

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

РИМАРЕВА ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 352.37.070
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРУВАННЯ
ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

Ю. О. Римарева

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ДОВЖЕНКО Валентина Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **Римарева Юлія Олександрівна**
допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Римарева Юлія Олександрівна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

РИМАРЕВА Ю. О. Удосконалення механізмів адміністрування закладом освіти в територіальній громаді. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено теоретичні основи управління закладом освіти в територіальній громаді. Проаналізовано у вигляді схем та таблиць модель системи управління персоналом у закладі загальної середньої освіти, зокрема у філії селища Курне Курненського ліцею. Окреслено рекомендації керівнику навчального закладу щодо системи управління. Запропоновано управлінцям використовувати інноваційні методи в управлінні колективом: коучинг, «таємний покупець», АРМ працівника, автоматизовану інформаційну систему управління персоналом.

Ключові слова: модель системи управління, методи управління, територіальна громада, заклад освіти.

ANNOTATION

RYMAREVA Yu. Improvement of the Mechanisms of a Territorial Community Educational Institution Management. – Qualificational paper manuscript.

Qualificational paper for the Master's Degree in the Specialty 281 - Public Management and Administration. – Poliss'kyi National University, Zhytomyr, 2023.

This research presents the results of a study of the Territorial Community Educational Institution Management Theory. Analysis of the Personnel Management System Model in the Secondary Educational Institution is presented using diagrams and tables, specifically of the Kurne Village Branch of the Kurne Lyceum. Summary of recommendations to the Head of the Educational Institution regarding the Management System is provided. Managers are suggested to use innovative approaches for the team management: coaching, "mystery shopper," employee workplace automation, automated Personnel Management System.

Key words: Management System Model, Management Methods, Territorial Community, Educational Institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	8
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ФІЛІЯ СЕЛИЩА КУРНЕ КУРНЕНСЬКОГО ЛІЦЕЮ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	15
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКУ ФІЛІЇ СЕЛИЩА КУРНЕ КУРНЕНСЬКОГО ЛІЦЕЮ ЩОДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ	244
Висновки до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ	Ошибка!
Закладка не определена.	5
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	478

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З метою збереження і розвитку свого науково-технологічного потенціалу, Україна постійно розвиває і вдосконалює свою систему освіти, спираючись переважно на зарубіжний досвід. Очевидно, однак, що і в самих цих країнах життя не стоїть на місці і система освіти постійно поліпшується з метою отримання переваги на світовій арені, де вплив держави багато в чому визначається його науково-технічним потенціалом [3].

Сучасна система освіти є системним об'єктом, якій притаманні всі властивості великих організаційних систем: складність структури; ієрархічність побудови; багатофункціональність окремих структурних компонент і їх багатозв'язність; стан; стійкість; розвиток і ін. [1]. Управління освітою являє собою діяльність органів влади і недержавних організацій, спрямовану на підвищення ефективності освіти; процес, що регулює досягнення цілей освітньої політики, що включає аналіз і оцінку ситуації, освітньої практики, постановку завдань управління, планування діяльності з реалізації завдань, організація узгодженої діяльності суб'єктів та контроль.

В Україні внаслідок децентралізації влади передано більшість повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад, що вплинуло на політичну, адміністративну, фінансову та інші сфери, зокрема й сферу освіти. Однак, ще залишились окремі проблеми, що полягають у відсутності чітких правил розподілу повноважень між рівнями публічного управління, зокрема й стосовно системі освіти, що й зумовило вибір теми дослідження.

Питання управління системою освіти та закладами освіти на рівні територіальних громад висвітлені у працях багатьох дослідників, зокрема: Бондаренко Д. [9], Борох Н. [10], Мельник В., Гнип І. [14], Лук'яненко Д., Губський Б., Ганущак Ю. [13], Дем'янишин В. [15], Застрожнікова І. [12], Калініна Л., Топузов О. [13], Тарасенко Н. [26]. Однак ще є багато питань, які потребують вивчення.

Метою дослідження є обґрунтувати напрямів щодо удосконалення механізмів адміністрування закладом освіти в територіальній громаді.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розглянути теоретичні основи управління закладом освіти в територіальній громаді.

2. Проаналізувати особливості системи управління в загальноосвітньому навчальному закладі філія селища Курне Курненського ліцею Житомирської області.

3. Запропонувати рекомендації керівнику філії селища Курне Курненського ліцею щодо системи управління у закладі освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних засад та практичних основ управління закладами освіти територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи освіти в умовах децентралізації владних повноважень.

Методи дослідження. У ході дослідження систематизовано та проаналізовано теоретико-методологічні підходи до ідентифікації, динаміки та визначення перспектив розвитку системи освіти об'єднаних територіальних громад. Для підготовки та написання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, монографічного аналізу, соціологічний, історико-культурний, порівняльний, розрахунково-конструктивний, статистичні, структурний.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у визначенні рекомендацій щодо співпраці керівників закладів освіти та органів місцевого самоврядування в напрямі підвищення якості надання освітніх послуг в межах територіальної громади.

Практичне значення отриманих результатів. Викладені у кваліфікаційній роботі висновки, аспекти та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення механізмів управління закладами освіти можуть бути використані органами місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи доповідались на наукових конференціях та опубліковані у трьох наукових публікаціях: «Удосконалення механізмів адміністрування закладом освіти в територіальній громаді»; «Особливості управління закладом освіти в територіальній громаді»; «Аналіз та оцінка системи управління в загальноосвітньому навчальному закладі філія селища Курне Курненського ліцею Житомирської області».

Інформаційною базою дослідження були відкриті дані Державного комітету статистики України, Міністерства освіти і науки України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених відповідно до тематики дослідження, результати власних спостережень та аналізу.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 46 сторінках друкованого тексту і складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Із 2014 року в Україні відбувається повномасштабна реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що супроводжується формуванням спроможного первинного інституту місцевого самоврядування – територіальної громади шляхом її укрупнення, наданням повноважень, ресурсів та можливості самостійно вирішувати питання місцевого значення [10].

Відповідно до статті 32 базового Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР) у освітній галузі виконавчі органи сільських, селищних, міських рад мають власні повноваження, а також наділені делегованими, зокрема:

— управляти закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організувати їх матеріально-технічне та фінансове забезпечення;

— забезпечувати здобуття повної загальної середньої освіти, створювати необхідні умови для виховання дітей, молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяти діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів;

— забезпечувати в межах наданих повноважень доступність та безоплатність освіти на відповідній території;

— забезпечувати, відповідно до закону, розвиток всіх видів освіти, розвиток та вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності [14, с.27].

Відповідно до статті 66 Закону України «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII) районні, міські ради та територіальні громади:

— «відповідають за реалізацію заходів державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

— планують та забезпечують розвиток мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

— гарантують доступність дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території;

— забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти;

— створюють рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності;

— здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом» [24].

Таким чином, законодавством органам місцевого самоврядування визначено значний перелік повноважень.

Децентралізація передбачає передачу повноважень щодо вирішення місцевих проблем на рівень, який є найближчий до людей, тобто від центральних державних структур до органів місцевого самоврядування – безпосередньо громадам. Також передбачено забезпечення їх власними фінансовими ресурсами, які зроблять їх спроможними ці проблеми вирішувати. Запроваджується відповідальність органів місцевого самоврядування перед виборцями за ефективність своєї роботи, а перед державою – відповідальність за законність [12, с. 59].

Якщо ж говорити про децентралізацію освіти, то вона передбачає передачу повноважень і відповідальності за процеси управління освітою та фінансування закладів освіти демократично обраним органам місцевого самоврядування [12, с. 60].

Наразі управління державними освітніми установами включає в себе цілий комплекс різної діяльності: адміністративні роботи, програми та

проекти; господарська діяльність; організаційні дії; правова структура; педагогічні заняття. Всі ці види діяльності спрямовані на виконання завдань різного характеру, але все є невід'ємною частиною загальної освітньої системи. Слід підкреслити, що система управління освітньою установою може базуватися на впровадженні консервативних способів керівництва і більш інноваційні методи. Здійснювати керівництво може одна людина або група осіб, які відповідають за виконання і дотримання всіх норм і правил. Якісніше й ефективніше за все, коли в процесі управління навчальним закладом та освітньому процесі беруть участь одночасно три сторони: учні, колектив педагогів, батьківський комітет. У цьому випадку можливі корективи системи, які ґрунтуються на реальних потребах або можливості зацікавлених осіб [4].

Одним з основних елементів управління муніципальним освітнім закладом, є грамотна сукупність дій, які спрямовані на цільові пріоритети. Завдання сфери управління:

- 1) організація системи і структури управління, оптимізація організації управлінської системи, ліквідація неефективних ланок в ній;
- 2) визначення посадових обов'язків та інструкцій Нормативна фіксація всіх учасників управлінської діяльності;
- 3) структура підрозділів сфер діяльності установи, закріплення певного статусу за підрозділами системи управління;
- 4) планування складу і структури забезпечення інформацією, повнота і цілісність системи інформаційного забезпечення навчального закладу;
- 5) Система звітності станом освітньої системи, засоби збору інформації про стан системи освіти, опис методів освітніх процесів і збір відомостей про стан системи;
- 6) обробка і зберігання даних, створення ефективної і раціональної системи збору і зберігання даних;
- 7) доступ до інформації колективу освітнього закладу і повноваження щодо прийняття управлінських рішень, користування даними, оперативність

отримання інформації і прийняття оптимальних рішень з управління освітнім процесом і навчальним закладом;

8) використання комп'ютерних систем і програм для зберігання і отримання інформації, технічне оснащення установи.

9) Розподіл об'єктів контролю, поділ сфер діяльності для більш ретельного контролю всіх сфер діяльності освітньої установи;

10) Планування та впровадження засобів контролю, організація ефективних параметрів контролю;

11) аналітична система, виявлення найбільш ефективних шляхів розвитку та контролю і усунення тупикових проектів і програм;

12) система гласності контролю за процесами, що відбуваються в системі управління, сповіщення педагогічного колективу, учасників освітнього процесу і батьків учнів про будь-які зміни в програмі освіти або структурі управління установою;

13) різноманітні заходи і програми, спрямовані на стимуляцію педагогічного складу, дружня творча атмосфера в педагогічному колективі, забезпечення професійного розвитку викладачів;

14) стимуляція діяльності учнів, розвиток в свідомість в учнів про нормативно-правових правилах, моральних якостей, розвиток творчих навичок, самостійності та ініціативи;

15) заохочення колективу установи, соціальний захист співробітників. Слід приділяти особливу увагу управлінню якістю освітнього процесу. Для цього проводиться періодичний звіт і аналіз тенденцій розвитку освіти. Вибір пріоритетних ефективних програм і проектів. Необхідно коректувати і модернізувати стратегічні і тактичні системи освітньої установи. У вільному доступі викладацького колективу повинні бути всі необхідні дидактичні і методичні матеріали [2].

Створення системи управління у сфері освіти, що відповідатиме потребам і можливостям громади, є ключовим елементом та першим викликом для органів місцевого самоврядування.

Дієва система управління освітою має залучити фахівців, які здатні сформулювати сучасне бачення розвитку освіти в громаді та приймати ефективні рішення, що забезпечують виконання самоврядних і делегованих повноважень у галузі освіти.

Важливо наголосити, що реформа освітньої галузі в умовах децентралізації змінила підхід до управління освітою – авторитарна модель управління, раніше дуже поширена в Україні, має поступитися демократичній моделі участі. Органи управління освітою зобов'язані надавати підтримку школам і всім учасникам освітнього процесу, бути їх партнерами. Лише за цих умов можна реалізувати зміст і цінності як реформи освіти, так і реформи місцевого самоврядування. Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР) визначено перелік питань, що вирішуються сільськими, селищними, міськими радами, зокрема передбачено, що до таких питань належить і питання затвердження структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, витрат на їх утримання, що здійснюється за пропозицією сільського, селищного, міського голови [26].

Є дві організаційні форми функціонування органу управління освітою (ОУО), щодо яких має визначитися рада територіальної громади:

- 1) у структурі виконавчих органів ради;
- 2) як окремий виконавчий орган з питань управління освітою.

Варіантів організаційно-правової форми ОУО може бути кілька – залежно від фактичної ситуації у сфері освіти, кола повноважень, потреб територіальної громади та її фінансових можливостей.

З огляду на дані, отримані в результаті аналізу наявної ситуації у сфері освіти в територіальній громаді, та зважаючи на зазначені вище чинники й обставини, органу місцевого самоврядування необхідно обрати вид, у якому буде створено ОУО (рис. 1.1.):

УПРАВЛІННЯ	Одногалузевий або однофункціональний структурний підрозділ, який у своєму складі має не менш як 2 самостійних відділи
ВІДДІЛ	Структурний підрозділ утворюється для виконання завдань за одним напрямом діяльності, штатна чисельність якого не менше ніж 3 одиниці
СЕКТОР	Структурний підрозділ утворюється для виконання завдань за одним напрямом діяльності, його функції неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів, штатна чисельність становить не менш ніж 2 одиниці

Рис. 1.1. Організаційно-правові форми органу управління освітою

Джерело: розроблено автором на основі [23].

Для визначення кількісного та якісного складу об'єктів освітньої галузі, розташованих на території громади, а також обсягу повноважень у сфері освіти, що будуть реалізовуватися радою територіальної громади та її виконавчими органами, необхідно провести аналіз фактичної ситуації в галузі освіти територіальної громади. Отримана у результаті аналізу інформація допоможе визначити необхідну кількість штатних одиниць органу управління освітою та, відповідно, вплине на прийняття радою територіальної громади рішення щодо обрання оптимальної його організаційно-правової форми та структури [34].

Процес зібрання такої інформації може полегшити заповнення матриці освітньої мережі територіальної громади, згідно з якою передбачається зібрати:

- 1) статистичні дані щодо класів та учнів;
- 2) дані про демографічну ситуацію;
- 3) дані про якість надання освітніх послуг (наприклад, зазначаються результати ЗНО випускників за 5-річний період);
- 4) дані про кадрове забезпечення закладів освіти;
- 5) дані про фінансування галузі освіти;

б) дані про матеріально-технічну базу закладів загальної середньої освіти;

7) дані про стан приміщень закладів загальної середньої освіти;

8) додаткову інформацію [42].

Сучасні обласні департаменти освіти є основною гілкою освітнього процесу, бо мають приписи і завдання від МОН та посилають їх на районні управління освіти. А також виконують спостереження діяльності районних управлінь в зверху до низу.

В умовах децентралізації ця послідовність зміниться. А саме обласні департаменти освіти стануть підрозділами обласних виконкомів. Вони будуть призначатися обласними радами та будуть відповідати за впровадження освітньої політики у межах встановленої компетенції на рівні області та відповідно до чинного законодавства та у [4].

Висновки до розділу 1

Законодавством органам місцевого самоврядування передано значний перелік повноважень і функцій, згідно яких вони мають можливість самостійно приймати рішення, зокрема обирати спосіб залучення усіх наявних ресурсів та нести відповідальність і забезпечувати надання якісної, а також доступної базової середньої освіти для населення на відповідній території, згідно із затвердженими державними стандартами у сфері освіти.

Наразі управління державними освітніми установами включає в себе цілий комплекс різної діяльності: адміністративні роботи, програми та проекти; господарська діяльність; організаційні дії; правова структура; педагогічні заняття. Всі ці види діяльності спрямовані на виконання завдань різного характеру, але все є невід'ємною частиною загальної освітньої системи.

Слід наголосити, що реформа освіти в умовах децентралізації значно змінила підхід до управління освітньою галуззю від авторитарної моделі управління до демократичної моделі участі.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ФІЛІЯ
СЕЛИЩА КУРНЕ КУРНЕНСЬКОГО ЛІЦЕЮ ЖИТОМИРСЬКОЇ
ОБЛАСТІ

Курненська територіальна громада базується в селі Курне Житомирського району Житомирської області. До складу даної громади входять 27 населених пунктів, які об'єднані у 8 старостинських округів [43].

Бюджет Курненської сільської ради забезпечує функціонування: 17 закладів охорони здоров'я, а саме: 4 амбулаторії загальної практики сімейної медицини та 13 фельдшерсько – акушерських пункти; 9 закладів освіти, а саме: 6 ліцеїв; 1 гімназія; 2 філії; 10 дошкільних навчальних закладів; 21 закладів культури, а саме: 3 – центри культурних послуг; 11 – філій культурних послуг; 3 – публічні бібліотеки [43].

Філія селища Курне Курненського ліцею має такі характеристики:

- Завідувач - Бусел Віра Павлівна
- Вчителі - 10
- Техперсонал - 4
- Учні - 76

У Курненській територіальній громаді співпраця з мешканцями громади в питаннях управління освітою – одне з пріоритетних завдань соціально-гуманітарного відділу. Для його реалізації в школах громади регулярно проводять опитування та анкетування батьків, вчителів і дітей. Цей підхід використовується для вирішення як тактичних, так і стратегічних завдань. Зокрема, під час розроблення стратегії розвитку освіти в громаді проведено комплекс заходів: опитування, анкетування, обговорення – з метою оцінювання поточної ситуації в закладах освіти та визначення стратегічних напрямів розвитку освіти в громаді. Це дало можливість досягти таких результатів [43]:

- в усіх закладах освіти Курненської громади застосовуються Google-форми для вивчення потреб учнів у позашкільній освіті;
- шляхом проведення анонімного анкетування батьків (105), вчителів (62), дітей (110) враховано їхні потреби під час визначення стратегічних та операційних цілей розвитку освіти в громаді;
- практику використання Google-форм для визначення думки зацікавлених сторін у процесі розроблення стратегії розвитку освіти поширено в двох громадах.

SWOT-аналіз діяльності громади засвідчив наступне (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності Курненської ТГ

<i>Сильні сторони (внутрішні)</i>	<i>Слабкі сторони (внутрішні)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Близькість декількох аеропортів - Гарна транспортна система та розв'язка - Доставка пасажирів по місту - Розвинута диверсифікована місцева економіка - Історичне минуле - Стале інвестування капіталів у розвиток економіки громади - Відсутність екологічно небезпечних промислових підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> - Транзитний проїзд через центр громади – висока загазованість від автотранспорту - Недостатній рівень благоустрою - Застаріла комунальна сфера: проблема чистої води, зношені каналізаційні споруди - Висока енергоємність комунального господарства - Картонно-паперовий комбінат через річку від громади поблизу міста - Відсутність заводу з переробки твердих відходів - РЕМ – недержавне підприємство
<i>Можливості (зовнішні)</i>	<i>Загрози (зовнішні)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на органічну сільськогосподарську продукцію. (розвиток аграрного бізнесу) - Розвиток міжнародних транспортних коридорів – (для створення логістичного центру управління вантажопотоками) - Зростання рівня контролю екологічного стану регіону – (краща якість середовища) - Зростання в регіоні попиту на трудові ресурси – навчання фахівців, необхідних регіону - Зростання попиту на туристичні ресурси регіону, – (розвиток міжнародного ділового туризму, фестивалів) 	<ul style="list-style-type: none"> - Політична нестабільність в країні, – (не приведення законів у відповідність до вимог часу). - Недосконалість Законів - (високі податки на зарплатню) - Збільшення кількості транзитного транспорту – (погіршення екології) - Підвищення рівня ґрунтових вод - Покращання умов праці в Києві – (відтік робочої сили, зменшення кількості молоді)

Джерело: складено автором

Системи управління поділяються на централізовані, децентралізовані та змішані. У централізованих системах управління всім здійснюється

певним органом чи керується з єдиного центрального офісу. Перевагами є можливість швидко усунути недоліки у роботі будь-якої підсистеми або мінімізувати їх наслідки. Централізована структура системи управління має багато недоліків [25, с .17].

У децентралізованих системах кожним структурним підрозділом керує окремий управлінський орган. Він же відповідає за результати діяльності підсистеми. Децентралізована система є більш результативною, але вимагає чіткого нормативного врегулювання та розподілу функцій та дій [25, с .17].

Змішану структуру системи управління застосовують якщо об'єкт управління неможливо повністю розділити на окремі взаємно незалежні підсистеми. Всі ці системи застосовують в управлінні освітніми системами, залежно від їх функціонального призначення [25, с .17].

Управління освітнім закладом включає управління всіма складовими, які входять до системи управління, зокрема освітніми ресурсами (матеріально-технічними, інформаційно-методичними, кадровимим, фінансово-економічними тощо). Децентралізоване управління освітнім закладом передбачає забезпечення системного взаємозв'язку, взаємозбагачення різних ланок управління, узгодження дій по формуванню спільної мети. Горизонтальні зв'язки та взаємодії структурних елементів у децентралізованому управлінні освітнім закладом активізують інтегровані та партнерські стосунки, що забезпечують стабільне функціонування та розвиток підсистем, створюють умови для досягнення спільної мети [21].

Філія селища Курне Курненського ліцею дотримується Європейської моделі менеджменту, яка має наступні характеристики:

1. Індивідуальний характер прийняття рішень керівником.
2. Індивідуальна відповідальність.
3. Суворо формалізована структура управління.
4. Чітко формалізована процедура контролю.
5. Індивідуальний контроль керівника.
6. Швидка оцінка результату праці та службове зростання.

Основною формою контролю за діяльністю навчального закладу є державна атестація, яка проходить один раз на десять років встановленому

порядку МОН України. Контроль за дотриманням вимог закладом освіти, здійснюється департаментом освіти міста.

В закладі загальної середньої освіти здійснюються різні види внутрішнього контролю. При організації контролю використовується диференційований підхід, тобто враховуються специфічні та індивідуальні якості тих, кого контролюють та дотримуються єдині вимоги.

Щомісячно проводиться аналіз планів та сіток навчально-виховної роботи з учнями. Щоквартально проводяться зрізи знань на засвоєння учнями програми. Таким чином виконання плану і програм, якість знань і умінь дітей постійно знаходиться на контролі адміністрації.

Підсумки контролю своєчасно доводяться до відома педагогічного колективу, батьківської громади. Також здійснюється контроль за прийнятими рішеннями.

Управління методичною роботою здійснюється наступним чином:

- методична робота планується під час складання річного плану роботи на навчальний рік;
- питання про стан методичної роботи в закладу загальної середньої освіти обговорюється за нарадах та засіданнях педагогічної ради;
- педагогічний колектив закладу загальної середньої освіти приймає участь у роботі методичних об'єднань, семінарах, тощо;
- адміністрація відвідує заняття педагогів та узагальнює їх досвід роботи;
- на початку навчального року створюється атестаційна комісія, яка працює цілий рік [1, с. 48].

Система управління персоналом в школі є спільною для всіх структурних підрозділів. Формально прийняття всіх рішень з менеджменту персоналу в установі відноситься до повноважень трьох співробітників: керівника школи (директора), заступника директора з управління навчальною роботою і фахівця з кадрів. Так, наприклад, згідно з правилами внутрішнього розпорядку школи, одними з ключових напрямків діяльності директора є:

— створення умов для поліпшення якості роботи, своєчасне підведення підсумків, заохочення передових працівників з урахуванням думки трудового

колективу і ради закладу загальної середньої освіти закладу, підвищення ролі морального та матеріального стимулювання праці, створення необхідних умов для виконання працівниками своїх повноважень;

— сприяння створенню в трудовому колективі ділової, творчої обстановки, підтримки і розвиток ініціативи та активність працівників; забезпечення участі співробітників в управлінні гімназією, повною мірою використовуючи збори трудового колективу, виробничі наради та різні форми суспільної самодіяльності;

— своєчасний розгляд зауважень працівників;

— правильна організація праці працівників відповідно до їх спеціальності та кваліфікації, закріплення за кожним з них певного місця для освітньої діяльності;

— забезпечення систематичного підвищення професійної кваліфікації працівників освітнього закладу, проведення атестації педагогічних працівників;

— створення необхідних умов для суміщення роботи з навчанням у закладах загальної середньої освіти [5, с. 24].

Певна стійка система управління педагогічним персоналом все ж існує. Далі ми послідовно розглянемо її як поєднання п'яти сфер: добір і розстановка персоналу, навчання, інформаційна підтримка, стимулювання та участь в управлінні організацією.

1. Відбір і розстановка персоналу в філії селища Курне Курненського ліцею.

Загалом відбір, прийом на роботу і розстановка вчителів проводяться згідно з трудовим законодавством у сфері освіти.

Слід згадати, що, незважаючи на досить високий рейтинг школи, спостерігається дефіцит необхідного педагогічного персоналу за деякими напрямками.

Окремо варто відзначити і те, що в школі працюють також 8 її колишніх випускників різних років.

Прийом на роботу здійснюється за підсумками співбесіди, що проводиться заступником директора з управління ресурсами.

2. Навчання вчителів

У загальноосвітньому навчальному закладі істотна увага приділяється безперервному підвищенню кваліфікації педагогів. У статуті установи серед завдань підвищення кваліфікації педагогічних працівників перераховані наступні:

- максимально можливе задоволення запитів педагогів на курсову підготовку;
- організація неперервної професійної освіти педагогічних кадрів з допомогою внутрішньошкільної системи підвищення кваліфікації;
- розвиток і вдосконалення системи дистанційного навчання педагогічних кадрів;
- розвиток і вдосконалення інформаційно-технічної бази для підтримки безперервної професійної освіти;
- організація системи моніторингу професійного зростання педагогів.

3. Інформаційна підтримка

Система інформаційної підтримки вчителів в освітньому закладі має кілька основних механізмів.

В першу чергу, в школі організована внутрішня інформаційна система на базі Microsoft Outlook, в яку включені всі співробітники установи. За допомогою зазначеної системи всередині організації розсилаються інформаційні електронні листи, що містять анонси майбутніх подій, різні робочі завдання, оголошення і т. д. Кожен співробітник має постійний доступ до своєї електронної поштової скриньки [5, с. 25].

Поряд з цим, в школі також проводяться регулярні наради з педагогічними працівниками.

Незважаючи на досить розвинену систему інформування педагогічних працівників, результати опитування показали, що не всі співробітники вважають її ефективною. Зокрема, близько половини не погодилися або поставилися нейтрально до твердження, що адміністрація своєчасно надає актуальну інформацію про майбутні події і т. д. Дані результати дозволяють зробити висновок, що, хоча в навчальному закладі і застосовуються різноманітні і різнорівневі механізми інформаційного забезпечення,

ймовірно, на її ефективність впливає людський фактор (наприклад, інформація розсилається з запізненням, в стислі терміни).

4. Стимулювання співробітників закладу загальної середньої освіти

Слід зазначити, що в рамках системи стимулювання педагогів у школі найбільша увага приділяється механізмам матеріального стимулювання. В першу чергу воно здійснюється через зміну стимулюючої частини заробітної плати педагогічного працівника. Так, у школі розроблена система оцінки роботи кожного педагога, у відповідність з якою щомісяця розраховується рівень стимулюючої частини заробітної плати. Наприклад, в систему включені критерії, що оцінюють успішність учнів, позитивні результати позаурочної діяльності, результати професійного зростання, громадська робота. Кожен працівник щомісяця оцінюється за даною шкалою, і на основі отриманого результату йому виплачується певна стимулююча частина заробітної плати.

Крім того, за зразкове виконання трудових обов'язків, успіхи в навчанні і вихованні учнів (вихованців), тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці педагогам виплачується премія.

Якщо говорити про механізми нематеріального стимулювання, то в школі в якості заохочення працівників використовується оголошення подяки із занесенням у трудову книжку. Крім того, за особливі заслуги працівники закладу загальної середньої освіти представляються у вищі органи для нагородження урядовими нагородами, встановленими для працівників народної освіти, та присвоєння почесних звань [7, с. 71].

Слід зазначити, що за результатами опитування співробітників закладу загальної середньої освіти, було визначено, що більшість педагогічних працівників (близько 75%) задоволені рівнем своєї заробітної плати.

Проте, результати опитування показали, що лише 56% опитаних співробітників вказали, що заробітна плата є для них основним стимулом роботи, відповівши, що в першу чергу працюють із-за грошей. 44% співробітників, навпаки, продемонстрували мотивацію до роботи у саморозвитку і користь, яку вони приносять суспільству (16% і 28% відповідно).

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що, незважаючи на суттєве значення рівня заробітної плати як мотиватором успішної роботи педагогічних працівників школи, слід також враховувати і нематеріальний бік, підтримуючи саморозвиток педагогів і заохочуючи їх до суспільно-корисної роботи всередині самої організації.

5. Участь педагогів в управлінні навчальним закладом

В цілому, у працівників організації є можливість брати активну участь в управлінні освітньою організацією. В першу чергу, варто відзначити, що між роботодавцем та працівниками укладено колективний договір, що регулює соціально-трудові відносини в школі. Співробітники навчального закладу беруть активну участь у внесенні змін, затвердженні даного локального акту на педагогічних радах.

Членами педагогічної ради закладу є тільки його педагогічні працівники, а головою педагогічної ради є директор. Він також працює на громадських засадах – без оплати. Педагогічна рада скликається не рідше одного разу в квартал.

Педагогічна рада:

- затверджує план (плани) навчальної роботи установи на рік;
- затверджує освітні програми, що реалізуються в установі;
- затверджує перелік освітніх програм, розробку яких необхідно здійснити;
- готує пропозиції щодо використання і вдосконалення методів навчання і виховання, технологій, електронного навчання;
- приймає рішення про створення тимчасових творчих об'єднань із запрошенням фахівців різного профілю, консультантів;
- заслуховує інформацію та звітів членів педагогічної ради закладу;
- затверджує порядок формування предметних (циклових) комісій;
- затверджує Положення про атестацію педагогічних працівників з метою підтвердження відповідності їх займаним посадам [4].

Поряд з перерахованими органами управління, з метою врахування думки педагогічних працівників з питань управління установи і при прийнятті установою локальних нормативних актів, які зачіпають їх права та

законні інтереси, діє професійна спілка працівників установи. Частка членів профспілки в трудовому колективі – 35%.

Незважаючи на розвинену систему залучення педагогів в управління освітнім закладом, більшість вчителів не надають їй істотного значення. Так, серед опитаних педагогів тільки 24% зазначили, що для них важливо брати активну участь в управлінні школою, і тільки 18% відзначили свою активну участь в управлінні. Ключовою причиною такої невідповідності теоретичних можливостей і реальної ситуації полягає, в першу чергу, в небажанні педагогів бути залученими в процес управління, наприклад, з-за високої завантаженості. Багато хто сприймає це як ще один робочий обов'язок.

Висновки до розділу 2

Курненська територіальна громада базується в селі Курне Житомирського району Житомирської області.

У Курненській ТГ співпраця з мешканцями громади в питаннях управління освітою – одне з пріоритетних завдань соціально-гуманітарного відділу. Для його реалізації в школах громади регулярно проводять опитування та анкетування батьків, вчителів і дітей.

Філія селища Курне Курненського ліцею дотримується Європейської моделі менеджменту. У працівників Курненського ліцею є можливість брати активну участь в управлінні освітньою організацією. В першу чергу, варто відзначити, що між роботодавцем та працівниками укладено колективний договір, що регулює соціально-трудова відносини в школі. Співробітники навчального закладу беруть активну участь у внесенні змін, затвердженні даного локального акту на педагогічних радах.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКУ ФІЛІЇ СЕЛИЩА КУРНЕ КУРНЕНСЬКОГО ЛЦЕЮ ЩОДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Для всебічного дослідження системи управління персоналом у закладі загальної середньої освіти використано метод моделювання – дослідження педагогічних явищ і процесів за допомогою моделей. Модель (лат. *modulus* – міра, зразок) у нашому дослідженні розуміється як уявна і реалізована система розвитку системи управління персоналом у закладі загальної середньої освіти [9].

Розробляючи модель системи розвитку управління у закладі загальної середньої освіти, ми дотримувалися таких положень: у моделі мають бути відображені всі складові об'єкта (мета, компоненти, складові моделі мають бути пов'язані між собою у єдиний комплекс (рис. 3.1).

Створення моделі системи розвитку управління закладу загальної середньої освіти полягає в конструюванні з окремих елементів (компонентів) цілісного абстрактного образу реальності з невідомими властивостями на основі гіпотези про сутність зв'язків між складовими частинами змодельованої системи [13, с .21].

У запропонованій нами моделі (рис. 3.1) метою системи управління у закладі загальної середньої освіти, конкретизованої у нашому дослідженні, визначено: підвищення ефективності процесу розвитку системи управління у закладі загальної середньої освіти.

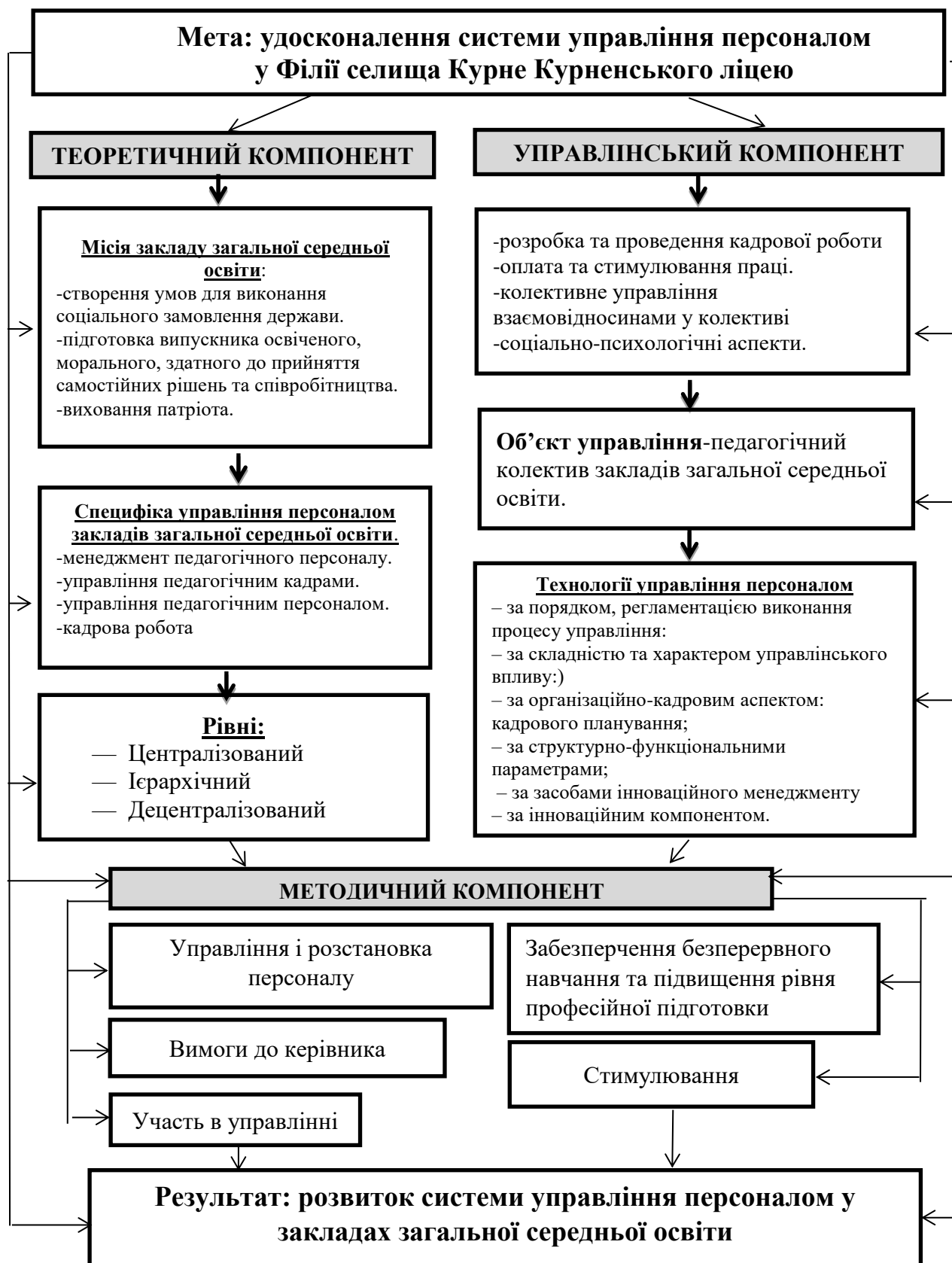


Рис. 3.1. Модель системи розвитку управління закладам загальної середньої освіти

Джерело: розроблено автором.

Модель обов'язково містить прогностичний аспект, оскільки пов'язує інформаційний образ теперішнього з теоретичним образом майбутнього. У процесі пізнання модель заміщує об'єкт і сама стає об'єктом дослідження [4]. Модель та оригінал (у нашому дослідженні – це система управління процесом формування психічного здоров'я учнів у закладі загальної середньої освіти) завжди перебувають в об'єктивній відповідності.

У запропонованій нами моделі (рис. 3.1) метою системи управління у закладі загальної середньої освіти, конкретизованої у нашому дослідженні, визначено: підвищення ефективності управління процесом формування управлінської діяльності у закладі загальної середньої освіти.

Система управління поділена на такі рівні:

- централізована система управління, зазвичай представлено Міністерствами освіти. Міністерство може призначати дорадчі органи для отримання допомоги, які розробляють пропозиції щодо змісту освіти початкової та середньої школи; відповідають за загальну та професійно-технічну освіту.

- ієрархічна система управління, поставлена на формування цілей розвитку об'єктів управління на основі наукових досліджень і аналізу попереднього, поточного і прогнозованого стану внутрішнього і зовнішнього середовища цих об'єктів виходячи з наявності стратегічних ресурсів (кадри, фінанси, технології, науково-методичне забезпечення), необхідних для реалізації головних цілей, з урахуванням мотивації всіх суб'єктів і об'єктів управління, їх готовності до реалізації визначених стратегічних цілей;

- децентралізована система управління, надає простір розвитку місцевої ініціативи, полегшує проведення педагогічних експериментів, більш повно ураховує місцеві особливості, які мають відношення до завдань навчання та виховання. [5].

Процес децентралізації теоретично не повинен протистояти посиленню впливу центральної державної влади. Досвід різних країн свідчить, що

централізація не обов'язково є авторитарною, а децентралізація не завжди забезпечує демократію [5].

Для досягнення поставленої мети, зазначеної у розробленій нами моделі системи розвитку персоналу в закладі загальної середньої освіти, були комплексно задіяні теоретичні, управлінські та методичні компоненти.

Теоретичні компоненти системи управління персоналом у закладі загальної середньої освіти.

Місія закладу загальної середньої освіти:

- створення умов для виконання соціального замовлення держави;
- підготовка випускника освіченого, морального, здатного до прийняття самостійних рішень та співробітництва;
- виховання патріота [23, с. 28].

При визначенні місії закладу освіти необхідно враховувати: наявні (і майбутні) освітні потреби населення, самих школярів, студентів; ситуацію в районі, місті та позицію муніципального органу управління освітою (так як інтереси колективу закладу не повинні суперечити інтересам населення, які представляють органи управління освітою на місцях); потреби і можливості колективу (який і повинен вибрати місію навчального закладу). Оптимальна місія навчального закладу не має бути ні непосильною для закладу освіти, ні занадто «легкою», вона може перебувати в «зоні найближчого розвитку» можливостей закладу освіти, які добре відомі її керівникам [15, с. 70].

Управлінський компонент системи управління персоналом виділяє різні види (оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий; морфологічний, структурний, функціональний, генетичний) та методи (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові, продуктивні) аналітичної діяльності керівника закладу освіти дозволяють всебічно вивчати всі компоненти системи закладу освіти.

Планування – це окрема функція управління, суть її полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Умовну модель

функції можна подати як ланцюг: проблема (тема) – мета – завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати [23, с .29].

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему навчального закладу на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями) [13].

Позитивним у підході до класифікації функцій управління є те, що вони подані авторами у певній системі, висвітлено операційний (технологічний) аспект процесу управління. Але така класифікація не дає змоги вийти за межі етапів управлінської діяльності, не розкриває основний зміст роботи керівника, пов'язаний із посадовими обов'язками.

Для розвитку системи управління необхідними є технології управління, тому ми розглянути такі технології:

— за порядком, регламентацією виконання процесу управління: лінійні, пошукові; технології управління за відхиленням, за результатами, за цілями, за ситуацією;

— за складністю та характером управлінського впливу: багатоланцюгові (використання серії взаємопов'язаних задач, які виконуються послідовно); посередницькі (надання послуг одними педагогами іншим щодо вирішення конкретних завдань); індивідуальні (з конкретизацією прийомів, навичок і послуг щодо кожного вчителя);

— за організаційно-кадровим аспектом: кадрового планування; оптимізації кількості та структури педагогів; регулювання трудових відносин; розробки правил прийому, розстановки і звільнення педагогічних працівників; структурування праці вчителя: змісту, організації, посадових обов'язків; оптимізації робочого часу управління педагогічним навантаженням тощо;

— за структурно-функціональними параметрами: технології планування, організації, контролю, коригування, прогнозування,

стимулювання, моделювання, прийняття управлінських рішень, самоменеджменту;

— за засобами інноваційного менеджменту: маркетингові, інжинірингові (проектно-консультативні послуги), реінжинірингові (технології кардинальних змін в умовах кризи чи розвитку), бенчмаркінгові (впровадження педагогічного досвіду використання інновацій); бренд-стратегічні (просування педагогічних інновацій на ринку освітніх послуг), фронтування (захоплення ринку освітніх послуг та відстоювання своїх позицій);

— за інноваційним компонентом: особисто зорієнтовані, інтерактивні, проектні, парсипативні, інформаційні, мультимедійні, технології порт фоліо;

— за культурологічним чинником: формування корпоративної культури

педколективу, узгодження комунікативних зв'язків, моделювання організаційної культури навчального закладу;

— за соціальною складовою: технології підвищення життєвої активності

та соціально-адаптивних можливостей людини, кризової психології, відстеження суспільних настроїв, прогнозування соціальних потреб, управління конфліктами;

— за діяльнісним аспектом: організаційно-реагуючі, професійнопродукуючі і, регулятивно-корекційні, мотиваційно-стимулюючі, психологічно налаштовуючі;

— за дидактичною спрямованістю: дистанційні, очні, самоосвіти [25, с. 10].

Кожна з цих загальних технологій включає часткові технології, які в свою чергу, представлені відповідними процедурами та алгоритмами, що дозволяє впорядкувати окремі дії та кроки з метою оптимізації інтелектуальних, моральних та матеріальних затрат при використанні трудової активності педагогічного персоналу.

Для реалізації розробленої моделі системи були використанні методичні компоненти управління персоналом. Пошук людських вимірів ефективності управління людськими ресурсами загальноосвітнього навчального закладу активізував і тематику прикладних досліджень. Такими дослідженнями слід визначити: методичний менеджмент, портфоліо професійної кар'єри, формування команди, інноваційні технології навчання педагогів, застосування експертних та моніторингових технологій для оцінювання компетенцій вчителів тощо [16].

Враховуючи сучасний задум розвитку керування людськими ресурсами та створення нової спеціальності на ринку праці HR-менеджера, то актуально застосовувати таке поняття як менеджмент персоналу. Який пояснюємо як інтегрований процес цілепокладання й вирішення освітніх завдань навчального закладу. Направлений на винайдення найкращих шляхів впровадження інтелектуальних та особистісних можливостей педагогів.

Результативність лідера формується на потребах та особистісних якостях персоналу, наскільки стиль керівника відповідає критеріям людей, яких він веде за собою.

В діяльності керівника має переважати демократичний стиль управління. Робота зосереджується на продуктивності, а не на реактивності, перевага надається співробітництву, а не конкуренції.

Вимоги до завідувача філією селища Курне Курненського ліцею розроблено на основі:

- державних програм, вітчизняних законів та документів про освіту;
- Нормативно-правових актів вищих органів управління освітою;
- результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління [43].

Посадові вимоги до адміністрації навчального закладу в широкому значенні можна поділити на три групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні [1].

Кваліфікаційні вимоги до завідувача філією передбачають вищу освіту, позитивний досвід та відповідний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту [1].

Соціально-психологічні вимоги до керівника умовно можна поділити на групи, що вміщують певні риси: соціальні, комунікативні, моральні, ділові. Соціальні вимоги до керівника передбачають наявність таких рис, як: «відповідальність, почуття суспільного обов'язку, національна самосвідомість, патріотизм та інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо» [2].

Моральні вимоги, які ставлять до керівника – це: «чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність» [2].

Комунікативні вимоги до директора школи – це «уміннями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме: вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо» [2].

Ділові вимоги до керівника передбачають «установку на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо» [3].

Професійні вимоги в цілому визначають як рівень кваліфікації керівника, який характеризує ступінь оволодіння професією, спеціальністю.

Професійні вимоги до керівника обумовлюють систему знань та умінь, яка є фундаментом моделі компетентності [3].

Більш важливим ресурсом навчального закладу є персонал, перспективного розвитку якого керівництво школи має приділяти першочергову увагу.

У зв'язку з цим для успішної роботи школи директор вбачає необхідність бути в курсі інновацій розвитку освіти. Крім того директор своєчасно ознайомлює з цією інформацією свій колектив. Для цього директор працює з різними джерелами інформації, визначає головне, істотне і доводить інформацію до своїх колег.

Сучасні умови суспільного розвитку висувають до керівника навчального закладу нові вимоги. Насамперед, підвищилися вимоги до керівника, його професіоналізму, управлінської компетентності та культури. Наразі складнішою стала сама система управління закладом загальної середньої освіти. Спостерігаються нові тенденції громадянського життя, що ускладнює діяльність керівника та робить її більш відповідальною. Зазнали якісних змін працівники, учні та батьки. В цілому населення має вищий рівень освіченості, вільно мислить, люди спокійно змінюють місце роботи чи навчання, суспільство менше схильне до чиношанування і покірливої залежності [5].

В Філії селища Курне Курненського ліцею успішно функціонує система управління, яка спрямована на стабільність, збереження досягнутого результату, що дозволяє вирішувати протиріччя та шукати нові шляхи просування цілей розвитку системи управління персоналом у закладах загальної середньої освіти.

Після аналізування літератури, можна зробити висновок що, на вдосконалення управління школою і розвитку персоналу необхідно вирішити наступні групи завдань:

1. Завдання освіти:

— сформувати ключові компетентності учнів у вирішенні інформаційних

комунікативних та навчальних освітніх завдань;

— здійснити індивідуалізацію освітнього процесу на основі широкого використання засобів ІКТ, через формування засобів і способів самостійного розвитку і просування учня в освітньому процесі;

— організувати підтримку навчальних (визначених і позаурочних), позашкільних і поза-навчальних досягнень школярів, їх проектів та соціальної практики;

— сприяти розвитку учнів як суб'єктів відносин з людьми, з світом і з собою, що припускає успішність і самореалізацію учнів у освітніх видах діяльності;

— зберегти і зміцнити фізичне і психічне здоров'я, безпеку учнів, забезпечити їх емоційне благополуччя;

— допомогти учням опанувати грамотністю в різних її проявах (Навчальному, мовному, математичному, природничого, цивільному, технологічному).

Філія селища Курне Курненського ліцею вже здійснила крок до покращення управління персоналом.

На базі навчального закладу постійно відбуваються різноманітні тренінги:

— «Персонал – основний фактор розвитку освітньої організації».

— «Стандарти обслуговування – конкурентна перевага послугової організації».

— «Посадові інструкції як основа для побудови оцінки виконання».

— «Ефективне вирішення конфліктів».

— «Кодекс поведінки співробітника організації».

— «Кадрова політика школи».

Основи ефективного ділового спілкування:

— «Управління емоційним станом».

— «Компетентність у спілкуванні і шляхи її розвитку».

— «Вміння слухати».

У Філії селища Курне Курненського ліцею запроваджена система якісного відбору персоналу:

— формалізація вимог до кандидатів – обов'язкова умова відбору (карта

кандидата на посаду - перелік питань щодо професійних і особистісних вимог до кандидата, за якою встановлюється відповідність його посаді і проводиться вибір найбільш відповідного кандидата);

— орієнтація та адаптація нового співробітника, налагодження професійних і соціальних стосунків з трудовим колективом закладу.

Навчання і розвиток персоналу:

— наставництво (для новопризначених педагогів);

— перепідготовка персоналу, навчання новим навичкам та вмінням, які знадобляться в нових умовах;

— управління постійним професійним розвитком (планування і розвиток

кар'єри, підготовка резерву, професійне навчання).

Проте цих кроків ще не достатньо для того, щоб підвищити системи управління персоналом. Дані рекомендації передбачають необхідні і важливі дії керівника в його професійній діяльності, які виступають як своєрідні правила і принципи управління персоналом. Вони були вироблені на основі безпосередньої участі та спостереження за діяльністю керівника філії селища Курне Курненського ліцею, виконанням своїх професійних обов'язків персоналом, а також збору необхідної інформації за допомогою проведення соціологічного опитування персоналу, спрямований на розробку рекомендацій для керівника з управління персоналом.

Розглянемо наступні рекомендації:

— управління педагогічним персоналом передбачає динамічну взаємодію керівника і підлеглих, де вони набувають корективний досвід

навчання, що передбачає придбання нових умінь управління, підвищення комунікативної компетентності, подолання застарілих стереотипів і негативних емоційних конфліктів, адаптація до професійної діяльності. Корективний досвід навчання викликає великі зміни в когнітивній, афективній і поведінковій сферах функціонування;

— активізація самоосвіти і розвитку педагогів, через систему взаємовідвідування уроків, з обов'язковим попередженням, проведення відкритих уроків в предметних тижнях;

— керівник несе відповідальність за організацію процесу управління. При цьому керівник повинен враховувати більш об'ємно елементи, що входять у систему управління, такі як: стиль управління; компетентність; уміння керувати; здатність виконувати поставлені завдання, так і вміння навчати персонал бажаної поведінки, розуміння та ін.;

— незважаючи на те, що деякі завдання, які керівник виконує день у день, стали для нього рутинними, вони можуть бути дуже цікавими і дуже захоплюючими для його працівників. Коли підлеглі блискуче справляються зі своїми завданнями, їх потрібно заохотити, делегувавши деякі обов'язки керівника, виконуючи які, їм цікаво було б працювати. Керівництву це не буде приносити проблем, а в той же самий час у працівників буде мати стимул, оскільки вони зможуть розвивати свої професійні навички;

— залучення молодих фахівців для вирішення педагогічних проблем (молоді спеціалісти володіють інформаційними технологіями досить на високому рівні, більш обізнані в сучасних освітніх технологіях, мобільніші, що сприяє підвищенню якості навчального процесу);

— оцінювати та заохочувати за гарне виконання роботи. Це може бути публічне визнання, нагородження подякою, з вдячності за їх зусилля. Повідомляючи про їхні успіхи на загальних зборах, посилаючи по електронній пошті вітальні повідомлення про відмінну роботу;

— керівник повинен бути орієнтований на виконання поставлених завдань процесу управління, а також на навчання, модифікацію, корекцію поведінки робочого персоналу;

— у разі невміння правильного виконання своїх обов'язків підлеглими, керівник або його заступник може показати тонкощі виконання даного виду діяльності, при цьому підлеглий повинен брати активну участь під керівництвом свого керівника в організації, підготовці і виконанні поставлених завдань, які керівнику показувати не обов'язково;

— керівник не повинен виконувати роботу разом з підлеглим, за його прохання. Підлеглий повинен усвідомити собі, що керівник може дати тільки пораду, як краще організувати і вирішити поставлену задачу;

— робочий персонал повинен бути інструктований і обізнаний заздалегідь про тонкощі процесу управління;

— залучати своїх працівників до процесу прийняття рішень, особливо тих, які відносяться їх особисто, таким чином керівник показує своїм працівникам, що має велику повагу до їхньої точки зору. Керівник у ході такої роботи, по залученню педагогів до прийняття рішення, збільшує їхні зобов'язання перед навчальним закладом, і в той же час допомагає здійснити нові ідеї до організаційних змін;

— керівникові слід цінувати свободу вибору працівників, у виконанні роботи;

— керівник повинен вміти коректно піднести і пояснити персоналу тонкощі своєї специфіки роботи і специфіку роботи персоналу, їх обов'язки, з якими вони повинні впоратися самостійно;

— керівник повинен розуміти та виконувати правила і принципи управління для керівників з управління персоналом, що порушивши їх – даний керівник втрачає повагу, свою значимість в очах своїх підлеглих і вищого керівництва, яке може сприймати його дії та вчинки як діяльність некомпетентного керівника;

— керівник повинен вміти коректно піднести персоналу те, що у процесі управління і виконання ними поставлених завдань, він бачить їх хитрість, не спланований відпочинок в робочий час тощо, небажану поведінку, яку вони мають змінити, щоб відповідати і бути відповідальним і компетентним працівником;

— якщо педагогічний персонал відмовляється виконувати вказівки керівника навчального закладу, то він повинен вміти пояснити їм, що його доручення повинні виконуватись у повній мірі;

— керівник повинен вміти наводити відповідні приклади персоналу як позитивні, так і негативні, пов'язуючи їх з даною ситуацією, їх діями і вчинками, з метою найкращого закріплення у них професійного досвіду;

— навчитись керівникові виробити у робочого персоналу бажану поведінку;

— керівник повинен розглядати, інтерпретувати та надавати поради рекомендації персоналу з точки зору їх ширості, чесності, правильності, адекватності;

— уміти керівникові своєчасно робити зауваження персоналу в випадку небажаної поведінки, відучуючи і корегуючи її таким чином;

— передбачити можливу поведінку, реакції персоналу, використовуючи метод спостереження;

— розуміти, що кожна людина-працівник потребує більш сильного авторитету, якого вони бачать у своєму керівнику, який про них може подбати; приділити їм належну увагу; допомогти в навчанні нових знань і умінь; який їх направить, виховає і навчить; працюючи у якого вони відчувають себе захищеними, не обділеними;

— керівник повинен помічати переваги або слабкості персоналу, які можуть впливати на якість та ефективність виконуваної ними професійної діяльності;

— уміти керівникові помічати психологічний стан своїх працівників;

— використовувати в управлінській діяльності філософію кайзен;

- використовувати «метод неформального спілкування» з підлеглими йому працівниками;
- вітати працівників з Днем народження у присутності всього педагогічного колективу;
- впровадити відкриті бесіди на робочому місці;
- впровадити систему «ящик для пропозицій», або «внесення пропозицій»;
- спільно всім педагогічним колективом проводити дозвілля.

Керівнику закладу загальної середньої освіти треба змінити стиль керівництва, бути більше гнучким у виборі прийомів та методів. Працювати на результат, тобто підтримувати та підвищувати престиж закладу, залучати кращих фахівців-педагогів та дбати про кращу підготовку учнів.

У системі управління персоналом керівнику закладу освіти необхідно використовувати інноваційні методи, подані у таблиці 3.2.

Одним із методів для реалізації цих заходів є коучинг – «нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці» [27].

Підтверджено, що за допомогою коучингу підвищується продуктивність діяльності, покращуються взаєностосунки в колективі, розвиток колективу загалом та кожного учасника зокрема. Покращується якість життя, взаєностосунків і пов'язаний з цим успіх змінює на краще всю атмосферу на роботі. Також зростає особиста ефективність кожного члену колективу і швидкість його просування до мети. Підвищується гнучкість і адаптація до змін. Завдяки коучингу, людина розвиває нові здібності і навички, які збільшують її ефективність.

Також дієвим є використання методу E-learning. Він включає масовий метод дистанційного навчання, через застосування електронних книг,

відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність цього методу виявляється в тому, що передаються знання великій кількості людей.

Таблиця 3.2

Характеристика інноваційних персонал-технологій

№ п/п	Технологія	Особливості технології	Підсистема управління кадровим забезпеченням
1	Коучинг	Застосовуються методи безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їх взаємодії. Форма реалізації - наставництво, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини й підвищенню на цій основі ефективності праці	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
2	Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу. Може проводити підготовлена особа та клієнт. Його використання дозволяє встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
3	АРМ Працівника	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс. Включає технічні засоби автоматизації та організаційні форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці
4	Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати процеси управління персоналом (групи у Viber, сторінки в інтернет-мережі і т.д.)	Усі підсистеми управління

Джерело: складено автором на основі [27]

Для вирішення проблем управління розвитком персоналу ми склали перспективний план методичної роботи, що подано в табл. 3.3.

Головне для управлінця – дивитися вперед і бачити перспективи, приймати правильні рішення, правильно діяти і обов'язково завершувати справу успіхом, перемогою. Успішний директор встановлює високі внутрішні стандарти роботи. У нього великі очікування у відношенні своїх

підлеглих, учнів, батьків; він повідомляє про ці очікування людям в колективі та за межами своєї школи [30].

Таблиця 3.3

План методичної роботи школи

Основні напрямки	Напрямки методичної роботи	Заходи	Форма участі педагога
Підвищення психолого-педагогічної та формування комунікативної компетентності педагогів	Освоєння прийомів конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, прийомів тайм-менеджменту, стрес-менеджменту, управління іміджем, знайомство з мистецтвом переконання і продуктивного спілкування.	Дистанційні модульні курси "Навички професійної та особистої ефективності" в рамках проекту "Школа цифрового віку" видавничого	<i>Наприклад: Учасник проекту «Школа цифрового століття». Слухач дистанційних модульних курсів.</i>
	Підвищення комунікативної компетентності, вміння безконфліктного спілкування вчителя з учнями	Ділова гра «Роль класного керівника у формуванні комунікативних умінь»	Організатор
	Формування навичок безконфліктного спілкування вчителя з учнями та батьками, удосконалення комунікативної культури	Практикум	Учасник творчої групи з підготовки та проведення практикуму
	Освоєння прийомів вирішення особистісних конфліктів, вміння протистояти професійному вигоранню	Семинар «Як зберегти здоров'я і не згоріти на роботі»	<i>Учасник Семінару</i>
Підвищення науково-теоретичної компетентності педагогів	Знання нормативно-правових документів з питань запровадження та реалізації загальної освіти	Педагогічна рада «Аспекти впровадження освітніх стандартів в основній школі. Перспективи розвитку освітнього закладу»	Керівник творчої групи з підготовки педради
	Зміст системно-діяльнісного, особистісно-орієнтованого підходів і способи його застосування до вирішення комплексних освітніх завдань	Практикум на шкільних методичних смаколиках	Підготовка та представлення досвіду роботи
	Освоєння педагогічного досвіду впровадження системно-діяльнісного, особистісно-орієнтованого підходу в педагогічну практику.	"Методичний супровід вчителя в умовах інноваційного переходу»	Учасник творчої групи
	Аналіз, узагальнення, презентація педагогічного досвіду	Стажування слухачів	Доповідач,
	Впровадження державних освітніх стандартів в основній школі: проблеми та перспективи	науково-практична конференція вчителів школи	<i>Доповідач, автор статті</i>

Джерело: складено автором на основі Курненського ліцею

Ми приділяємо пильну увагу режиму розвитку освітнього закладу. На наш погляд, розвиватися може тільки та освітня установа, яка вже сьогодні "планує і здійснює" завтрашній день, а не шукає адреси передового досвіду і повторює цей досвід.

Адміністрація Філії селища Курне Курненського ліцею бачить свої завдання у вирішенні основних стратегічних завдань, до числа яких відносяться наступні:

- підвищення якості освіти;
- поліпшення умов роботи педагогів;
- поліпшення психологічного клімату, збереження здоров'я педагогів;
- удосконалення професійної компетентності педагогів;
- розширення ресурсної бази освітнього закладу.

Якщо бути гарним менеджером та добросовісно виконувати всі функції менеджменту, то це означає:

1. Створювати умови та систему мотивації співробітників для підвищення ефективності праці (або систему заохочень та контролю виконання).
2. Знаходити гроші на підтримку створених умов та систему заохочень персоналу.
3. Вишукувати нові проекти, зважувати та оцінювати їх реалістичність, вести переговори із авторами проектів.
4. Планувати новий проект та займатися аутсорсингом процесів обраного проекту.
5. Знаходити гроші на нові проекти.
6. Організовувати та мотивувати колектив на виконання проекту.
7. Створити систему контролю за виконанням та протіканням всіх процесів при впровадженні проектів.
8. Оперативно реагувати на проблеми, що виникли при виконанні проектів.

Окрім того, адміністрація філії селища Курне Курненського ліцею зобов'язана турбуватися про роль учителя в своєму колективі. Забезпечувати умови для підвищення кваліфікації своїх працівників, створювати умови для того, щоб учителі розкривали творчі здібності, мотивувати та стимулювати до новаторства. Тому необхідні знання й економіки, і психології, і різних методик навчання та виховання.

Кожний керівник зобов'язаний працювати так, щоби стиль і методи його керівництва відповідали характеру сучасних взаємин у суспільстві, виділяючи головні задачі, не допускаючи роботи за формулою «Мета виправдує засоби», що призводить до перенапруги в колективі. Задача керівника – підібрати рівний, помірний ритм роботи апарату управління, що забезпечує високу працездатність протягом тривалого часу.

Керівник зобов'язаний створити в колективі найбільш сприятливу атмосферу для вільного обміну думками, навчитись радитися з досвідченими людьми, уважно вислуховувати чужу думку.

Девізом керівника повинно стати: завжди можна зробити краще, ніж було дотепер. Існуючий порядок – не єдиний із можливих. Керівник повинен постійно шукати кращі форми та методи організації діяльності підлеглого йому колективу. Уникайте, однак, занадто частих реформ. Вони вносять у роботу плутанину, безлад і неорганізованість.

Отже, саме такі рекомендації сприятимуть високоефективному управлінню філією селища Курне Курненського ліцею.

Висновки до розділу 3

Найбільш важливим ресурсом будь-якого освітнього закладу є персонал, перспективного розвитку якого керівництво школи має приділяти першочергову увагу.

Директор своєчасно ознайомлює з цією інформацією свій колектив. Для цього директор працює з різними джерелами інформації, визначає головне, істотне і доводить інформацію до своїх колег.

В філії селища Курне Курненського ліцею успішно функціонує система управління, яка спрямована на стабільність, збереження досягнутого результату, що дозволяє вирішувати протиріччя та шукати нові шляхи просування цілей розвитку системи управління персоналом у закладах загальної середньої освіти.

Філія селища Курне Курненського ліцею вже здійснила крок до покращення управління персоналом. На базі навчального закладу постійно відбуваються різноманітні тренінги.

Керівнику закладу загальної середньої освіти треба змінити стиль керівництва, бути більше гнучким у виборі прийомів та методів. Значну частину часу приділяти співпраці у колективі, налагодженню міжособистісних стосунків. Враховувати індивідуально – психологічні особливості працівника.

У системі управління персоналом керівнику закладу освіти необхідно використовувати інноваційні методи: коучинг, таємний покупець, АРМ-працівника, автоматизована інформаційна система управління персоналом.

Головне для управлінця – дивитися вперед і бачити перспективи, приймати правильні рішення, правильно діяти і обов'язково завершувати справу успіхом, перемогою.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можемо зробити наступні висновки.

Наразі управління державними освітніми установами включає в себе цілий комплекс різної діяльності: адміністративні роботи, програми та проекти; господарська діяльність; організаційні дії; правова структура; педагогічні заняття. Всі ці види діяльності спрямовані на виконання завдань різного характеру, але все є невід'ємною частиною загальної освітньої системи. Слід підкреслити, що система управління освітньою установою може базуватися на впровадженні консервативних способів керівництва і більш інноваційні методи. Здійснювати керівництво може одна людина або група осіб, які відповідають за виконання і дотримання всіх норм і правил. Якісніше й ефективніше за все, коли в процесі управління навчальним закладом та освітньому процесі беруть участь одночасно три сторони: учні, колектив педагогів, батьківський комітет. У цьому випадку можливі корективи системи, які ґрунтуються на реальних потребах або можливості зацікавлених осіб.

Дієва система управління освітою має залучити фахівців, які здатні сформулювати сучасне бачення розвитку освіти в громаді та приймати ефективні рішення, що забезпечують виконання самоврядних і делегованих повноважень у галузі освіти.

Законодавством органам місцевого самоврядування передано значний перелік повноважень і функцій, згідно яких вони мають можливість самостійно приймати рішення, зокрема обирати спосіб залучення усіх наявних ресурсів та нести відповідальність і забезпечувати надання якісної та доступної базової середньої освіти на відповідній території, у відповідності до затверджених державних освітніх стандартів. В умовах децентралізованого управління закладом освіти важливу роль відіграє громадське самоврядування та розвиток форм державно-громадського управління. Водночас у децентралізованій системі управління освітою є

певні ризики, які можуть проявлятися як суперечності між централізованим та децентралізованим управлінням. Також одним із складних завдань для територіальних громад наразі є визначення функції щодо управління освітньою галуззю та інституційна слабкість окремих структур.

Наразі управління державними освітніми установами включає в себе цілий комплекс різної діяльності: адміністративні роботи, програми та проекти; господарська діяльність; організаційні дії; правова структура; педагогічні заняття. Всі ці види діяльності спрямовані на виконання завдань різного характеру, але все є невід'ємною частиною загальної освітньої системи.

Слід наголосити, що реформа освіти в умовах децентралізації значно змінила підхід до управління освітньою галуззю – авторитарна модель управління, раніше дуже поширена в Україні, має поступитися демократичній моделі участі. Органи управління у сфері освіти повинні надавати підтримку школам і безпосередньо всім учасникам освітнього процесу, бути їх партнерами.

Філія селища Курне Курненського ліцею дотримується Європейської моделі менеджменту. У працівників Курненського ліцею є можливість брати активну участь в управлінні освітньою організацією. В першу чергу, варто відзначити, що між роботодавцем та працівниками укладено колективний договір, що регулює соціально-трудова відносини в школі. Співробітники навчального закладу беруть активну участь у внесенні змін, затвердженні даного локального акту на педагогічних радах.

Розробляючи модель системи управління персоналом у закладі загальної середньої освіти, ми дотримувалися таких положень: у моделі мають бути відображені всі складові об'єкта (мета, компоненти, показники, достатня якість управління процесом формування системи управління у закладі загальної середньої освіти як результат реалізації визначених педагогічних умов); складові моделі пов'язані між собою у єдиний комплекс.

Створення моделі системи управління персоналом у закладі загальної середньої освіти полягає в конструюванні з окремих елементів цілісного реального образу. Окреслено рекомендації керівнику навчального закладу щодо системи управління персоналом. Ми пропонуємо управлінцям використовувати інноваційні методи в управлінні колективом: коучинг, «таємний покупець», АРМ працівника, автоматизовану інформаційну систему управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління розвитком професійної освіти: колективна монографія Г. В. Єльнікова, О. О. Загіка, Г. Ю. Кравченко, І. С. Лапшина, Г. І. Лук'яненко, В. Е. Лунячек, Г. А. Полякова, В. С. Ульянова, Л. І. Фесік та ін. Павлоград: ІМА-прес, 2016. 248 с.
2. Актуальні проблеми шкільної освіти в Україні [Електронний ресурс] // Газета Кабінету Міністрів України «Урядовий кур'єр». 2017. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/aktualni-problemi-shkilnoyi-osviti-v-ukrayini/>.
3. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2010. 511 с.
4. Біла книга національної освіти України. А. А. Алексеєнко, В. А. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.]; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя; НАПН України. Київ: Інформ. системи, 2010. 342 с.
5. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2019 240 с.
6. Бондар О. Функції і технології управління педагогічним персоналом навчального закладу. *ШКОЛА /для заступників і не тільки /*. № 10 (58) / жовтень 2010
7. Булах І. Є. Якість освіти та управління нею: головні показники визначення якості освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2006 № 1 (8). С. 71-74.
8. Демографічна криза та нерівність в українській шкільній системі: аналіз нової бази даних "Шкільна карта України" [Електронний ресурс]. *Шкільна карта України*. 2018. URL: <https://cedos.org.ua/edustat/graph>
9. До уваги ТГ: індекс спроможності шкільної освітньої мережі [Електронний ресурс]. *Децентралізації дає можливості*. 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8889>

10. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
11. Застрожнікова І.В. Освіта в сільських ТГ в умовах децентралізації влади в Україні. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет», м. Херсон, 18-19 квітня 2019 року
12. Застрожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. *«Науковий вісник: Державне управління»*, 2019. №2, с. 59-65
13. Калініна Л. М., Топузов О. М. Аналіз базових засад управління опорним закладом освітнього округу. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2018. № 3. С. 21–27
14. Клокар Н.І. Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. *Рідна школа*. 2017. №11 – 12. С. 27 – 31.
15. Концепція Нової української школи [Електронний ресурс]. URL: <http://www.mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch2016/konczepczyia.html>
16. Лікарчук І.Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.
17. Ляшенко О. І. Якість освіти як основа функціонування і розвитку сучасних систем освіти. *Педагогіка і психологія*. 2005 № 1 (46). С. 5-12.
18. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Видавнича група «Основа», 2007. 448 с.
19. Мархлевський В. Шкільний бюджет: навч.-метод. посіб. для кер. освіти. К.: Таксон, 2011. 156 с.
20. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: Навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 134 с.

21. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс]. URL: <https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf>
22. Механізм розподілу додаткової дотації на утримання закладів освіти та охорони здоров'я в областях: погляд експертів [Електронний ресурс]. *Децентралізація дає можливості*. 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8790>
23. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2017. 128 с.
24. Проект Закону України «Про освіту» [Електронний ресурс]. URL: w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58639
25. Стратегія розвитку освіти в громаді: практичний poradnik. / Войцех Мархлевські, Олег Процак. К., 2018. 56 с.
26. Тарасенко Н. Децентралізація освіти в Україні: плани, проблеми, перспективи [Електронний ресурс]. URL: <http://адмреф.сіаз.укр/160-detsentralizatsiyaosviti-v-ukrajini-planiproblemi-perspektivi-2.html>
27. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с
28. Lozano, R.; Lukman, R.; Lozano, F. J.; Huisinigh, D.; Lambrechts, W. Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*. 2013. 48: 10-19.
29. Malhotra, V. M. Introduction: sustainable development and concrete technology. *Concrete International*. 2002. 24 (7).
30. Michal Pasterski. Blog autorski. Psychologia. Rozwój osobisty. Edukacja. Artykul «13 ble.döwpolskiego systemu edukacji» [Zasôb elektroniczny]. URL: <http://michalpasterski.pl/2014/04/13-bledow-polskiego-systemu-edukacji>

31. Ministerstwo Edukacji Narodowej [Zasöb elektroniczny]. URL: <http://men.gov.pl>
32. NATIONAL INSTITUTE FOR FURTHER EDUCATION, 2018. NIDV - O nás. Národní institut pro další vzdělávání [online]. 2018. [Accessed 8 August 2018]. URL: <https://www.nidv.cz/o-nas>
33. OECD, 1997. Thematic Review of the Transition from Initial Education to Working Life: Czech Republic [online]. 1997. URL: <https://www.oecd.org/czech/1908234.pdf>
34. OECD, 2016. Reviews of School Resources: Czech Republic 2016. OECD: Czech Republic [online]. 2016. [Accessed 14 July 2018]. URL: <http://www.oecd.org/czech/oecd-reviews-of-school-resources-czech-republic-2016-9789264262379-en.htm>
35. OECD, 2018. Education attainment - Adult education level - OECD Data. OECD [online]. 2018. [Accessed 14 July 2018]. URL: <http://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm>
36. PRŮCHA, Jan, 1999. Vzdělávání a školství ve světě. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-290-4.
37. Reforma školství v České republice, 2006. [online]. Praha: Varianty. URL: https://www.varianty.cz/download/docs/142_reforma-s-kolstvi-v-c-eske-republice.pdf
38. RYDL, Karel, 1997. The Czech Republic. In: Restructuring education in Europe: Country reports from the Czech Republic, Denmark, Germany, and Sweden [online]. Stockholm: Institute of International Education. URL: https://www.researchgate.net/publication/299391123_Restructuring_education_in_Europe_Country_reports_from_the_Czech_Republic_Denmark_Germany_and_Sweden
39. SIMONOVÁ, Hana, 2016. Analýza financování regionálního školství (školy zřízených krajem, obcí nebo svazkem obcí) dle platných předpisů a dle způsobu navrhovaného MSMT [online]. 2016. Karlova univerzita. [Accessed 30 July 2018]. URL: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/174395/>

40. UCITELSKÉ NOVINY, 2012. Soukromé školy a reforma financování. Učitelské noviny [online]. 2012. [Accessed 19 August 2018]. URL: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6407>

41. VESELY, Arnost and MOURALOVÁ, Magdalena, 2008. Vzdělávání v České republice: současný stav a vývojové trendy [online]. Praha: Univerzita Karlova. URL: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/380_035%20-%20Vesely,%20Mouralova.pdf

42. Wolbring, G.; Burke, B. Reflecting on education for sustainable development through two lenses: Ability studies and disability studies. *Sustainability*. 2013. 5(6): 2327-2342.

43. Курненська громада. URL: <https://kurnenska.gromada.org.ua/>