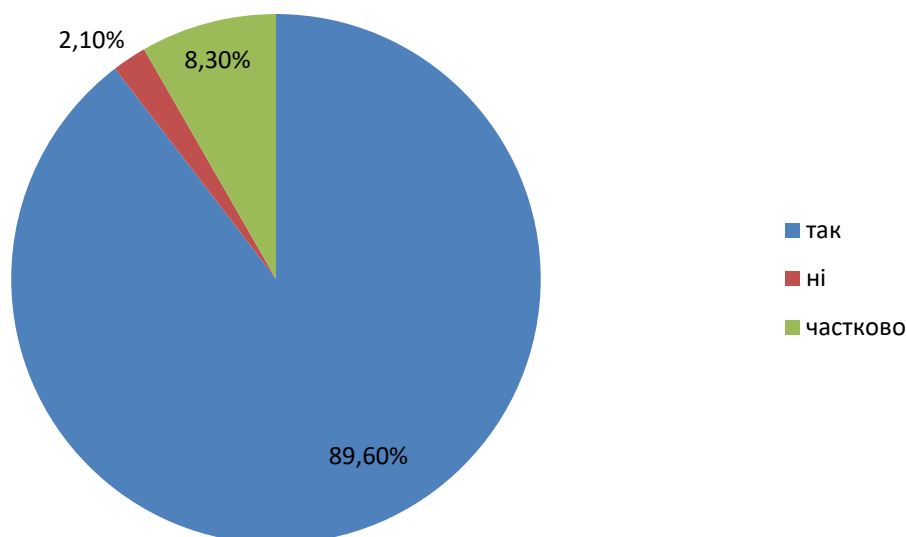


Рис. 2. Результати опитування керівників закладів дошкільної освіти щодо наявності стратегії розвитку

Отримані дані дають змогу стверджувати, що відсоток опитаних керівників ЗДО, які мають стратегію розвитку, досить високий, – це 89,6%, натомість у 8,3% стратегія знаходиться в процесі розробки, а 2% взагалі її не мають. Тобто йдеться про те, що більшість керівників закладів дошкільної освіти усвідомлюють необхідність стратегічного управління та впроваджують цю технологію у своїй діяльності.

Теоретичний аналіз наукових джерел та нормативно-правової бази дає змогу визначити фактори, що впливають на відсутність стратегії розвитку в освітній установі. Це зокрема:

1. Нерозуміння важливості стратегічного управління керівниками закладів дошкільної освіти. Оскільки під час стратегічного планування вектор діяльності установи спрямовується в нестабільне, невідоме середовище з швидкими, непередбачуваними змінами, а сучасний стан дошкільної

- освіти потребує вдосконалення, то це може бути проблемою для впровадження стратегічного управління та розробки стратегії розвитку.
2. Низька управлінська, комунікаційна компетентність, організаційні здібності, відсутність стратегічного мислення керівника закладу дошкільної освіти. Цей фактор може бути наслідком призначення на посаду директора закладу дошкільної освіти не за професійними якостями. Тож необхідне обов'язкове призначення на посаду директора ЗДО на конкурсній основі, що сприятиме обранню директора з управлінськими компетентностями та загальному покращенню стану дошкільної освіти.
 3. Надмірна завантаженість керівника ЗДО, що призводить до відсутності можливості сконцентруватися на стратегічному плануванні. З набуттям фінансової автономії ЗДО та впровадженням інклюзивного навчання значно збільшилося навантаження на директора, водночас не змінювалися штатні нормативи закладів дошкільної освіти. Покращити ситуацію зможе внесення змін до Типових штатних нормативів дошкільних навчальних закладів, а саме збільшення кількості штатних одиниць діловода в закладах дошкільної освіти.
 4. Відсутність акценту на важливості стратегічного управління в чинному законодавстві з питань освіти. На нашу думку, до Закону України «Про освіту» необхідно ввести терміни «стратегічне управління» та «стратегія розвитку закладу освіти». Крім того, чинний перелік обов'язкових документів, відповідальність за формування та зберігання яких несуть керівники закладів дошкільної освіти, передбачає наявність річного плану роботи закладу на навчальний рік та оздоровчий період та нічого не говорить про стратегію розвитку.
 5. Обставини, спричинені військовою агресією та повномасштабним вторгненням військ РФ в Україну.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи зазначене, можемо зробити висновок, що стрімкі зміни освітнього середовища, освітніх

потреб, зовнішніх чинників впливу на освіту створюють виклики для керівників закладів дошкільної освіти. На швидке реагування та подолання цих викликів спрямовано стратегічне управління розвитком закладу дошкільної освіти, що є надзвичайно актуальним в сучасних умовах. Стратегічне управління передбачає стратегічне планування, результатом якого є стратегія розвитку. Успішну стратегію розвитку закладу дошкільної освіти має бути створено не лише керівником, а й командою з представників засновника, колективу закладу, батьків чи осіб, що їх замінюють, громадськості тощо.

Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на дослідження стратегій розвитку закладів дошкільної освіти, розроблення методичних рекомендацій для керівників закладів дошкільної освіти щодо стратегічного планування діяльності установи.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року* / Міністерство освіти і науки України. – Київ: Міністерство освіти і науки України, 2024. – 40 с. – Затверджено Наказом МОН № 276 від 07 квітня 2024 р.
2. Н., Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
3. Fullan, M. (2008). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: SAGE Publications, 2020. – 288 с.
5. Колеснікова, С.С. Стратегічне управління навчальним закладом : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Т. М. Магомедова. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 61 с.
6. Розвиток системи управління закладом освіти: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2021. 326 с.
7. Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту» : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Ч. 1. – Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с.

8. Позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг в умовах воєнного стану: Матеріали IV Всеукраїнського науковометодологічного семінару 26 жовтня 2023 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2023, 171 с. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>
9. Мармаза О.І. М 38 Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.
10. Педченко, Н.С. (2021). Стратегічне планування розвитку закладу вищої освіти. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10707>

REFERENCES

1. Stratehichnyi plan diialnosti Ministerstva osvity i nauky Ukrainy do 2027 roku / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Strategic Action Plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027]. – Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, 2024. – 40 s. – Zatverdzheno Nakazom MON № 276 vid 07 kvitnia 2024 r. [in Ukrainian].
2. H., Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management]. New York: The Free Press. [in English].
3. Fullan, M. (2008). The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive [The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive]. San Francisco: Jossey-Bass. [in English].
4. Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.) [Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.)] London: SAGE Publications, 2020. – 288 s. [in English].
5. Koliesnikova, S.S. Ctratehichne upravlinnia navchalnym zakladom : kvalifikatsiina robota mahistra spetsialnosti 073 «Menedzhment» [Strategic Management of an Educational Institution: Master's Thesis in the Specialty 073 «Management»] / nauk. kerivnyk T. M. Mahomedova. Zaporizhzhia: ZNU, 2023. 61 s. [in Ukrainian].
6. Rozvytok systemy upravlinnia zakladom osvity: materialy Vseukrainskoi naukovopraktychnoi onlain-konferentsii [Development of the Education Institution Management System: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference]; [za zah. red. prof. R. Chernovol-Tkachenko, prof. O. Marmazy, dots. O. Hrechanyk]. Kharkiv : KhNPU imeni H. S. Skovorody, 2021. 326 s. [in Ukrainian].
7. Modernizatsiia upravlinnia v konteksti vymoh Zakonu Ukrainy «Pro osvitu» : materialy Vseukrainskoi nauково-praktychnoi onlain-konferentsii [Modernization of Management in the Context of the Requirements of the Law of Ukraine «On Education»: Materials of the All-Ukrainian

Scientific and Practical Online Conference]; [za zah. red. prof. R. Chernovol-Tkachenko, prof. O. Marmazy, dots. O. Hrechanyk]. Ch. 1. – Kharkiv : KhNPU imeni H. S. Skovorody, 2020. – 425 s. [in Ukrainian].

8. Pozytsionuvannia zakladiv osvity na rynku osvitnikh posluh v umovakh voiennoho stanu: Materialy IV Vseukrainskoho naukovometodolohichnoho seminaru 26 zhovtnia 2023 r. [Positioning of Educational Institutions in the Educational Services Market Under Martial Law Conditions: Materials of the IV All-Ukrainian Scientific and Methodological Seminar, October 26, 2023], Kyiv – Boryspil: DZVO «Universytet menedzhmentu osvity». 2023, 171 s. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> [in Ukrainian].

9. Marmaza, O.I. M 38 Stratehichnyi menedzhment [Strategic Management] / O. I. Marmaza. – Kh.: TOV «Planeta-prynt», 2015. – 103 s [in Ukrainian].

10. Pedchenko, N.S. (2021). Stratehichne planuvannia rozvytku zakladu vyshchoi osvity [Strategic planning of the development of a higher education institution] URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10707> [in Ukrainian].

УДК 37.013:376

Галина Воробель,

кандидат педагогічних наук, Заслужений працівник освіти України,
директор
khmznvz@ukr.net

Halyna Vorobel,

Candidate of Pedagogical Sciences, Honored Worker of Education of Ukraine,
director

Хмельницька спеціальна загальноосвітня школа №33, Хмельницький, Україна
вул. Завадського 8/1, м. Хмельницький, 29013, Україна

Khmelnyskyi special comprehensive school 33, Khmelnytskyi, Ukraine
st. Zavadskoho 8/1, Khmelnytskyi, 29013, Ukraine

**ШКОЛА, НА ЯКУ ДОВГО ЧЕКАЛИ
(ДО 25-РІЧЧЯ ЗАСНУВАННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ СПЕЦІАЛЬНОЇ
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ №33)**

THE LONG-AWAITED SCHOOL