

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Недашківська Кароліна Дмитрівна**

УДК 351

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**«Удосконалення системи адміністрування закладів освіти  
в умовах децентралізації»**

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

К. Д. Недашківська

Керівник роботи  
**Місевич Микола Анатолійович**  
к.е.н., доцент

Житомир - 2021 рік

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: Недашківської Кароліни Дмитрівни**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

№ \_\_ від «\_\_» грудня 2021 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_ Якобчук В.П.

«\_\_» грудня 2021 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **Недашківська Кароліна Дмитрівна** захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

Пугачова Н.С.

## АНОТАЦІЯ

Недашківська К.Д. Удосконалення системи адміністрування закладів освіти в умовах децентралізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281- публічне управління та адміністрування. - Поліський національний університет, Житомир, 2021.

### Зміст анотації

Здійснено теоретичні аспекти адміністрування закладами освіти в умовах децентралізації. Виконано аналіз забезпечення ресурсами закладу середньої освіти та особливостей управління. Пройдено напрями удосконалення адміністрування освітніх закладів в умовах децентралізації.

### Ключові слова

Освіта, адміністрування, децентралізація, управління, освітні галузі, середня освіта, удосконалення, освітні заклади, якість освіти.

Nedashkivska K.D. Improving the system of administration of educational institutions in the context of decentralization. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a masters degree in the speciality 281 – public administration. – Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

### The content of the annotation

Theoretical aspects of administration of educational institutions in the conditions of decentralization. The analysis of providing resources of the institution of secondary education and features of management is executed. The directions of improvement of administration of educational institutions in conditions of decentralization are passed.

### Keywords

Education, administration, decentralization, management, educational fields, secondary education, improvement, educational institutions, quality of education.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	33
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	46

## ВСТУП

Враховуючи те, що в Україні сьогодні відбувається процес децентралізації влади, тобто – це реформа, передбачення передачі більших повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад і має визначальний вплив на адміністративну, політичну, фінансову та інші сфери, а також і освітню. Отже, децентралізація освіти – це передача повноважень і відповідальності за фінансування освіти та управління освітою демократично обраним школам та органам місцевого самоврядування, при тому ж, важливі повноваження щодо визначення стратегії освіти країни та загального напрямку реформи освіти залишаються на рівні національного уряду, зокрема Міністерства науки і освіти. Таким чином, децентралізована освітня система функціонує через співпрацю та координацію діяльності багатьох незалежних інституцій, кожна з яких має законодавчо визначену сферу автономії.

До основною проблемою процесу децентралізації відносять те, що поки що немає чітких правил, адже випереджує саме реформування законодавчого творення. На даний час регламентують процеси Закони України “Про добровільне об’єднання територіальних громад” [2] та “Про співробітництво територіальних громад”, а також постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад”. Не дивлячись на короткий існувальний час цих нормативних актів, до них уже було внесено ряд змін, але вони залишаються все рівно досить загальними і схематичними. Осторонь залишитися цієї реформи не вийде, стороною вона не обійде нас, а тому потрібно розібратися в її суті і намагатися якщо вже не отримати з неї вигоди, то хоча би не допустити втрат.

Предметом дослідження є визначена система правових та економічних відносин, пов’язаних з удосконаленням системи адміністрування закладами освіти в умовах децентралізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання системи адміністрування закладами освіти в умовах децентралізації.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та застосування прикладних знань з “Удосконалення системи адміністрування закладів освіти в умовах децентралізації”, а саме:

- розкриття основних понять та категорій стосовно ресурсного забезпечення закладів освіти;
- оцінка факторів, що впливають на ресурсний потенціал закладів освіти;
- визначення стратегії розвитку національної економіки з урахуванням їх ресурсного потенціалу та громадської волі.

Відповідно до сформульованої мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- дослідити теоретико –методологічні основи ресурсного забезпечення національної економіки;
- визначити ресурсний потенціал закладу освіти;
- проаналізувати фактори, що впливають на формування, використання та перерозподілу ресурсного потенціалу закладів освіти;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності формування та розподілу ресурсів закладу освіти.

Робота складається зі вступу, основної частини (3 розділи, 9 параграфів), висновків та пропозицій, списку використаної літератури. У роботі використовуються 1 рисунок та 12 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

У сучасній ринковій економіці високу якість освіти – один з факторів успішного перетворення процесу в суспільстві. Як кінцевий результат функціонування освітньої системи якість освіти, з одного боку, визначає рівень кваліфікації працівників, їх здатність до адаптації мобільність, професійну придатність, функціональну грамотність, що необхідно для вдосконалення матеріальної бази суспільства, а з іншого боку, є основою розвитку загальнолюдської системи цінностей, здатної вдосконалювати духовний лад громадян.

Природне бажання людей отримати якісну освіту. Але, як свідчать економісти, хороша освіта – рідкісне благо, тому воно повинно бути з відповідальністю “завойовано” тими, хто зуміє ним розпорядитися на благо. Завдання суспільства – забезпечити якомога більш якісну освіту з мінімальними витратами і в державному, і в приватному секторі.

Якість освіти є тим важливим показником, який “зважує” ефективність вжитих зусиль у сфері освіти, правильність обраних рішень, об’єктів та алгоритмів управління освітою. Освітня система вимагає ефективного управління якістю освіти [17, с.4].

Необхідно підкреслити, що в сферу освіти прийшов споживач у доброго та корисного значенні цього ринкового терміну. Споживач став більш вимогливим. Забув, яким же був в епоху командно–адміністративної системи, коли, опускаючи голову перед диктатом виробника, мирився зі слабким підручниками та напишучих ручками, непрацюючим комп’ютерів, методиками застарілого викладання. Економіка в сферах її діяльності, включаючи освіту, стала налаштовуватися на споживача, забезпечувати йому “багатство вибору” нові види і форми навчання тому приклад.

Споживач “зробив” освітою особливим “товаром”, наділивши його

ознаками, які є важливими і корисними для життя, успіху, процвітання, які наповнює зміст якості освіти. Дуже важливим є те, що зроблено великий крок вперед: люди стали замислюватися, навіщо освіта їм потрібна, яка його корисність. Став брати верх прагматичний підхід, що насправді йде тільки на користь освіти [7, с. 55].

Споживачі в особі учнів і їх батьків, а на більш високих щаблях освіти – спеціальні організації і фірми, зацікавлені у кваліфікованих працівниках, стали ретельніше вибирати види, форми, тривалість освіти. При цьому, хоча критерії корисності утворення самі для себе встановлюють індивідуальні споживачі, планка середнього рівня якості освіти все одно буде підніматися, так як вже працює конкуренція у сфері освіти, підштовхує вгору, відсівається неякісний продукт освіти. На жаль, ринковій економіці багато в чому заважає надмірна “опіка” держави [8, с. 24].

Перебуваючи у сфері освіти, рахуватися слід з тими законами, підпорядкована яким діяльність “великої економіки”. Освіта пов’язано з ринком праці, ресурсів, інформації, інтелектуальною власністю, фінансів. Кожен вносить свої зміни з них, (перешкоди) у процес створення інтелектуального продукту, включаючи освітню якість. Втручається в освітній процес ринок. Закони попиту–пропозиції не допускають освіти нижче за якість. Наявність ціни освіти (а освіта, безперечно, має ціну) робить його справжнім ринковим продуктом.

Економічна сила та економіка впливу на процес змін є такою, що тільки правильно і вчасно знайдені об’єкти і механізми (алгоритм) їх управління на якість освіти здатні вплинути. Необхідно для цього “начинити” систему освіти і кожен її елемент проблематикою якості, відшукати “відповідальних” за внесок значного в якість освіти і аутсайдерів, які тільки “псують” справу. В умовах сучасної економіки розглядається освіта як:

– організація соціально–економічна зі своєю архітектурою, яка визначається багатьма факторами - економічними, соціальними,



ідеологічними та культурними;

– система, до складу якої входять взаємозалежні елементи, дії яких підпорядковане єдиної суспільної мети. Жоден з елементів системи освіти не здатний діяти сам по собі і кожен найрізноманітнішим чином впливає один на одного.

Говорячи про якість, як категорії економічної, наступні позиції виділяємо:

- якість – як категорія ринкової економіки;
- якість освіти – як основний критерій оцінки освіти;
- якість освіти, що оцінюється його споживачем.

Основним споживачем освіти в кінцевому підсумку є суспільство. Слід розрізняти освітню якість як набір споживчих освітніх властивостей продукту, який оцінює споживач, і якість системи освіти, що визначається її архітектурою, цілями, завданнями і якістю різних елементів освітньої системи. Тому якість освіти – це є не те, що існує “всередині” системи, але те, що виробляється нею. Освітня якість здійснюється на кожному утраті (у кожному елементі) системи, більш того, якість кожної попереднього ступеня (елементу) просуває якість наступної [8, с. 25].

Якість системи освіти необхідно керувати, тому що якість освіти – це якість праці, незалежно від того, чи праця використовується при написанні підручника, навчання студентів, або розробці навчальних посібників. Велике значення має визначення мети при досягненні якості. Від правильного визначення мети залежить також і побудова і вибір конфігурації (архітектури) системи освіти, тривалість, види форми освіти, кінцевий продукт. За кожним із цих елементів стоять їхні можливості, люди, здібності, бажання втілювати поставлені цілі освіти.

Освітні цілі повинні бути зрозумілі й не тільки тим, хто забезпечує процес педагогічний, але і тим, хто зацікавлений, а й хто навчається у якісній освіті.

Непрямим фактором є законодавча база, що забезпечує процес

освітній. Якість сформульованих законів, їх чіткість, доступність, розуміння, виконуваність є необхідною базою, що регулює відносини в системі освіти, що регламентує діяльність системи освіти.

Людина взагалі живе у світі обмежених можливостей. Обмежені її фізичні та інтелектуальні здібності. Обмежено час, який він може приділити тому чи іншому заняттю, а також кошти, які можна використовувати для досягнення тієї чи іншої мети. І не тільки окрема людина, все суспільство, навіть якщо його розглядати в планетарному масштабі, обмежено в своєму прагненні до благополуччя. За століття і тисячоліття своєї історії люди істотно розсунули рамки цих обмежень. Але й сьогодні, як у будь-який інший момент часу в минулому або майбутньому, досить жорсткою умовою, що накладається на зростання суспільного та особистого добробуту.

Для здійснення різних видів діяльності використовують різноманітні ресурси. Але ці ресурси, то є різні засоби, цінності, запаси, можливості, наявні в наявності, обмежені. Обмеженість ресурсів має відносний характер. Вона полягає у принциповій неможливості одночасного і повного задоволення всіх потреб усіх людей. Як правило, перш за все, задовольняються першочергові потреби – у продуктах харчування, житло, збереженні здоров'я, сімейного і суспільного благополуччя, однак для цього необхідно піклуватися про найкращий, оптимальний розподіл ресурсів між різними цілями, економити ресурси, поліпшити їх використання.

Для забезпечення їх виробничих процесів потрібні різноманітні ресурси : матеріально–технічні, природні, трудові, фінансові та ін. Особливе значення набувають в даний час і наступні потенціали:

1. Духовний суспільний потенціал (держави), який включає рівень культури загальної, творчі якості народів (працьовитість, стійкість, дотримання традицій прогресивних і звичаїв, взаємна повага народів, расову та релігійну терпимість, законослухняність і т.д.). Цей потенціал визначається фізичним і психічним здоров'ям народів.

2. Інтелектуальний державний потенціал, який є частиною

духовного потенціалу і визначається рівнем культури загальноосвітньої населення, професійної підготовки кадрів, прогресивними історичними традиціями народу, що склалися напрямками господарської діяльності, міждержавними відносинами і т.д. Одним із важливих елементів інтелектуального потенціалу є освітня система та підвищення кадрів кваліфікації.

3. Складовою частиною потенціалу духовного є науково – технічний потенціал, який характеризується не тільки рівнем розвитку науки і техніки, а й професійно –кваліфікаційним складом наукових працівників, інженерів, робітників і т.д.

4. Інформаційний потенціал, який представляє собою систематизовану та класифіковану інформацію, придатну для ефективного використання в усіх сферах суспільно–корисної діяльності та включення у систему інтелектуального світового потенціалу.

5. Екологічний потенціал, тобто той потенціал, що характеризує ступінь природного збереження (екологічних) систем, чистоту середовища водного, басейну повітряного, покривів ґрунтових. У середовищі з екологічно – зниженим потенціалом неможливе створення ефективного і сільськогосподарського і промислового виробництва розвиток, забезпечення екологічно чистими продуктами харчування населення, повітрям ,водою і, як наслідок цього, збереження рівня високого здоров'я населення та підтримання активного його довголіття.

Ресурсне забезпечення в даний час пов'язують наявними у суспільстві потенціалами. У зв'язку з розгорнулася науково–технічною революцією важливим виключно є науково–технічний потенціал, а також технологічний потенціал, що представляє собою систему технологій, що використовуються або плануються до використання суспільством. Не дивно, що країни, які володіють високим технологічним потенціалом і науково-технічним, часом дістаються, куди великих успіхів, ніж країни, які мають великі сировинні ресурси. Розвинені країни, підвищуючи науково–технічний потенціал,

прагнуть “переманити ” до себе великих учених, що вже стало міжнародною серйозною проблемою.

Наслідком ресурсних обмежень є конкуренція за їх застосування. Вона собою являє суперництво між альтернативними (різними) цілями ресурсного використання. Адже ресурси майже всі можуть використовуватися для найрізноманітніших потреб задоволення. Наприклад, нафта може служити сировиною для отримання палива, виробництва волокон синтетичних, барвників, пластмас, засобів миючих й багато іншого. Валютна вируча, крім того, від продуктів нафтопереробки та експорту нафти може бути використана для продовольства закупівель, медикаментів, обладнання для легкої, хімічної промисловості, харчової і т.д. (Експорт – продаж партнеру іноземному товару з вивезенням його за кордон.) І всі ці конкуруючі альтернативні цілі за використання завжди обсягу обмеженого видобутої сирової нафти.

Кажучи інакше, перед суспільством, як і перед окремою людиною, завжди стоїть завдання вибору напрямів і способів використання обмежених ресурсів у різних цілях, що конкурують. Методи вирішення цього завдання входять у предмет науки економіки [12, с. 28 ].

Багато сучасних економістів схильні вважати, що зараз по значущості як фактор зростання економічного на перше місце вийшов фактор “знання”, називаючи його по-різному – технологія, науково-технічний прогрес, наука, інформація.

Знання є важливим елементом такого ресурсу, як праця, оцінюють його з якісної сторони і увагу звертають на кваліфікацію працівників, яка залежить, перш за все, від отриманого ними освіти (знань). Знання (насамперед технологічні) забезпечують підвищення використання рівня обладнання, тобто капіталу реального. Вони нарешті (особливо управлінські знання) дозволяють підприємцям організувати виробництво товарів і послуг найбільш раціонально [14, с. 3].

Внутрішній розподіл інших ресурсів та економічних. Уповноважені

освітні структури розподіляють кошти між регіонами, окремими установами і підсистемами, посадами та видами діяльності. Забезпечуються у результаті ресурсами такі напрямки посади, які орієнтовані і на “внеобразовательное” простір (раніше – учням матеріальна допомога, їх сім’ям, підшефним, майданчиків благоустрій, організація відпочинку тощо, тепер – підтримка комерційних, конструкторських, дослідницьких та інших структур ). Часом цей розподіл посилює нерівність соціальну, закріплює відстоювання груп з– за того, що деякі підсистеми недоотримують ресурси освіти.

Освітня система здатна модифікувати стимули економічні і вносити такі поправки в практику підтримки фінансової, які тягнуть зміну статусу соціально–економічного її учасників. Так чи інакше, в освіті процес розподілу ресурсів завжди обумовлений його організацією соціальною.

Ресурси системи освітньої– це все те, що бере участь безпосередньо в процесі освітньому: трудові ресурси освіти, інформаційні ресурси (посібники, підручники, програми комп’ютерні та інші засоби навчання), технології педагогічні і ноу–хау, ресурси капітальні (наявність приміщень для навчання, навчальними посібниками забезпеченість, комп’ютерами тощо) Те, згідно чого ці ресурси відповідають вимогам сучасним, рівнем технологічного і технічного розвитку суспільства, говорить про їх можливість вплинути на процес якості освіти. Саме їх якісні характеристики, ресурси визначають значною мірою результат освіти.

Ресурси можна підрозділити щодо будь–якого навчального закладу:

- явні (хороша репутація, традиція, давня історія);
- неявні (нормативно–правове забезпечення , матеріально–технічна база, фінанси , педагогічні кадри).

У цілому ресурси характеризуються чотирма складовими:

1. характер навчального закладу;
2. стадія циклу життєвого;
3. можливості для потенційної адаптації;
4. ринкові активи та явні ресурси [15, с. 19 ].

Згідно економічної теорії, якість продукції – це сукупність властивостей, які обумовлюють її задоволення, придатність до потреби відповідно до її призначення. Отже, говорити про якість не взагалі, а строго стосовно до цього призначення. Відповідно до вимоги придатності, виходячи з призначення продукції, із наміченої мети, встановлюється якість. Варто, змінити мету, згідно з якою визначається якість, і оцінка різко змінюється [17, с. 8].

Вимірювання якості потребує особливого підходу. Воно проводиться з різним ступенем деталізації, за різними шкалами. Найменш докладний вимір дає шкала найменувань. Її ще називають шкалою класифікації. Для цього, щоб оцінити якість за допомогою цієї шкали, достатньо розділити оцінювані предмети з яких–небудь ознаками. Шкала найменувань явно недостатня для повної і всебічної оцінки якості. Тому, для впорядкування об'єктів з яких–небудь ознаками, застосовується більш докладна шкала, так звана шкала порядку. Ця шкала не має здатність давати детальну характеристику якості. Вона лише показує черговість, порядок даної характеристики в ряді інших. Числа шкали порядку, на відміну від шкали найменувань, допомагають оцінювати якість, наприклад, успішність учнів. Шкала порядку, міра якості – вельми наближена. Вона застосовується тоді, коли не вистачає даних встановлення точного чисельного значення кожного показника якості (шкільні оцінки).

У тих випадках, коли з'являється можливість приписувати певне число кожному значенню якості, застосовують найбільш повну шкалу – шкалу інтервалів, на якій встановлюють рівні інтервали між числами і між відповідними їм властивостями об'єктів.

Комплекс загальної оцінки якості. В оцінці враховується різні, часом суперечливі ознаки. Розроблено методи для отримання комплексної оцінки якості. Один із методів заснований на тому, що якість оцінюється по основним показником даного товару, а саме тому, який із його головним призначенням, з метою, для якої виробі існує. У тих випадках, коли якість

виробу визначається не одним, а кількома головними показниками, вдаються до середньої оцінки, одержуваної з усіх показників. Причому окремими показниками приписуються так звані вагові коефіцієнти, які дозволяють врахувати ступінь важливості кожного показника. Даний спосіб отримання узагальненого показника якості дає можливість впливати на процес розробки. Якість повинна формуватися таким чином, щоб узагальнений показник був найбільшим з усіх можливих.

Метод експериментальний визначає. Найбільш вживані методи експертної оцінки – ранжування, парне порівняння, безпосередня оцінка. Ранжування проводиться за допомогою шкали порядку – вимірювані об'єкти вибудовують в порядку з цікавого для нас ознакою.

Парне порівняння – використовується тільки шкала порядку, проте перевага встановлюється між усіма об'єктами попарно – кожного з кожним. Найбільше поширення має все ж безпосередня оцінка. Вона оцінюється приблизно. Ця оцінка найбільш високого класу, ніж ранжування і парне порівняння. Вона виконується за допомогою шкали інтервалів в абсолютних цифрах або у відсотках.

Раніше щодо переваг чи недоліків того або іншого продукту судили лише по рівню попиту: високий рівень означає, порядок, низький рівень – отже, погано треба, щось робити. У сучасних умовах, якщо підприємець не виявив недоліки свого товару, ще до того як їх помітив клієнт, його випереджають конкуренти, і підприємству загрожує повний крах. Виробництво розвивається настільки інтенсивно, що продукт (результати виробництва) старіє ще на стадії розробки.

Новий стиль мислення, що орієнтує на “споживача”, був, перенесений з виробничої сфери в освітню. На сьогоднішньому етапі в освіті теж важливо говорити вже не про забезпечення, а про розвиток якості, тобто постійному вдосконаленні одержуваного результату (або продукту). Ось чому так важливо надати управлінню якістю освіти випереджальний характер. Це можливо при програмно-цільовому підході, який передбачає

економія параметрів освітнього процесу [8, с. 29].

Дедалі актуальнішим стає питання про ясний та чіткого визначення поняття “якість освіти”. Якість освіти має гарантувати надаються послуги, задовольняти очікування і запити суспільства, батьків, дітей; змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Однак факторів (властивостей) нескінченна безліч. Врахувати все важко. Тому виділяють найбільш важливі, у першу чергу внутрішні фактори, які піддаються зміні з боку освітньої установи. Фактори, які в освітніх установах міста розглядаються в повному обсязі, використовують весь внутрішній потенціал освітніх установ.

Це нормативно–правове, навчальний і науково–методичне забезпечення освітнього процесу. Кожна школа, працює над якістю, має свій профіль. Освітні установи не просто декларують ті чи інші принципи, а пробують розробити інструментарій відстеження результату освіти. З цього ясно, що якогось єдиного поняття якості освіти для всіх і кожного бути не може. Це радикальний поворот до організованого самовизначення школи, до персоналу акценту на самозабезпечення якості освіти на рівні окремого освітнього закладу [6, с. 8].

Необхідно сформувавши соціальне, або виробниче замовлення, на результат освіти, для чого вже потрібно сісти за круглий стіл переговорів, вислухати соціальних партнерів та замовників нашого результату. Другий дуже важливий чинник якості освіти це зміст освітнього процесу.

Як стверджують, школа повинна давати, перш за все, знання основ окремих наук. Учень повинен оволодіти різними вміннями, що б зуміти домогтися успіхів у житті, стати активним і успішним членом суспільства. Знання необхідно розглянути в контексті людського життя в цілому, а не як самоціль. У чому сенс, якщо учень виходить в життя, навантажений знаннями, але без широких інтересів і наснаги. Невипадково, у педагогічній політиці стає актуальною діяльністю з оволодіння загальнонавчальних навичками або ключовими компетенціями [6, с. 8].



Встановлення – навчання – це базова компетенція, про важливість якої важко сперечатися. Інша ключова компетенція: здатність бачити і вирішувати проблеми. Тут акцент робиться на стабільній мотивації, наявності певної ціннісної установки, яка спрацьовується в різних областях застосування.

Парадигма компетенції приймається зараз у всіх країнах як основний вектор розвитку освіти. Не є винятком і програма модернізації російської школи, де компетентнісний підхід є як, пріоритетний напрямок. Однак постає питання, як можна виміряти подібний підхід.

Метою дослідження є повний аналіз параметрів якості освіти, а тільки актуалізація тих аспектів, які на даному етапі піддаються зміні. Освіта – це отримання систематизованих знань і навичок, навчання, освіти [17, с. 32].

Освіта – сукупність знань, отриманих в результаті навчання. Якісна освіта – це серйозний капітал, запорука розвитку нації, її примноження [17, с. 7].

Якісна (професійне) освіта – це благополуччя країни та області і їх наслідки забезпечуються наявністю компетентних фахівців усіх рівнів управління та здійснення виробництва, інших областей діяльності, орієнтованих на найбільш перспективні напрями економічної, господарської діяльності населення [8, с.7].

Якість освіти знаходиться у прямій залежності від рівня професіоналізму педагогів. Тому одна з головних напрямків програм розвитку школи – створення оптимальних умов для самореалізації педагогів у їх творчої професійної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Загальноосвітня школа I–III ступенів №26 Житомирської ОТГ розташована за адресою: проспект Миру, 59. Заснована в 1936 р.

Школа № 26 розміщена в типовому чотирьохповерховій будівлі на 1030 місць, з розрахунку на 50 класів – комплектів. Стан матеріально–технічної бази задовільний. У школі є кабінет інформатики та обчислювальної техніки. Також є (фізкультурний зал, навчальні майстерні, їдальня, бібліотека, актова зала, 4 кабінети – лабораторії, медичний кабінет, зал ритміки).

У 2019 –2020 навчальному році в школі навчаються 1080 учнів. Учні 10–11 класів навчаються за такими профілями: української філології, математичний. Введені факультативи з української, російської мов, математики, фізики, історії, історії рідного краю, фінансової грамотності, логіки. Функціонують правовий клуб, євроклуб.

В школі діє освітньо –цільова програма “Моя держава – Україна, а рідний край – маленька батьківщина”, програми “Обдаровані діти”, “Якісне харчування – запорука здоров’я дітей” та “Повноцінне та економне освітлення в школі”, впроваджено проекти: “Здоров’язбережувальні технології в системі роботи школи”, “Моя школа: історія і сьогодення”.

Педпрацівники беруть участь у конкурсі “Вчитель року”, у виставці “Сучасна освіта Житомирщини”, “Сучасні навчальні заклади”, є активними учасниками міжнародних, всеукраїнських, міських конференцій, семінарів, вебінарів тощо. Школа має досягнення в здійсненні навчально–виховного процесу, в проведенні методичної роботи. Педагоги в роботі активно використовують інноваційні педагогічні технології, в тому числі інформаційно–комунікаційні. В педагогічній пресі та окремих посібниках опубліковано ряд матеріалів учителів.

Школа занесена до щорічних каталогів Міжнародної виставки “Сучасні навчальні заклади”. Щороку відзначається високий рівень організації відпочинку дітей в пришкільному таборі, а 2017 р. школу нагороджено Дипломом II ступеня в номінації “Кращий мовний загін для учнів середніх шкіл”.

Учні школи залучаються до наукової, дослідницької, експериментальної, інноваційної діяльності, беруть участь у конкурсах–захистах науково–дослідницьких робіт МАН, в конкурсах “Соняшник”, “Кенгуру”, “Левеня”, “Бобер”, “Колосок”, в конкурсі учнівської молоді на краще програму для ПК тощо. Школярі виявляють високу результативність в інтелектуальних випробуваннях, творчих конкурсах., в екологічному фестивалі “Голос Землі”, в заочному конкурсі юних фотоаматорів “Моя Україна”. Результати участі учнів у Всеукраїнських учнівських олімпіадах з базових дисциплін: у 2016 р. – 8 переможців міського етапу та 1 – обласного, у 2017 р. – 13 переможців міського етапу та 2 – обласного, у 2018 р. – 10 переможців міського етапу та 2 – обласного. В міському етапі Міжнародного конкурсу з української мови ім. Петра Яцика перемогу здобули у 2016 р. 1 учениця, у 2017 р. – 2 учениці, у 2018 р. – 2 учениці. Маємо переможця III Всеукраїнського есе конкурсу “Я – європеєць” (2016 р.), переможця міського конкурсу творчих робіт з англійської мови “Україна в моєму серці” (2017 р.). У 2017 р. учениця школи перемогла в обласному конкурсі “Парки – легені міст і сіл”. У 2018 р. 3 учениці школи перемогли в обласному етапі всеукраїнських заочних конкурсів та акцій. За участь у міському конкурсі з технічної творчості “Юний конструктор” учениця 4–А класу нагороджена Дипломом I ступеня. Щороку учні школи стають переможцями міського етапу конкурсу на кращого користувача ПК, а в 2018 р. восьмикласниця зайняла I місце в обласному етапі.

У школі проведено Міжнародний семінар педагогів–новаторів за участю Ш. Амонашвілі (2008 р.). Десятикласники беруть участь в програмі обміну учнів.

У 2017 р. за результатами участі в ІХ Міжнародній виставці “Інноватика в сучасній освіті” школа отримала Диплом за активну інноваційну діяльність у підвищенні якості навчально – виховного процесу та золоту медаль в номінації “Інклюзивна освіта: рівні права – рівні можливості”.

Створення конкуренції на педагогічному ринку праці є основне зовнішнє умова, безпосередньо впливає на якість викладання, а значить і на якість освіти. Поряд із зовнішніми чинниками якості освіти особливого значення набули внутрішні якості людини, перш за все кадрове забезпечення.

При всьому відповідність ознакам будь–якого колективу педагогічний колектив школи в той же час має і свої специфічні особливості. Педагогічний колектив вчителів є частиною громадського колективу, куди входить складовою частиною учнівський колектив. Головна відмінна особливість педагогічного колективу полягає у специфіці професійної діяльності, а саме у навчанні та вихованні підростаючого покоління.

Ефективність професійної діяльності педагогічного колективу визначається рівнем педагогічної культури його членів, характером міжособистісних відносин та ступенем організованості, співпраці.

Розкриваючи головну особливість педагогічного колективу, необхідно відзначити поліфункціональність учительської професії. Сучасний вчитель одночасно виконує функції вчителя–предметника, класного керівника, керівника гуртка чи студії, громадського діяча.

Поліфункціональність діяльності окремих вчителів визначає поліфункціональність діяльності всього педагогічного колективу.

До числа особливостей життєдіяльності педагогічного колективу необхідно віднести також відсутність тимчасових рамок на виконання тих чи інших видів педагогічної праці. Це часто є причиною перевантаження вчителів, брак необхідного вільного часу для їх професійного зростання, духовного збагачення. Спостереження показують, що в силу ряду причин

матеріального, тимчасового порядку різко скоротилося число виписаних літературних видань, періодичної преси, число відвідувань вчителями кінотеатрів, музеїв та виставок.

Актуальною проблемою освітньої установи є кадрове забезпечення. На початок 2019–2020 навчального року школа № 26 повністю укомплектована кадрами і має 85 педагогічних працівників. Штатний розклад представлено таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Штатний розклад ЗОШ № 26 на 2019–2020 рр.

Найменування посади	Кількість ставок	Посада, оклад	Надбавка	ФОП на всі ставки	
				Оклад	надбавка
Директор школи	1	15000	2430	15000	2430
Заст. Дирек. по учено–воспит. роботі	3	13500	2088,5	40500	6265,5
Заст. директора з ВВВР	1	13500	2088,5	13500	2088,5
Заст. директор з АГЧ	1	13200	0	13200	0
Зав. бібліотекою	1	12300	1800	12300	1800
<b>Разом по групі АУ:</b>	<b>9</b>	<b>67500</b>	<b>8407</b>	<b>94500</b>	<b>12584</b>
Вихователь ГПД	7	12000	1485	84000	10395
Керівник гуртка	15	10500	950	157500	14250
Викладач –організатор	1	11300	980	11300	980
Педагог –психолог	3	10000	0	30000	0
Вчитель –логопед	2	14750	1800	29500	3600
<b>Разом за групою інші пед. працівники</b>	<b>28</b>	<b>68550</b>	<b>5215</b>	<b>312300</b>	<b>29225</b>
Бібліотекар	1	9000		9000	1100
Документознавець	1	10400		10400	
Лаборант	3,5	6450		22575	
<b>Разом по групі УВ</b>	<b>6,5</b>			<b>41975</b>	<b>1100</b>
Робітник з обслуж.і тек.рем.зданій соор.об.	2	6240		12480	
МОП	21,25	6100		129625	
Двірник	3	6100		18300	
Гардеробник	3	6100		18300	
Сторож	6	6100		36600	
Разом по групі:	35,25			215305	0
<b>Разом в місяць</b>	<b>78,75</b>			<b>664080</b>	<b>42909</b>
Разом в рік за штатним розкладом:				7968960,11	560205,32
Економія				159379,23	11204,08
Разом в рік за штатним розкладом з урахуванням економії:				7809580,88	549001,24

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

Педагогічні кадри відповідають займаним посадам і мають наступні категорії (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

### Рівень кваліфікації педагогів

Категорія	Кількість	%
вища	2	2,4%
I	58	68%
II	13	15,3%
без категорії	12	14%

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

В роботі проведено порівняльний аналіз росту рівня кваліфікації педагогів, (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка та рівень кваліфікації

Рік	Категорія найвища	1 категорія	2 категорія	без категорії
2018	2	55	14	12
2019	2	58	13	12

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

Аналіз даних (табл. 2.3) показує, що 2,35 % вчителів підвищили рівень своєї кваліфікації.

В освітньому закладі проведено аналіз характеристики педагогічного колективу з кількох підстав (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

### Характеристика педагогічного колективу

Критерій підстави	Показники
за стажем	До 2 років – 5чол. Від 2 до 5 років – 2 чол. Від 5 до 10 років – 10чол. Від 10 до 20 років – 27 чол. Понад 20 років – 41 чол.

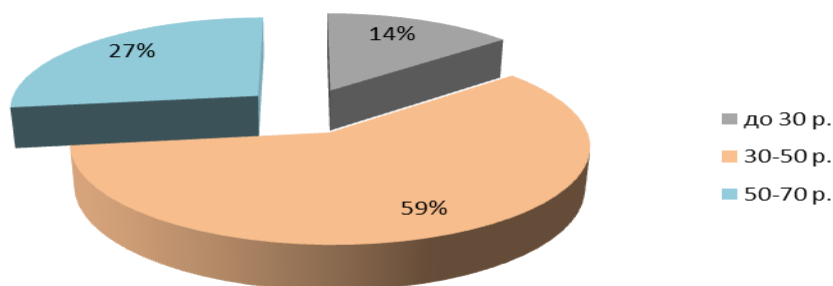
Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

Характеристика педагогічних кадрів за віком:

- до 30 років – 12 чол. - (14,1%);
- від 30 до 50 років – 50 чол. (58,8%);
- від 50 до 70 років – 23 чол. (27,1%).

Дані аналізу показали, що середній вік педагога –41,5 року. Основну частину педагогічного колективу складають досвідчені вчителі з великим стажем роботи, володіють професійною майстерністю. 48 осіб працюють у даній школі більше 10 років. 27,1% – викладачі пенсійного віку.

Представляє інтерес характеристика педагогічних кадрів за віком (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Характеристика педагогічних кадрів за віком**

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

У середній і старшій школі працюють 44 педагога, що не є достатньо для якісного здійснення процесу. Аналіз вакансій з предметів представлено у табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Вакансії освітнього закладу**

Викладачі предметники	Число вакантних посад
Учитель історії	1 чол.
Учитель інформатики	2 чол.
Вчитель математики	1 чол.
Вчитель англійської мови	1 чол.
Вчитель музики і співу	1 чол.
Учитель ІЗО	1 чол.
Учитель фізичної культури	1 чол.

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

ЗОШ № 26 нахапає особливо вчителів інформатики, на всю школу працює 2 викладача інформатики.

Аналіз даних показує, що всі предмети навчального плану ведуться, проте викладання забезпечується за рахунок перевантаження основного складу. Досить високий освітній ценз педагогічного складу. З 85 педагогів мають вищу освіту – 70 осіб, незакінчена вища – 5 чоловік, середня спеціальна – 10 осіб.

Освітній ценз педагогів школи дозволяє якісно реалізувати стандарти освіти. Основна маса працівників – жінки. (78 осіб), з них 32 чол. мають дітей. У табл. 2.6 показано порівняння пропущених днів, педагогів з дітьми та педагогів без дітей.

*Таблиця 2.6*

**Характеристика пропущених днів через хворобу дітей та самих педагогів  
(дані за один місяць)**

Показники	кількість пропущених днів
по хвороби дітей	72 дні
по хвороби педагога	21 днів.

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

У результаті аналізу якості умов кадрового забезпечення нами виявлені, основні проблеми і протиріччя в області кадрового забезпечення:

- велика кількість вакансій, недостатньо педагогів;
- збільшує навчальне навантаження педагогів (17% вчителів працюю на 1,5 ставки, тобто з перевантаженням);
- у школі дуже мало вчителів чоловіків 8%;
- кількість ставок педагогів додаткової освіти компенсується основними педагогічними працівниками;
- заміщення вакансії відбувається за рахунок основних працівників, що істотно збільшує навантаження і в кінцевому результаті впливає на показник якості;



- педагогів, які мають I категорію на 65,6 % більше, ніж мають вищу категорію. При цьому 14% вчителів не має кваліфікаційної категорії;
- близько 27,1% педагогічних працівників мшколиу передпенсійному та пенсійному віці.

Дану проблему необхідно позначати на всіх рівнях соціальної драбини. Проблема якості освіти багато в чому означає рух від фіксації наявного стану до визначення конкретних кроків з реалізації та пошуку конкретних інструментів для цієї роботи.

Матеріально технічна база грає важливу роль у забезпеченні якості освіти. Матеріально–технічні та санітарно гігієнічні умови складають первинну основу організації діяльності будь–якої школи. Відповідність цих умов необхідним вимогам, встановленим у процесі освітнього ліцензування установи. Ці вимоги включають в себе також наявність приміщень для перебування дітей, проведення режимних моментів, організація харчування, здійснення медичних процедур і реалізація освітнього процесу. З метою виконання нормативів, установа має музей, класні кабінети (навчальні кабінети, лабораторії), зал фізкультури, бібліотека та санітарні вузли.

Приміщення оснащене меблями та спеціальним навчальним обладнанням. При цьому площі приміщень не скрізь відповідає певним нормативам – будівельним нормам і правилам, які гарантують охорону життя і здоров'я дитини. Так, наприклад, спортивний зал розрахований на 1 клас.

Нормативи визначають показники освітленості, виконуються, що зазначено в актах приймання на 01.09.2018 р. Безпека вихованців забезпечується стійкою меблями.

Освітній заклад має найрізноманітніші матеріали завдяки використанню яких більш успішно і раціонально скорочується час, досягаються поставлені цілі навчання якісної освіти.

Дві великі групи засобів навчання виділимо: засіб – джерело інформації і засіб – інструмент освоєння навчального матеріалу. Всі засоби навчання

поділяються на матеріальні та ідеальні. Матеріальні засоби, необхідні для засвоєння всієї навчальної інформації, складають систему, виробничу від навчальної програми. Система МОУ ЗОШ № 26 побудована на наступних принципах:

1. задовольняє устаткування педагогічним вимогам повністю, які висуваються до інших елементів навчального процесу.

2. відтворювати наочно істотні в явищі, що буде легко сприйматися і підбадьорливі, мати естетичний вигляд і т.д.;

Не всі кабінети забезпечені наочними посібниками, а недолік наочності негативно позначається на якості знання учнів. Кількість і типи засобів навчання повністю не забезпечують матеріальні потреби навчальної програми. Засоби навчання не завжди відповідають реальним умовами роботи школи та потребам споживачів освітніх послуг. При кабінетах в школі є підсобні приміщення, що дозволяє лаборантам готувати досліди та інші демонстрації, зберігати наочні посібники, роздаткові матеріали, прилади для лабораторних робіт.

Технічні засоби навчання – це пристрої, які допомагають вчителю керувати процесами запам'ятовування, забезпечувати учнів навчальною інформацією, застосування і розуміння знань, контролювати результати навчання, в них є блоки спеціальні, що дозволяють відтворювати і зберігати програми забезпечення інформаційного, контролю і управління пізнавальної діяльності учнів.

У таблиці (табл. 2.7) дозволяє зробити розрахунок виконання нормативу наповнюваності класів і використання приміщень. У 7, 8 і 9 класів середня наповнюваність перевищує норматив.

Таблиця 2.7

**Мережа та контингент МОУ ЗОШ № 26 на 01.09.2019 р.  
(2019–2020 за навчальний рік)**

Класи	Кількість класів	Кількість учнів	Середня наповнюваність
1	5	103	20,4
2	5	104	20,8
3	5	123	24,6
4	5	111	22,2
1–4	20	440	22
6	5	114	22,8
7	5	135	27
8	6	162	27
9	6	163	27,1
6–9	22	574	26
10	4	93	23,2
11	4	83	20,75
10–11	8	176	22
разом по школі	50	1190	23,8

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

Середня наповнюваність класів по школі – 25 осіб. Вище норми наповнюваності призводить до не виконання нормативів по кількості класних кімнат. У школі кабінетів не достатньо, тому вона має двозмінний робочий режим. У табл. 2.8 представлені дані про використання приміщень та в табл. 2.9 про раціональне використання будівлі.

Таблиця 2.8

**Відомості про змінності занять**

Найменування	Число класів і класів–комплектів у них навчаються, займаються					
	Зміна 1		Зміна 2		Зміна 3	
	класів (од )	навчаються (Осіб)	класів (од)	навчаються (Осіб)	класів (Од)	навчаються (Осіб)
Всього	30	704	20	486	–	–

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

За дані таблиці показують, що приміщення не вистачає, тому навчання організовано в 2 зміни.

Таблиця 2.9

**Дані щодо використання та експлуатації будівлі**

Рік.	Кількість кл. кімнат.	Кількість учнів.	в 2 зміну		%
			Класів.	Учнів	
2015–2016	60	1652	28	795	48,0%
2016–2017	58	1559	26	709	45,4%
2017–2018	58	1428	21	569	39,8%
2018–2019	58	1343	22	529	39,0%
2019–2020	54	1190	20	486	40,8%

Джерело: розроблено автором за даними ЗОШ №26

Проведено аналіз (табл. 2.9). Можна зробити висновок, що протягом 5 років, навіть при зменшенні кількості дітей, проблема завантаженості кабінетів не зникла. Школа працює в режимі 5–денного навчального тижня. Розклад уроків відповідає нормам санітарно–гігієнічним, перевантаження в учнів немає.

Зафіксоване складне положення з експлуатації спортивного залу. Спортивний зал має площу 3471,1 кв.м. за нормативами призначений для заняття одного класу. У залі спортивному займається, іноді по 2 класу. На території подвір'я шкільного розташовані дві спортивні майданчики, корт. З цього випливає, що ці всі споруди не забезпечують виконання нормативів для занять із фізичної культури.

Для організації харчування в школі є буфет. Площа якого 124 кв.м. число місць 200 осіб. Чисельність учнів, що користуються організованим харчуванням. 815 учнів, з них через буфет 300. Всього забезпечено харчуванням 69%.

У школі є бібліотека, де працюють 2 фахівці, на 2018–2019 рр. кількість книг (включаючи шкільні підручники), брошур і журналів –25555 примірників, і шкільних підручників складає – 125252 примірників. На

2019–2020 рр. число книг (включаючи шкільні підручники), брошур і журналів–32282 екземплярів і шкільних підручників складає – 19185 примірників.

Бібліотека на початок навчального 2019 р. була повністю укомплектована. У 2019 р. бібліотека придбала оргтехніку (ксерокс, принтер). У залі читацькому встановлено телевізор, для перегляду матеріалу навчального.

Проблема забезпечення матеріально–технічного:

– кабінети не всі забезпечені наочними посібниками, а недолік наочності позначається негативно на активність якості знання учнів;

– карти, наочні посібники, такі як картини, таблиці – в школі необхідно оновити, так як вони зносилися і застаріли. Вчителі змушені купувати за свій рахунок, ці наочні посібники;

– однією з важливих проблем є заняття інформатикою. Ситуація така нестача педагогічного персоналу, приміщення, комп'ютерів;

– брак господарського інвентарю (склянок, ложок, тарілок, виделок);

– в залі столовому потрібний ремонт.

У ланцюжку логічному “фінансування–якість освіти” розглянемо ефективні механізми прямого та непрямого “фінансової” впливу на освітній процес. Слід мати на увазі, що за використанням фінансових коштів стоять механізми їх розподілу, перерозподілу, вибір пріоритетів першорядних освітніх потреб та інше. Кошти для фінансування освіти надходить від державних структур (державних коштів), підприємств і приватних громадян (недержавні кошти). Державне фінансування здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету Житомирської ОТГ.

За допомогою фінансування бюджетного забезпечується реалізація державних соціальних гарантій у сфері освіти. Бюджет освітнього закладу поділяються на плановий і звітний. Плановий бюджет складається на початку чергового тимчасового інтервалу з орієнтуванням на норми витрати ресурсів і передбачувані надходження доходів за джерелами. Фактичний

бюджет ілюструє разом діяльності наприкінці інтервалу часу і показує реально витрачені ресурси і які реально надійшли доходи. У цьому полягає особливість формування бюджету освітньої установи.

Бюджетний процес в освітньому закладі організовується поетапно:

- формування проектів бюджету;
- затвердження засновником бюджету;
- бюджетне виконання;
- підготовка звітності щодо виконання бюджету .

Таким чином, фінансування освітньої установи являє собою комплекс заходів, спрямованих як на вдосконалення основної освітньої діяльності, так і на ефективне використання фінансових ресурсів. Відбувся перехід на казначейську систему виконання бюджету, при якій Казначейство виконує роль контролера за витрачанням бюджетних коштів і таким чином зберігається касове планування. Основним джерелом фінансування установи і в нових умовах господарювання освіти залишається місцевий бюджет Житомирського ОТГ.

Позабюджетна діяльність освітніх установ, виходячи зі сформованої практики за останні роки, різноманітна і виходить за рамки переліку спеціальних коштів установ. До таких послуг відносяться різні платні послуги, створення навчальними закладами комерційних організацій та участь у їх діяльності, здача в оренду закріплених за освітніми установами об'єктів власності, бібліотечні послуги та інші види підприємницької діяльності, не заборонені законодавством. Отримані кошти є значним додатковим джерелом покриття витрат, пов'язаних із забезпеченням освітнього процесу.

Для установ освіти господарський механізм поряд з бюджетним фінансуванням передбачає широке залучення позабюджетних коштів. Найбільш реально проглядаються наступні позабюджетні джерела поповнення: надходження за виконані роботи (послуги), проведення заходів за договорами з державними, кооперативними та громадськими

підприємствами, організаціями та установами надходження з надання платних послуг населенню; виручка від реалізації продукції навчально–виробничих майстерень навчально–дослідних ділянок; добровільні внески і передані матеріальні цінності від державних, кооперативних і громадських підприємств, організацій та установ, а також від окремих громадян інші надходження. Надходячи з різних джерел, ці кошти разом з бюджетними асигнуваннями утворюють єдиний фонд фінансових ресурсів установи, тобто становлять дохід установи. При цьому слід зазначити, що надходять у розпорядження установи позабюджетні кошти не повинні враховуватися при визначенні сум асигнування з місцевого бюджету Житомирської ОТГ за стабільними нормативами і не можуть бути підставою для зменшення обсягів бюджетних асигнування.

Надання послуг додаткових та виконання робіт госпрозрахункових за договорами та замовленнями здійснюється установами освіти за тарифами і цінами, передбаченими затвердженими в установленому порядку преїскурантами, а при їх відсутності за договірними тарифами і цінами, які встановлюються установою з дозволу місцевих органів влади.

На основі надходжень встановлених бюджетних коштів та позабюджетних надходжень, визначається єдиний оплачуваний фонд щодо праці, матеріально–технічний, виробничого також соціального розвитку. Освіта зазначених (двох) фондів здійснюється на основі певного, на відповідний період нормативу, встановленого в відсотках від загального фінансового фонду школи.

Директор школи має достатні господарські та фінансове право:

– придбавати, замовляти необхідну школі обладнання та інші матеріальні ресурси у будь–яких підприємств, орендувати, організацій, кооперативів та осіб за безготівковим або готівково–грошового розрахунку, у роздрібній торгівлі мережі і в магазинах комісійних без заліку до ліміту дрібного досвіду;

– укладати договір з установами та особами, організаціями, а також з

учнями школи на виконання різних видів робіт з поточного ремонту школи, будівельно–монтажних робіт, оформлення та господарському утримання її приміщень, споруд тощо;

– договори укладати на надання школою різноманітних послуг учнями, їх батькам, іншим громадянам, а також підприємствами та установам;

– договори укладати про створення об'єднань з іншими школами, науковими та позашкільними установами, навчально–виховними закладами, підприємствами.

Розширення прав директора одночасно накладає на неї і високу відповідальність. В даний час широке права контролю за господарську діяльність адміністрації надані Раді школи, до якого входять не тільки представники педагогічного колективу, а й учні та батьки старших класів. Професійний контроль за фінансово–господарською діяльністю шкіл здійснюється фінансові органи і централізовані бухгалтерії.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Ресурси освітньої системи – це все те, що безпосередньо бере участь в освітньому процесі:

- трудові ресурси освіти,
- інформаційні ресурси (підручники, посібники, комп'ютерні програми та інші засоби навчання),
- педагогічні технології і ноу–хау,
- капітальні ресурси (наявність приміщень для навчання, забезпеченість, навчальними посібниками, комп'ютерами тощо).

Саме ресурси та їх якісні характеристики значною мірою визначають результат освіти. Наскільки ці ресурси відповідають сучасним вимогам, рівнем технічного і технологічного розвитку суспільства, говорить про їх можливість вплинути на якість освітнього процесу.

Деякі пропозиції розглянемо про шляхи та розвитку досконалостей освіти. У процесі адаптації діяльності освітніх установ до умов економічних країни виділити можна такі основні напрями вдосконалення фінансування установ освітніх:

- по–перше, перехід до ринкових відносин розширив можливості по залученню установами освітніми позабюджетних джерел для забезпечення навчального процесу. Тому за відсутності належного бюджетного фінансування освітніми установами необхідно створити і забезпечити такі умови, щоб зароблені ними кошти в повному обсязі залишалися в їх розпорядженні і надати самостійність більшу у визначенні напрямів використання цих коштів;

- по–друге, забезпечити можливості фінансування навчальних закладів з бюджетів різного рівня на основі нормативів. Нормативне фінансування освітніх установ будується на базі “нормативного (подушного) принципу”. Норматив цей має переважно включати поточні витрати: заробітну плату,

навчальні та адміністративно–господарські витрати, на утримання і ремонт обладнання витрати на підвищення кваліфікації. Таким чином, зберігається цільове фінансування установ освіти;

– по–третє, знизити слід витрати освітнього закладу, досягаючи економії ресурсів. План роботи економічної в установі освітній включає комплекс організаційно –практичних заходів щодо раціонального і економічного використання державних коштів, мобілізації внутрішньогосподарських резервів, скорочення невиробничих витрат і втрат, поліпшення фінансової дисципліни, посилення контролю за збереженням фінансових і матеріально–технічних ресурсів. Це можуть бути економні форми організації навчального процесу, залучення до навчального процесу ресурсів інших організацій, заміна дорогих практичних навчальних занять.

Одже, загальний потік фінансування освітньої установи повинен включати замовлення підприємств і приватних осіб, державне замовлення, доходи від використання майна, доходи від наукової діяльності.

До фонду виробничого і соціального розвитку включається також виручка від реалізації зайвого, застарілого і зношеного обладнання та інших матеріальних цінностей, а також кошти, які передаються на цілі виробничого і соціального розвитку установі іншими підприємствами і організаціями. Економія коштів за матеріальним і прирівняним до них витратам, розрахунками зі сторонніми організаціями і відсотком за кредит.

Для підвищення рівня ефективності використання ресурсів матеріальних, освітнім установам, надано право, продавати іншим підприємствам, установам та організаціям, здавати в оренду, передавати, обмінювати, надавати у тимчасове безкоштовне користування, або в борг перебувають на їх балансі порядки транспортні, якщо вони застаріли морально або зношені.

Освітні установи, що мають навчальні господарства або навчально–виробничі майстерні у своїй економічній діяльності функціонувати можуть

або як єдиний навчально–виробничий і комплекс або роботу організувати своїх виробничих підрозділів на правах самостійних господарських одиниць. У другому випадку кожне виділене структурний відділення, підрозділ, наприклад, шкільні навчально–виробничі майстерні, набувають права самостійної організації.

Діяльність ЗОШ № 26 м. Житомир ґрунтується на засадах особистісно–орієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів. Відповідно до Концепції Нової української школи освітній заклад працюватиме на засадах “педагогіки партнерства”. Основні принципи щодо підходу:

- повага до особистості;
- позитивне ставлення і доброзичливість;
- довіра у відносинах;
- діалог – взаємоповага - взаємодія;
- розподілене лідерство;

Основною метою діяльності закладу є безперервний процес підвищення ефективності освітнього процесу з урахуванням одночасності потреб суспільства, потреб особистості учня. Сприяє цьому застосування психології та новітніх досягнень педагогіки, використання інноваційних технологій навчання, комп’ютеризація освітнього процесу, допрофесійна підготовка здобувача освіти.

Відповідно до загальної мети, місією школи є різнобічний розвиток особистості дитини відповідно до її вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей, формування в неї загальнокультурних і морально–етичних цінностей, ключових і предметних компетентностей, необхідних життєвих і соціальних навичок, що забезпечують її готовність до продовження навчання, життя у демократичному суспільстві. Найціннішим результатом освіти в особистісному вимірі є здорова дитина, мотивована на успішне навчання, дослідницьке ставлення до життя; це учень / учениця, які вміють вчитися з різних джерел і критично оцінювати інформацію, відповідально ставитися до себе та інших людей,

усвідомлювати себе громадянином / громадянкою України, вміти реалізувати себе в суспільстві.

На реалізацію визначеної мети спрямовані основні завдання діяльності закладу освіти:

– створення належних умов для функціонування системи освіти закладу освіти, яка забезпечує розвиток, виховання.

– забезпечення суттєвого зростання якості освіти, створення комплексу умов рівного доступу до неї;

– впровадження заходів у освітній діяльності, спрямованих на розвиток усвідомленого вибору та наступного освоєння навчальних професійних знань і навичок;

– забезпечення подальшої роботи, спрямованої на усунення провідного дефекту і пов'язаних з ним порушень фізичної, психічної і мовленнєвої функцій;

– запровадження в освітній процес здоров'язберігаючих технологій, створення безпечних умов навчання та виховання дітей;

– модернізація матеріально–технічної бази закладу;

– створення інформаційно–навчального середовища, упровадження новітніх відкритих навчальних систем і відповідних педагогічних технологій;

– створення умов впровадження початкової освіти Нової школи; яка поділяється на два цикли:

- перший, адаптаційно–ігровий (1 –2 класи);

- другий, основний (3–4 класи ).

– створення умов впровадження базової середньої освіти Нової школи, яка поділяється на цикли:

- перший (5–6 класи);

- другий, предметне навчання (7–10 класи).

Стратегія розвитку реалізується в межах загального обсягу видатків, виділених місцевим бюджетом на відповідні роки, а також передбачає

залучення позабюджетних коштів інвесторів, меценатів, громадських фондів, інших юридичних і фізичних осіб, які не суперечить чинному законодавству України. Матеріально–технічна частина Стратегія щорічно коригуватиметься бюджетом Житомирської ОТГ та реальними можливостями позабюджетних надходжень.

Розглянемо проєкт “Управління закладом освіти”, який включає такі питання розвитку ЗОШ №26 як організація учбового процесу, кадрове забезпечення освітнього процесу, матеріально–технічне забезпечення освітнього процесу.

Мета проєкту:

- вироблення стратегії розвитку освітньої системи закладу освіти;
- забезпечення якісних змін в освітньому просторі закладу освіти відповідно до сучасних вимог концепції “Нової української школи”.

Завдання проєкту:

- забезпечення оптимальної структури закладу освіти;
- сприяння участі громадськості у формуванні освітньої політики закладу освіти.

Таблиця 3.1

### Шляхи реалізації проєкту “Управління закладом освіти”

№ з/п	Зміст роботи	Очікувані результати	Термін виконання	Відповідальні
1	Організація освітнього процесу; виконання нормативних документів; вдосконалення внутрішньшкільного контролю	Організація та забезпечення оптимальних, стабільних умов для освітнього процесу	2021–2025	Керівництво
2	Управління освітнім процесом закладу. Проведення педагогічних рад	Об’єднання зусиль педагогічного колективу закладу для підвищення рівня освітньої роботи, упровадження в практику досягнень педагогічної науки й передового	2021–2025	Керівництво

		педагогічного досвіду		
3	Впровадження моделі громадсько – державного управління на засадах рівноправної участі усіх учасників у забезпеченні ефективності освітнього процесу	Вивчення громадської думки та поширення її на прийняття управлінських рішень	2021–2025	Керівництво
4	Створення цілісної системи управління, забезпечення якісного рівня контрольної – аналітичної діяльності відповідно до сучасних вимог	Підвищення якості освітнього процесу. Розвиток творчого потенціалу кожного вчителя	2021–2025	Керівництво
5	Забезпечення ефективної роботи Ради школи	Спільна робота Ради школи та керівництва закладу освіти	2021–2025	Керівництво
6	Раціональний та доцільний розподіл функціональних обов'язків між керівництвом, педагогічними працівниками	Покращення роботи всіх сфер шкільної діяльності	2021–2025	Керівництво
<i>Продовження табл. 3.1</i>				
7	Забезпечення життєдіяльності закладу освіти	Залучення позабюджетних коштів, покращення роботи з охорони праці та соціального захисту	2021–2025	Керівництво
8	Здійснення адміністративно–господарської роботи	Покращення матеріально–технічної бази закладу освіти	2021–2025	Керівництво
9	Звітування директора перед громадськістю, колективом	Постійне інформаційне забезпечення, гласність	2021–2025	Керівництво
10	Забезпечення систематичного інформаційного супроводу освітнього процесу на шкільному сайті та стендах	Інформованість педагогічних працівників, учнів, батьків у роботі закладу	2021 –2025	Керівництво

Джерело: за даними ЗОШ №26

Проект “Кадрове забезпечення освітнього процесу”.

Мета проекту:

- підвищити престиж педагогічної професії у суспільстві;
- створити систему планомірного поповнення закладу освіти

висококваліфікованими спеціалістами та забезпечити високу результативність професійної діяльності педагогічних кадрів;

– створити сприятливі умови для професійної діяльності педагогічних працівників, забезпечити їхні конституційні права.

Завдання проекту:

– оптимізація кадрового забезпечення закладу освіти;  
 – підвищення ролі педагога у формуванні суспільства;  
 – підвищення рівня соціально–економічного та фінансового забезпечення підготовки педагогічних працівників, їх професійної діяльності.

Пріоритетно:

– обґрунтоване прогнозування потреби в педагогічних працівниках;  
 – стабілізація кадрового складу закладу освіти.

*Таблиця 3.2*

### Шляхи реалізації проекту “Кадрове забезпечення освітнього процесу”

№	Зміст роботи	Очікувані результати	Термін виконання	Відповідальні
1	Визначення потреби в педагогічних працівниках	Стабілізація кадрового складу закладу освіти	2021	Керівництво
2	Стимулювання педагогічних працівників до здобуття спеціальної освіти	Забезпечення гідних умов для здобуття сучасної, доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства	2021–2025	Керівництво
3	Надання пріоритету при розподілі педагогічного навантаження педагогам з відповідною спеціальною освітою	Моральне та матеріальне стимулювання вчителів	2021–2025	Керівництво
4	Забезпечення систематичного підвищення кваліфікації педпрацівників; впровадження сучасних інформаційних технологій	Ріст професійної майстерності, розвиток творчої ініціативи, забезпечення ефективності освітнього процесу	2021 –2025	Керівництво
5	Внесення пропозицій щодо нагородження державними та відомчими нагородами та відзнаками працівників закладу освіти у вищі органи управління освітою	Моральне та матеріальне стимулювання вчителів	2021–2025	Керівництво

6	Удосконалення професіоналізму та методичної майстерності педагогічних працівників, широкого використання інноваційних технологій	Підвищення якості освіти	2021–2025	Керівництво
7	Упровадження системи професійно–педагогічної адаптації молодих фахівців	Виявлення найбільш активної, талановитої молоді	2021–2025	Керівництво
8	Проведення психолого–педагогічних консилиумів, психолого–педагогічних семінарів з метою удосконалення взаємовідносин “педагог – батьки – учень”	Підвищення ролі вчителя у формуванні особистості	2021–2025	Керівництво
9	Забезпечення участі педагогів у фахових конкурсах з метою висвітлення та розповсюдження передового педагогічного досвіду	Підвищення професійного рівня педагогічних працівників	2021–2025	Керівництво
10	Здійснення передплати періодичних та фахових педагогічних видань	Підвищення якості освіти	2021–2025	Керівництво
<i>Продовження табл. 3.2</i>				
11	Організація неперервної мовної освіти поповнення фондів бібліотеки словниками, довідниками, періодикою)	Ріст професійної майстерності, забезпечення ефективності освітнього процесу	2021–2025	Керівництво
12	Організація щорічного моніторингу якості методичної роботи з педагогічними працівниками	Підвищення якості освіти	2021–2025	Керівництво

Джерело: за даними ЗОШ №26

Проект “Матеріально–технічне забезпечення освітнього процесу”.

Мета програми:

– забезпечення в школі належних умов для навчання і виховання відповідно до сучасних санітарно–гігієнічних, технічних та педагогічних вимог.

Завдання програми:

- поліпшити умови утримання будівлі та експлуатації закладу освіти;
- виконати капітальні та поточні ремонти за новітніми технологіями, які передбачають тривалий гарантійний термін експлуатації;
- відповідно до сучасних вимог забезпечити санітарно–гігієнічних, інженерно–технологічних безпечні умови для навчання та життєдіяльності в закладі освіти;



– забезпечити заклад освіти сучасними меблями, комп'ютерною технікою, створити сприятливі та комфортні умови для організації освітнього процесу, корекційно –розвивальним обладнанням відповідно до санітарно–гігієнічних та естетичних вимог.

Пріоритетно:

– здійснення заходів щодо модернізації матеріально–технічної бази закладу освіти.

Результати які очікували:

- оновлення бази матеріально–технічної закладу освіти;
- сприятливих умов створення для організації освітнього процесу.

*Таблиця 3.3*

**Шляхи реалізації проєкту “Матеріально–технічне забезпечення освітнього процесу”**

№ з/п	Зміст роботи	20210	2022	2023	2024	2025	Відповідальні
1	Проведення технічного аналізу стану приміщень школи	+	+	+	+	+	Керівництво
2	Проведення поточного ремонту: – навчальних кабінетів, – тротуарної доріжки ; – коридору 1 поверху шкільного корпусу	+	+	+	+	+	Керівництво
3	Благоустрій шкільного подвір'я: поточний ремонт допоміжних приміщень, фарбування вуличного спортивного нестандартного обладнання, улаштування клумб	+	+	+	+	+	Керівництво
4	Проведення ревізії та реконструкції освітлення (заміна ламп, вимикачів, розеток, плафонів)	+	+	+	+	+	Керівництво
5	Проведення реконструкції, ревізії та теплопостачання	+	+	+	+	+	Керівництво
6	Проведення капітального ремонту: – системи опалення шкільного корпусу; – системи опалення спального корпусу; – овочесховища – приміщень спального корпусу; – цоколю та відмостки будівлі шкільного корпусу; – даху шкільного корпусу; – спортивної зали	+	+	+	+	+	

7	Проведення інвентаризації шкільного майна	+	+	+	+	+	Керівництво
8	Ремонт поточний: – душового приміщення для хлопців та дівчат; – стін у приміщенні їдальні; – навісу та головного входу до приміщення школи	+		+			Керівництво
<i>Продовження табл. 3.3</i>							
9	Придбання: – шкільні меблі; – мультимедійний комплекс; – комп'ютерна техніка – телевізор; – дидактичний матеріал для НУШ; – обладнання для корекційно-розвивального процесу; – інтерактивна панель; – корекційне навчальне обладнання; – ксерокс	+	+	+	+	+	Керівництво
10	Придбання: – швейні машини для кабінету зі швейної справи; – верстат “Гріндер” для столярної майстерні; – верстат для слюсарної майстерні; – станок “Тончарне коло”	+	+				Керівництво
11	Придбання обладнання та меблів для харчоблоку: – сковороди електричні; – картоплечистка електрична; – тістомісильна машина, – протиральна машина, – виробничі стелажі, – холодильна шафа; – меблі;	+	+			+	Керівництво
12	Придбання обладнання для пральної: – пральна машина; – центрифуга	+	+			+	Керівництво
13	Придбання обладнання та інвентарю для господарчих робіт: – кущеріз (коса ); – мотокоса; – електроінструменти; – бензопила					+	Керівництво
14	Здійснення ремонту комп'ютерної техніки	+	+	+	+	+	Керівництво
15	Придбання спортивного інвентарю	+	+	+	+	+	Керівництво
16	Забезпечення засобами для	+	+	+	+	+	Керівництво

	прибирання (халати, дезинфікуючі та миючі засоби)						
17	Забезпечення прибиральним інвентарем (лопати, граблі, віники, відра тощо)	+	+	+	+	+	Керівництво
<i>Продовження табл. 3.3</i>							
18	Забезпечення канцтоварами та медикаментами	+	+	+	+	+	Керівництво
19	Забезпечення дотримання техніки безпеки і протипожежної безпеки учасниками освітнього процесу (створення безпечного середовища)	+	+	+	+	+	Керівництво

Джерело: за даними ЗОШ №26

Умовами реалізації пріоритетних напрямів Стратегії ЗОШ №26 є запровадження нових педагогічних та управлінських технологій:

- перехід на форму концептуальну розвитку в закладі освіти;
- система впровадження постійного відстеження змін динаміки в освіті;
- оновлення функцій відповідно до управління нових видів управлінської діяльності;
- функціональне та організаційне оновлення діяльності методичної служби;
- реальне забезпечення доступності та відкритості освітньої галузі закладу освіти перед громадськістю.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у сучасній ринковій економіці висока якість освіти – один з фактів успішного процесу перетворення українського суспільства. Як кінцевий результат освітньої системи якості освіти функціонування, з одного боку, визначає кваліфікаційний рівень працівників, їх здатність до мобільності, придатність професійна, грамотність функціональна, що є необхідним.

В сучасній економіці освіта розглядається в значенні:

- організація з усіма деталями, яка визначається багатьма економічними, соціальними, ідеологічними та культурними факторами;
- система, до складу якої входять взаємозалежні елементи. Ні один з елементів системи освіти не здатний діяти сам по собі і кожен найрізноманітнішим чином впливає на інші.

Якість освіти – основний критерій оцінки адміністрування освіти. Основним споживачем в кінцевому підсумку є суспільство.

Для забезпечення виробничих процесів вимагають різні ресурси (потенціали): матеріально–технічні, трудові, фінансові та ін. Особливе значення в даний час набувають наступні потенціали: духовний потенціал, інтелектуальний потенціал, науково –технічний потенціал, інформаційний потенціал, екологічний потенціал.

Основними результатами Стратегія розвитку ЗОШ № 26 будуть різноманітні удосконалення в сучасному освітньому середовищі школи, позитивні зміни також підвищення якості освіти для дітей із особливими потребами. Можливість дає стратегія, щоб виробити стратегічні та пріоритетні напрями діяльності закладу освіти на найближчі роки.

Ресурси освітньої системи – це все те, що безпосередньо бере участь в освітньому процесі: трудові ресурси освіти, інформаційні ресурси (підручники, посібники, комп'ютерні програми та інші засоби навчання), педагогічні технології і ноу–хау, капітальні ресурси (наявність приміщень

для навчання, забезпеченість, навчальними посібниками, комп'ютерами тощо). Саме ресурси та їх якісні характеристики значною мірою визначаються результатом освіти.

Необхідні матеріальні засоби для засвоєння всієї навчальної інформації, складають виробничу від навчальної програми систему. Будується вона згідно з такими принципами.

1. Обладнання повинно задовольняти повністю педагогічні вимоги, які висуваються до інших елементів навчального процесу: наочно відтворювати істотне в явищі, бути легко сприймаються як і підбадьорливі, мати естетичний вигляд т.д.

2. Кількість і типи засобів навчання повинні повністю забезпечувати матеріальні потреби навчальної програми в системі, але без надмірностей.

3. Коштів навчання мають відповідати реальним умовами роботи школи і потребам місцевого населення.

Постійно ведеться робота по зміцненню матеріально–технічної бази закладу освіти. Поряд з цим є ряд ще не вирішених проблем:

1. кількість обладнання для наочності не велика;
2. рівня володіння сучасними технологіями не достатньо;
3. не достатньо читацьких інтересів учнів;
4. недостатній рівень формування у школярів потреб і навичок самоосвітньої роботи, здатності до навчання упродовж життя;
5. нерозуміння освітніх і виховних цілей батьками учнів;
6. недостатня відповідальність батьків за навчання та виховання дітей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України “Про освіту”. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380).
2. Закон України “Про добровільне об’єднання територіальних громад”. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91).
3. Закон України “Про засади державної регіональної політики”. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90).
4. Александров В. Освітня послуга: суть та моделі якості / В. Александров // Освіта і управління. – 2016. – Т.9,№1. – С. 156–164.
5. Антошкіна Л.І. Економіка вищої освіти: тенденції та перспективи реформування / Антошкіна Л.І. – К.: Видавничий дім “Корпорація”, 2015.– 368 с.
6. Андрущенко В. П. Державно – громадський характер управління освітою / В. Андрущенко // Вища освіта України 2018.– № 3.– С. 5–8.
7. Артюх М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти / М. Артюх // Освіта і управління. – 2016. – № 2. – С. 55–58.
8. Барліт, О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті: навч. посіб. / О. О. Барліт, М. В. Елькін, М. М. Окса. — Мелітополь: ММД, 2019. — 256 с.
9. Баша І. М. Роль маркетингу в розвитку освітніх послуг / І.М. Баша // зб. тез XII Міжнар. наук.– практ. конф. “Маркетинг в Україні” – К. : ВГО “Українська асоціація маркетингу”, 2018. – С.17 –18.
10. Баша І. М. Оцінка розвитку українських вузів шляхом використання потенціалу / І.М. Баша // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Вип. 30 – К. : КНЕУ, 2018. – Вип. 30 – С. 7–16.
11. Вознюк В.С. Маркетинг освітніх послуг [Навчальний посібник] / Василь Вознюк. – Луцьк: Волинська книга, 2017. – 64 с
12. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально – психологічне

визначення особистості в українській діяльності / Ю. Вологін // Молодь і ринок. – 2018. – № 9 – С. 114–118.

13. Єрмаков І. Г., Сохань Л. В. Життєвотворчий потенціал нової школи // Мистецтво життєтворчості особистості: наук.–метод. посібник: у 2 ч. / ред. рада: В. М.Доній, Г. М.Несен, Л. В. Сохань, І. Г. Єрмаков [та ін.]. – К. : ІЗМН, 1997. – Ч. 2: Життєвотворчий потенціал нової школи. – 936 с.

14. Красняков Є.В. Державне фінансування освіти не має бути залишковим / Є.В. Красняков // Рідна школа. – 2017. – № 7–8. – С. 3 –7.

15. Камінська Є. І. Державно–громадське управління в школі. – Х. : Вид. група “Основа ”, 2018. – 112 с.

16. Назаренко Л. М. Аксіологія виховання як складова соціального становлення дитини: монографія. – Херсон: КВНЗ “Херсонська академія неперервної освіти ”, 2018. – 200с.

17. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти в Україні – погляд у майбутнє / С. Ніколаєнко // Вища школа. – 2016. – № 2. – С. 3 –22.

18. Палехова В.А. Освіта: суспільне благо або товар / В.А. Палехова // Наукові праці. Вісник ЧДУ імені Петра Могили: Економіка. – 2020. – Т. 133. –Випуск 120. – С. 25 –32.

19. Пометун О. І. Молодь обирає дію: соціальне проектування – новий підхід до виховання молоді // Метод проектів: традиції, перспектива, життєві результати: Практично зорієнтований збірник. – К.: Департамент, 2018 – С. 327 – 333.

20. Теоретично–методологічні засади процесу соціалізації дітей та учнівської молоді в сучасному освітньому просторі: методичні рекомендації / за ред. Л. М. Назаренко, С. О. Моїсеєва. – Херсон, 2018. – 48 с.