

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

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

УДК: 35.07
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ
ОСВІТИ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

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

З.П. ЯРОШЕНКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ПЕРШКО Лариса Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ЯРОШЕНКО Зіну Петрівну допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від « _____ » 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК

(власне ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої ЯРОШЕНКО Зіна Петрівна захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА

(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЯРОШЕНКО З. П. Управління кадровим забезпеченням закладів освіти. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено та обґрунтовано теоретичні засади та здійснена розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим забезпеченням закладів освіти. В кваліфікаційній роботі було окреслено форми та методи управління кадровим забезпеченням закладів освіти і здійснено аналіз сучасного стану управління кадровим забезпеченням закладів освіти. Визначено напрями оптимізації організаційного механізму управління кадровим забезпеченням закладів освіти. Обґрунтовано стратегію та напрями вдосконалення управління кадровим забезпеченням закладів освіти.

Ключові слова: публічне управління, кадрова політика, підготовка кадрів, кадрове забезпечення, заклади освіти.

SUMMARY

YAROSHENKO Z.P. Management of personnel provision of educational institutions. - Manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 - "Public management and administration". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical foundations have been studied and substantiated, and practical recommendations have been developed for improving the management of personnel support in educational institutions. In the qualification work, the forms and methods of management of personnel support of educational institutions were outlined and an analysis of the current state of management of personnel support of educational institutions was carried out. The areas of optimization of the organizational mechanism of personnel management of educational institutions have been identified. The strategy and directions for improving the management of personnel provision of educational institutions are substantiated.

Key words: public administration, personnel policy, personnel training, personnel support, educational institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	8
РОЗДІЛ 2.....	14
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	14
РОЗДІЛ 3.....	21
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	21
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сьогодення саме освіта відіграє роль стратегічного ресурсу підвищення добробуту людей, захисту національних інтересів, зміцнення національного авторитету та конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні. У системі заходів щодо сприяння соціально-економічному зростанню людський фактор відіграє провідну роль, і підвищення ефективності всієї системи управління кадровим забезпеченням закладів освіти є корінням проблеми найму, навчання та раціонального використання людських ресурсів. Проблема вдосконалення управління кадровим забезпеченням закладів освіти в сучасних нестабільних умовах соціально-культурного розвитку є особливо актуальною, ще більшої актуальності вона набуде в період повоєнного відтворення. Водночас вирішення поставлених завдань значною мірою залежить від рівня можливостей управління кадровим забезпеченням закладів освіти, його потенціалу. Управління кадровим забезпеченням закладів освіти – багатогранний та виключно складний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Так, методи управління кадровим забезпеченням поділяються на такі три групи, як соціально-психологічні, розпорядчо-організаційні та, звісно, економічні.

Проблеми управління кадровим забезпеченням закладів освіти знайшли висвітлення у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, В. Бондар, Л. Даниленко, В. Маслов, В. Савченко, Г. Щокін та ін., проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців, окремі аспекти проблеми потребують більш детального подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням закладів освіти.

Для досягнення поставленої мети дослідження було поставлено й вирішено такі *завдання*:

– розглянути теоретичні аспекти управління кадровим забезпеченням закладів освіти та представити їх категоріально-понятійний аналіз проблеми дослідження кадрового забезпечення;

– проаналізувати сучасний стан управління кадровим забезпеченням закладів освіти;

– обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення управління кадровим забезпеченням закладів освіти.

Об'єктом дослідження є кадрове забезпечення закладів освіти.

Предметом дослідження є організаційні засади управління кадровим забезпеченням закладів освіти.

Методи дослідження. Науково-теоретичні й методичні основи даного дослідження – принципи і прийоми й сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що й зумовлюють досягнення їх визначеної мети та й поставлених завдань. Так, зокрема, використано було такі методи: абстрактно-логічний для аналізу сучасного стану управління кадровим забезпеченням; методи теоретичного узагальнення, для дослідження теоретичних аспектів управління кадровим забезпеченням; системного аналізу – для проведення систематизації теоретичних положень; аналізу та синтезу; графічний метод – для візуального оформлення висновків проведеного дослідження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні результати даного дослідження були оприлюднені в двох публікаціях тез науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Практичне значення отриманих результатів. Основні надбання дослідження полягають в тому, як в сукупності саме вони й становлять теоретичні та методологічні основи для практичного удосконалення механізму управління кадровим забезпеченням закладів освіти. Так, зокрема, результати проведеного дослідження будуть сприяти удосконаленню механізму багатоканального розвитку галузі освіти і створюють основу щодо оптимізації управління кадровим забезпеченням закладів освіти.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із

вступу, та трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що має 40 найменувань та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Кадрове забезпечення закладів освіти – це є комплекс заходів, які направлені як на пошук і оцінку так і на встановлення заздалегідь передбачених стосунків із робочою силою як в самому закладі освіти для їх подальшого просування по кар'єрній драбині, так за її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.

Кадрове забезпечення включає в себе два основних напрями:

- діяльність щодо вдосконалення структури системи;
- організаційну роботу із персоналом.

В базисі кадрового забезпечення закладено увесь комплекс робіт із підбору і розстановки, переміщення і навчання, виховання і вивільнення кадрів.

Сама формалізація структури кадрового забезпечення закладу освіти має на меті витримування таких її принципів:

- по-перше, застосувати системний підхід до розробки показників, які оцінюють компетенції всіх працівників;
- по-друге, застосувати диференційований підхід, який враховує професійні та кваліфікаційні вимоги до тих працівників, що зайняли різні посади в різних підрозділах закладу освіти;
- по-третє, синтез кількісних та й якісних показників, що забезпечуються прийнятими відповідними критеріями і шкалами оцінювання, й також алгоритмами їх узагальнення.

Кількісні ж характеристики включають в себе кількісні параметри робочої сили (чисельність персоналу загалом по організації, чисельність персоналу в одиницях, чисельність різних видів персоналу).

Якісний розділ описує саме якісні параметри робочої сили освітнього закладу:

- психологічно - фізіологічні (статеві-віковий склад кадрового

забезпечення, стан їх здоров'я, неврологічний тип);

- професіоналізм (яка система вимог до кадрового забезпечення працівників при виконанні посадових обов'язків, система робочих місць);
- кваліфікація (освіта, професійний досвід, знання, уміння та навички організаційного персоналу);
- соціальні (етико-мотиваційний клімат колективу, цінності та особистісні характеристики співробітників: прагнення до професійного розвитку, етика, діяльність і т.д.).

За свою багаторічну історію освітні заклади України зробили великий внесок у розвиток Батьківщини, стали невід'ємним і органічним чинником національного життя. Статус України як світової держави значною мірою зумовлений досягненнями її наукових і освітніх кадрів.

У минулому адміністративна система управління мала подвійну роль для державних вищих навчальних закладів. Здавалося б, необхідність реалізації стратегічних планів і вирішення завдань національної обороноздатності сприяє формуванню розгалуженої мережі фундаментальних і прикладних освітніх й науково - дослідницьких установ. Виникла і розвивається велика кількість наукових шкіл, у тому числі у вищих навчальних закладах, які користуються високою репутацією в навчально-виховній роботі та створюють бюджетне забезпечення, займаючи таким чином позиції вітчизняної вищої освіти та вищої освіти в багатьох галузях. займає лідируючі позиції у світі [31].

Реформи в Україні 1990-х років оголили організаційні недоліки державних вищих навчальних закладів, відсунули їх проблеми на другий план, що призвело до різкого зниження їх фінансування, соціального престижу та кадрового оновлення. У результаті реальне фінансування освіти з 1991 року скоротилося в середньому в 15 разів [32].

Потенціал підтримки інтелектуальних здібностей італантів у закладах освіти є комплексною характеристикою рівня розвитку національного, галузевого та індивідуального інтелекту, креативності та ресурсів. Його можна досліджувати з двох сторін: як сукупність обізнаних людей, орієнтованих на

пізнання і діяльність, як сукупність наукових, технічних, соціальних і культурних знань, що сприяють досягненню соціальних цілей і приймають матеріально-технологічні форми та символічну систему; конкретизація. Інтелектуальний потенціал визначається рівнем розвитку, системою освіти, науки і культури, генетичним фондом цього суспільства [34]. Кадровий потенціал закладів освіти показано на рис. 1.1.



Рис.1.1. Характеристики кадрового потенціалу закладів освіти

Джерело: [6, 7].

Світовий розвиток показує, що на даному етапі все більшого значення набувають інтелектуальна праця, взаємодія науки і техніки і суспільства, гуманістична, морально-етична спрямованість науки, науково-технічний прогрес. Зростає необхідність максимізації накопиченого інтелектуального потенціалу та подолання суперечностей між соціальними потребами та можливостями забезпечення йому умов для ширшої реалізації, між потребами суспільства в тих чи інших якісних властивостях носіїв потенціалу та грошей.

Головним суб'єктом управління кадровим забезпеченням закладів освіти є їх професорсько-викладацький склад. На кадрове забезпечення закладів освіти

мають вплив об'єктивні та суб'єктивні чинники - офіційні правила та процедури, корпоративні традиції, поведінка та ін. [20], а також стимулювання кадрів закладів освіти, найбільш ефективною формою якого є грошова винагорода. Вважаємо, що стимулювання можна згрупувати наступним чином – Додаток А та рисунок 1.2.



Рис. 1.2. Управління стимулюванням кадрового забезпечення закладів освіти

Джерело: [16, 17].

Формування і розвиток системи управління кадровим забезпеченням закладу вищої освіти засноване на інвестиційних підходах до розвитку кадрового потенціалу всіх працівників. Наука та практика розробили три групи методів управління кадровим забезпеченням закладів освіти: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (табл. 1.1).

Методи управління кадровим забезпеченням закладів освіти

Назва методу	Зміст методу
Адміністративні (організаційно- розпорядчі)	Формування організаційних структур органів управління; Видання наказів і розпоряджень; Затвердження адміністративних норм і нормативів; Підбір і розстановка кадрів.
Економічні	Формування справедливої оплати праці; Застосування матеріальних стимулів.
Соціально-психологічні	Виховання корпоративного патріотизму; Залучення працівників до управління компанією; Забезпечення соціального розвитку колективу; Формування здорового морального клімату; Використання морального заохочення.

Джерело: складено за [12,15, 17].

Характеристика адміністративного методу полягає в тому, що суб'єкт управління здійснює безпосередній і концентрований вплив на об'єкт управління. Він придатний для ситуацій, коли об'єктивна необхідність полягає в твердому і терміновому виконанні управлінських рішень.

Економічний підхід — це цілісна система мотивацій і стимулів, яка спонукає всіх працівників продуктивно працювати на загальне благо. Коли грошові стимули є найбільш ефективними, керівництво використовує їх, щоб заохотити працівників добре виконувати свою роботу та досягати необхідних результатів.

Соціальний підхід стосується соціальних відносин і має моральні та психологічні наслідки. З їх допомогою активізуються громадянсько-патріотичні емоції, регулюється ціннісна орієнтація людей через корпоративні мотивації, норми поведінки, створення соціально-психологічної атмосфери, моральні стимули, соціальне планування та соціальну політику. Всі групи методів є тісно переплетені між собою та не можуть використовуватися ізольовано один від одного.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В умовах розвитку ринкових відносин заклади освіти зіткнулися з численними проблемами, що суттєво впливає на всі аспекти управління освітою, включаючи систему якості освіти та кадровий потенціал закладів вищої освіти. Зкладам освіти постає завдання самостійного розв'язання проблем, розробки нових стратегій розвитку та принципів управління кадровим забезпеченням.

Головним суб'єктом управління кадровим забезпеченням закладів освіти є їх професорсько-викладацький склад. На кадрове забезпечення закладів освіти мають вплив об'єктивні та суб'єктивні чинники - офіційні правила та процедури, корпоративні традиції, поведінка та ін., а також стимулювання кадрів закладів освіти, найбільш ефективною формою якого є грошова винагорода.

Формування і розвиток системи управління кадровим забезпеченням закладу вищої освіти засноване на інвестиційних підходах до розвитку кадрового потенціалу всіх працівників. Наука та практика розробили три групи методів управління кадровим забезпеченням закладів освіти: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Успіх тривалих змін у закладах освіти в значній мірі залежить від зацікавленості співробітників у якісному виконанні своєї роботи та максимальному використанні власного потенціалу для досягнення високих результатів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Специфіка нашого сьогодення розуміння управління кадровим забезпеченням закладів освіти визначається не тільки можливостями освітньої системи по мобілізації людських ресурсів наявних, скільки їх здатністю акумулювати та інтегруватися індивідуальні очікуваннями й потребами їх суб'єктів, і забезпечувати особовий та професійний розвиток, і створювати умови для ефективної та неконфліктної взаємодії їх. Тобто, визначальною характеристикою управління кадровим забезпеченням закладів освіти є цілісно-смыслова концентрація та перспективність освітньої системи, в тому числі і її здатність до розвитку усіх й залучених у взаємодію суб'єктів [12].

Важливу роль у формуванні системи державного управління кадровим забезпеченням освітніх закладів відіграє аналіз поточної ситуації в сфері оплати праці в управлінні кадровими ресурсами цих закладів. Щодо основних освітніх показників в Україні, за даними Міністерства освіти України, то вони наведені в Додатку Б.

Система оплати праці в кадровому забезпеченні освітніх установ базується на засадах організації оплати праці працівників державних установ та організацій. Наявні умови оплати праці для працівників бюджетної сфери регулюються Трудовим кодексом, а також законами України та постановами Верховної Ради й нормативно-правовими актами виконавчих органів влади.

Потребу в кадровому забезпеченні закладів освіти по регіонах України показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Потреба в кадровому забезпеченні закладів освіти по регіонах України на початок 2024 року

Джерело: [2, 11, 26, 30].

Наразі в бюджетній сфері діє тарифна система оплати праці, що ґрунтується на Єдиній тарифній сітці, яка містить 24 розряди з відповідними ставками та міжрозрядними тарифними коефіцієнтами, затвердженими Кабінетом Міністрів України. На рівні держави також визначені:

- категорії кваліфікацій співробітників закладів освіти;
- обчислення професійного стажу;
- диференціація рівнів заробітної плати працівників на основі тарифних коефіцієнтів тарифної сітки;
- процедура встановлення та мінімальні розміри компенсаційних виплат;
- організація праці та оплата праці для певних категорій працівників бюджетних установ (в тому числі і ті, що включають правила встановлення та зміну розряду чи розмір ставки заробітної плати у зв'язку зі збільшенням стажу, отриманням освіти, присвоєнням кваліфікаційної категорії, а також отриманням

наукового ступеня кандидата або доктора наук тощо).

Таким чином, заклад освіти, використовуючи наявні у нього фінансові ресурси для виплати заробітної плати, самостійно, відповідно до законодавства України, на основі рішення Вченої ради закладу освіти визначає розміри доплат, надбавок, премій та інших виплат для своїх працівників. Навчальний заклад формує фонд оплати праці своїх співробітників за рахунок бюджетних коштів, призначених на утримання, а також інших джерел, які не заборонені українським законодавством [18]. Щодо використання коштів освітньої субвенції на оплату праці працівників освіти, то вони зображені на рис. 2.2.

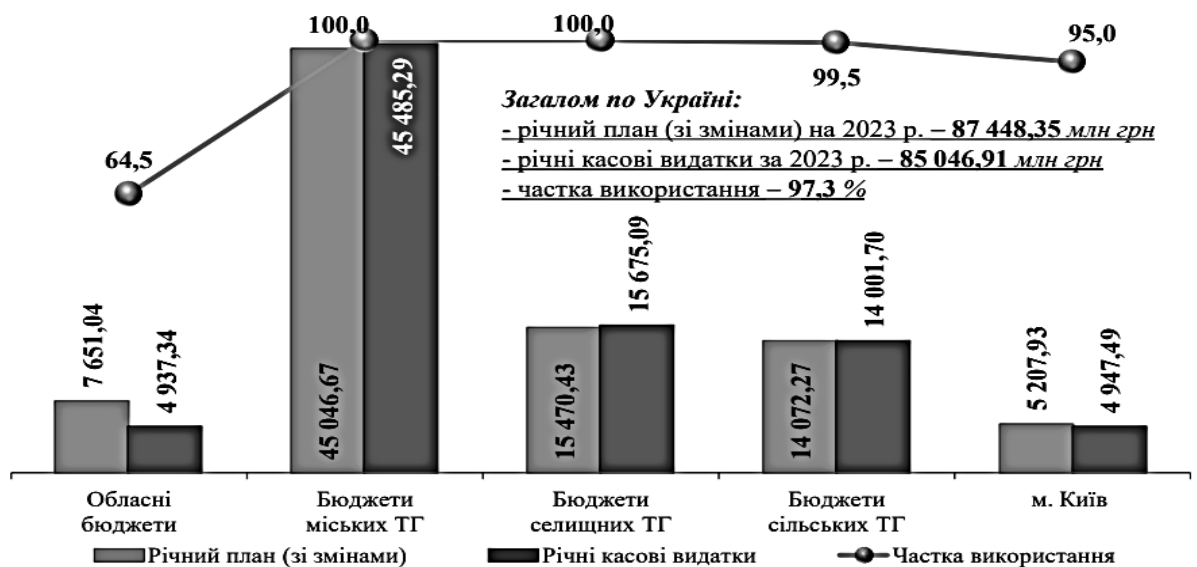


Рис. 2.2. Використання коштів освітньої субвенції на оплату праці працівників освіти у 2023 році

Джерело: [4, 5].

Згідно з Законом України «Про Державний бюджет України на 2023 рік», було заплановано виділення бюджетних коштів на освітню субвенцію в розмірі 87,197 млрд грн. Додатково передбачався резерв освітньої субвенції в обсязі 318,451 млн грн. Таким чином, загальний уточнений річний обсяг коштів за освітньою субвенцією на 31 грудня 2023 року становив 87,448 млрд грн. Зокрема, на видатки обласних бюджетів було виділено 7,651 млрд грн, на бюджети міських територіальних громад – 45,047 млрд грн, а на бюджети селищних територіальних громад – 15,47 млрд грн., бюджетів сільських

територіальних громад – 14,072 млрд грн, бюджет міста Києва – 5,208 млрд грн.

Оцінивши розмір середньої місячної оплати праці педагогічних працівників (із нарахуваннями) у 2023 р. Вцілому по Україні вона була 14 509 грн. В закладах освіти, які фінансувалися із обласного бюджету, така заробітна плата становила 15 895 грн, з бюджету міських територіальних громад – 14 357 грн, селищних територіальних громад – 14 479 грн, сільських територіальних громад – 15 070 грн, із бюджету м. Києва – 13 333 грн. Було оцінено середню зарплату працівників закладів освіти в розрізі типів закладів освіти, і де вони працюють. В закладах загальної середньої освіти цей показник був 14 398 грн; в спеціальних закладах освіти, вихованці яких потребують корекції фізичного і розумового розвитку, – 15 891 грн; в спеціалізованих закладах освіти – 15 598 грн; в закладах для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, дитячих будинках – 14 516 грн; в навчально-реабілітаційних центрах для дітей із особливими освітніми потребами – 14 781 грн; в закладах професійної (професійно-технічної) освіти, які надають повну загальну середню освіту, – 16 182 грн; в закладах фахової передвищої освіти, що надають повну загальну середню освіту, – 15 506 грн; й в інклюзивно-ресурсних центрах – 18 521 грн. Стан використання коштів освітньої субвенції візуалізовано в розроблених таблицях (Додаток В).

Урахування всіх нюансів оплати праці в кожному конкретному навчальному закладі здійснюється за допомогою документа, відомого як «Положення про оплату праці в закладі освіти». У цьому документі викладено порядок нарахування стимулюючих надбавок для працівників, правила встановлення годинних ставок при погодинній оплаті, а також умови нарахування доплат і надбавок з різних джерел фінансування.

На сьогоднішній день система оплати праці у закладах освіти базується на використанні як «Єдиної тарифної сітки», так же й системи обов'язкових доплат та надбавок. Серед них є й обов'язкові надбавки та доплати, які виплачуються виключно працівникам вищої освіти [28]. Для кращого

розуміння кадрового забезпечення закладів освіти, розглянемо формування гарантованої державою заробітної плати для працівників.

Окрім оплати праці за тарифною сіткою, при прийомі працівників на штатні посади у вищих навчальних закладах застосовується погодинна оплата. Ця система має певні обмеження, оскільки ставки погодинної оплати формуються на основі розміру ставки першого розряду Єдиної тарифної сітки. Надбавки, що мають стимулюючий характер, фінансуються за рахунок економії з фонду оплати праці і встановлюються в навчальному закладі відповідно до Закону України «Про вищу освіту». Визначення видів і розмірів таких надбавок є виключною компетенцією керівника бюджетної установи, причому розміри надбавок можуть не мати максимальних обмежень. Єдине обмеження полягає в обсязі коштів, виділених для виплати надбавок, що є економією фонду оплати праці.

Отже, працівники з числа професорсько-викладацького складу повинні отримувати таку заробітну плату, яка складається з:

- основного окладу;
- обов'язкових надбавок;
- стимулюючих надбавок;
- погодинної оплати праці яка не перевищує 300 годин в навчальний рік;
- 0,5 ставки за сумісництвом [16].

Сьогодні якість роботи викладача все більше залежить не лише від його професійної підготовки. Вимога забезпечення високих стандартів праці викладацького складу передбачає підвищення їх позитивних мотивацій до виконання обов'язків. Стимулювання трудової діяльності, створення належних умов для життя та творчої активності педагогів, а також можливість оновлювати та вдосконалювати свої знання повинні стати пріоритетом для керівництва та кадрових служб освітніх установ. При цьому важливо враховувати не лише зовнішні умови праці в навчальному закладі, але й внутрішні мотиви, які можуть впливати на ефективність роботи викладачів.

Спираючись на свою організаційну культуру, навчальний заклад визначає свої очікування щодо співробітників, їхніх ролей і місця в установі, тобто очікує, що вони будуть проявляти себе [27]:

- як експерти у своїй галузі, володіючи необхідними знаннями та кваліфікацією;

- як особистості з високими моральними та етичними якостями, віддані своїй професії та навчальному закладу, які поділяють цінності вищої освіти та сприяють розвитку науки в установі;

- як працівники, які дотримуються встановлених у навчальному закладі норм поведінки та готові взяти на себе певні обов'язки і відповідальність.

В свою чергу, працівники закладу освіти прагнуть реалізувати свої очікування, пов'язані з розумінням принципів викладацької діяльності в навчальному закладі, тобто бажають мати можливість займатися змістовною, творчою та значущою для них роботою, яка відповідає їхньому статусу та престижу, а також забезпечує безпеку і комфорт на робочому місці, визнання їхніх наукових і педагогічних досягнень, адекватну заробітну плату, соціальну захищеність та гарантії кар'єрного зростання та розвитку а також їх інтелектуального оточення та співпраці [24].

Працівник може ідентифікувати себе як з роботою, яку вона виконує, так і з організацією, в якій вона працює. Працівник закладу освіти поділяє та ставить мету навчального закладу та цінності, притаманні викладацькій та науковій діяльності, прагнення до постійного вдосконалення навчального процесу є одними із складових прихильності до вищого навчального закладу, прагнення до постійного вдосконалення викладання дисциплін, має почуття відповідальності за якість; працівник може хотіти залишитися в закладі освіти, якщо це й не зовсім вигідно йому (наприклад, із економічного боку) (додаток Д); і також може принести й особистий інтерес в жертву інтересу закладу освіти (як от, пожертвувати своїм власним вільним часом для неоплачуваних додаткових занять зі здобувачами освіти).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення закладів освіти та, зокрема, професійної діяльності науково-педагогічного працівника, вказує на те, що їх професійний вибір залежав переважно від особистих інтересів та громадської важливості. Однак рівень задоволеності роботою виявився різним у різних соціально-професійних груп і прямо залежить від професійних та кар'єрних досягнень.

Властивість людини ідентифікувати себе з організацією чи установою, де вона працює, покладено в основу корпоративно - ідентифікаційних мотивацій. Цей тип мотивації призначений для підтримання готовності працівників до досягнення високої якості результатів своєї праці та позитивного ставлення до праці в організації. Як показують дослідження науковців, саме для працівників закладів освіти характерний тісний взаємозв'язок між захопленістю роботою, задоволеністю умовами праці та прихильністю до своєї професії.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Сучасне розуміння управління кадровим забезпеченням освітніх установ визначається як можливостями освітньої системи з активізації наявних людських ресурсів, а й умінням акумулювати і інтегрувати індивідуальні очікування та потреби всіх її учасників, забезпечуючи особистісне та професійне зростання, а також створюючи умови для ефективної та безконфліктної взаємодії [30]. Тобто, ключовим аспектом управління кадровими ресурсами в освітніх установах є сукупність смислової концентрації та перспективності освітньої системи, включаючи її здатність розвивати всіх залучених учасників.

Нове сприйняття кадрового забезпечення як ресурсу освітнього закладу передбачає:

- індивідуалізований підхід до кожного співробітника, що реалізується через поєднання інтересів організації та працівника. У випадку конфлікту інтересів активуються стимули та мотиваційні механізми, щоб заохотити людину до співпраці з цілями установи;
- усвідомлення проблеми нестачі кваліфікованих і висококваліфікованих кадрів, що веде до конкуренції за знання, навички та здібності на ринку праці;
- відмова від сприйняття персоналу як «безкоштовного капіталу» [17].

Так, схематично моделювання управління кадровим забезпеченням закладів освіти показано на рис. 3.1.

Отже, інвестиційні підходи до розвитку кадрового забезпечення закладів освіти вимагає вкладень капіталу у формування, використання та розвиток людських ресурсів, з огляду на економічну доцільність:

- для залучення найкращих фахівців;
- їх навчання та підтримки в процесі роботи.

- створення сприятливих умов для професійного та творчого зростання кожного працівника;
- в результаті, максимально ефективного використання знань, навичок і талантів співробітників.

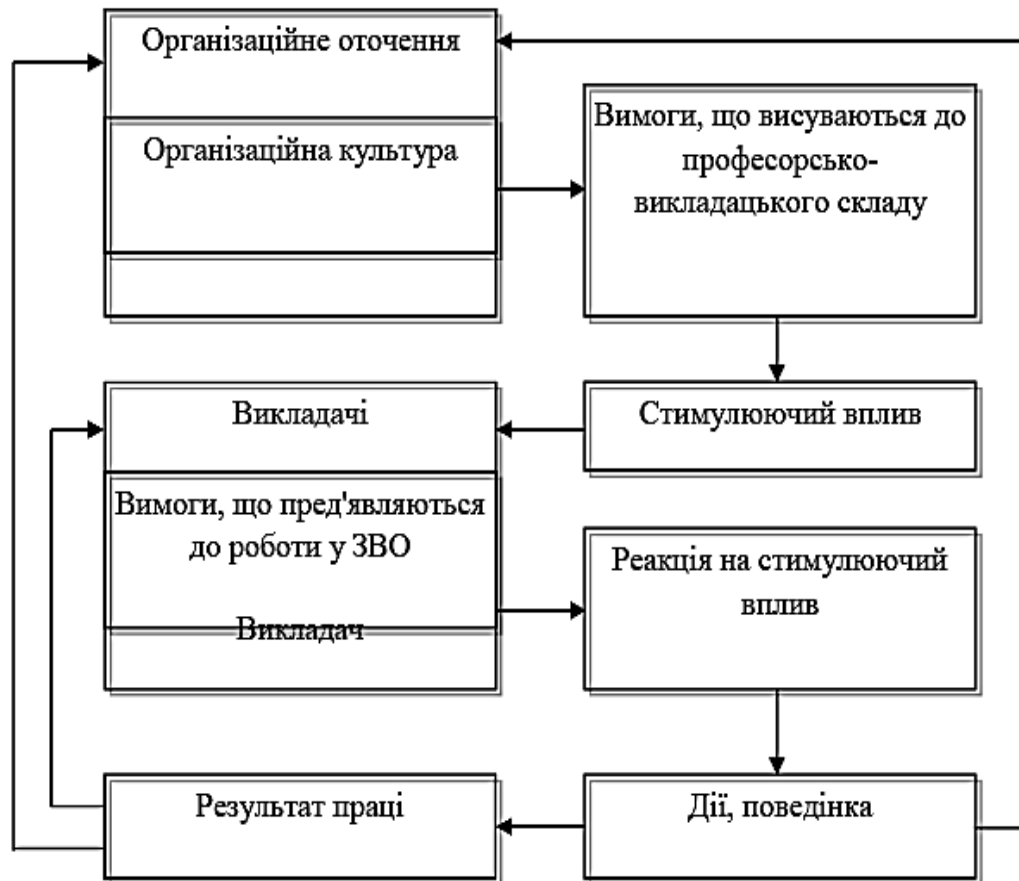


Рис. 3.1. Моделювання управління кадровим забезпеченням закладів освіти

Джерело: адаптовано автором [1, 5, 10, 37].

Досить висока продуктивність роботи кадрів у закладі освіти досягається завдяки раціональному управлінню їх потенціалом. У цьому контексті кадровий потенціал сприймається як конкурентна цінність закладу освіти, яку необхідно розвивати, мотивувати та інтегрувати з іншими ресурсами для досягнення поставлених цілей. Чинники, які визначають управління кадровим забезпеченням закладів освіти, показано на рис. 3.2.

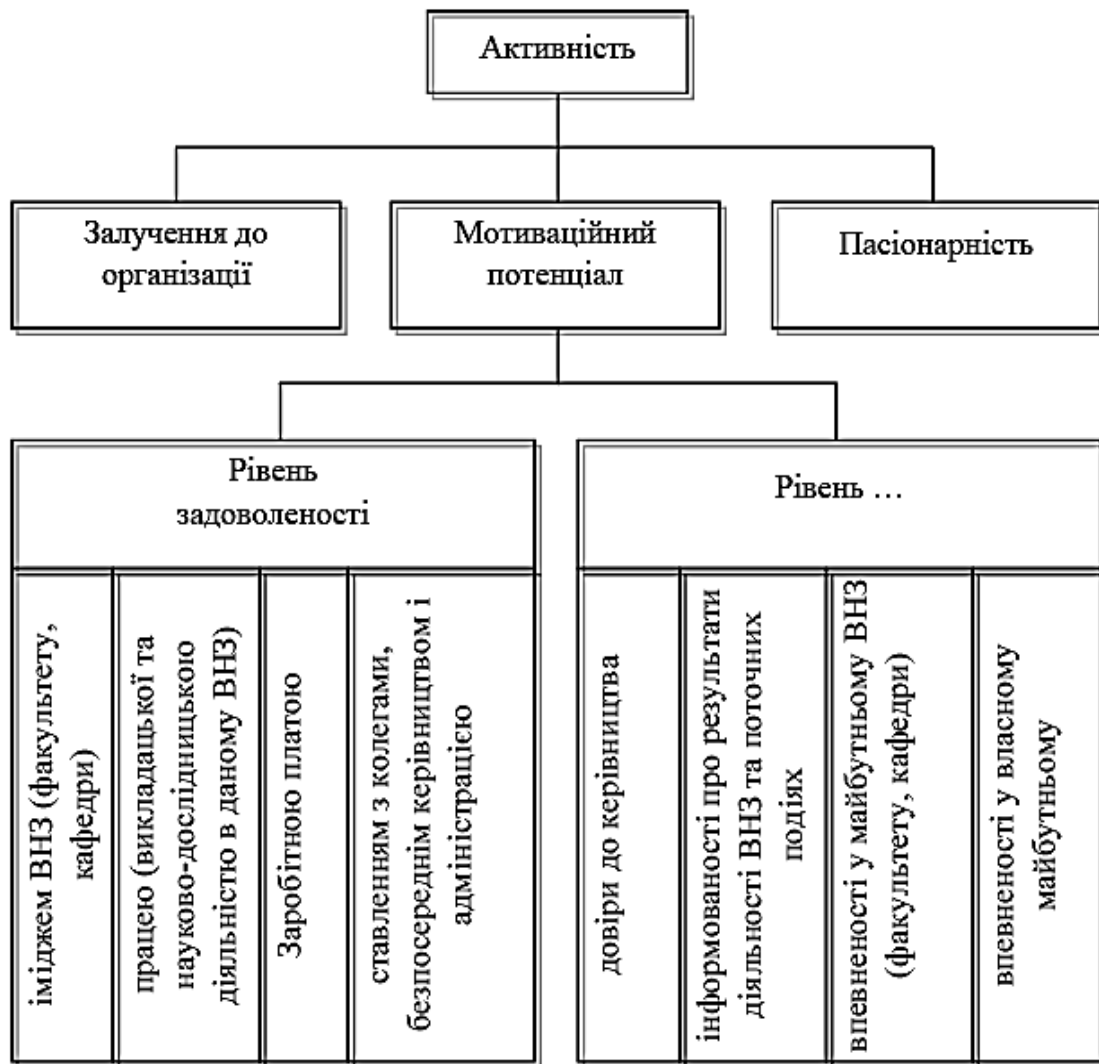


Рис. 3.2. Чинники, які визначають управління кадровим забезпеченням закладів освіти

Джерело: адаптовано автором[2, 11, 28].

Аналіз практики як вітчизняних, так і міжнародних закладів дозволяє визначити загальну мету управління кадровим забезпеченням: формування, розвиток та реалізація кадрового забезпечення закладу з максимальною ефективністю [7]. Це передбачає поліпшення роботи кожного працівника, щоб він міг оптимально розвивати та використовувати свій творчий трудовий потенціал, що, в свою чергу, сприяє досягненню цілей підприємства та підтримує діяльність колег у цьому напрямку.

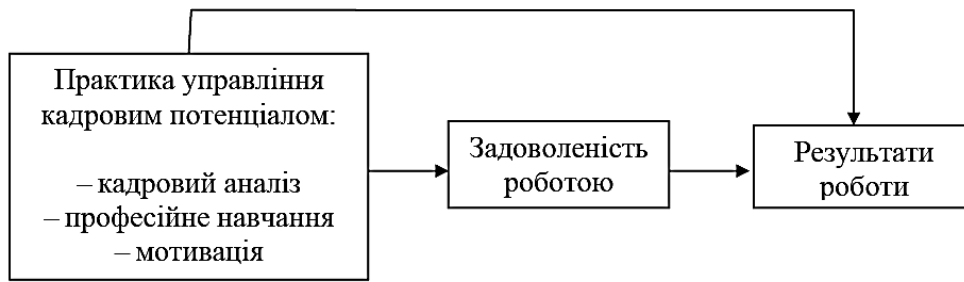


Рис. 3.3. Взаємозв'язок практики управління кадровим забезпеченням через кадровий потенціал закладів освіти

Джерело: адаптовано автором [22, 24, 31].

Загальна мета управління персоналом акцентує увагу на трьох основних аспектах: формування, прогрес і впровадження кадрового забезпечення, а також залучення співробітників до інтеграційних процесів, що забезпечують узгодженість між загальними та специфічними функціями управління організацією, тобто між усіма видами діяльності в організації як єдиному цілому.

Існують такі принципові підходи до ефективного використання особистісного потенціалу, які є основою управління кадрового забезпечення у формуванні якісного складу кадрів на етапах [18]:

- формування певних умов для різностороннього розвитку особистісного потенціалу індивіда;
- гарантування створення умов для максимальної мобілізації потенціалу кадрового забезпечення закладу освіти задля досягнення поставлених завдань;
- постійний та систематичний розвиток професійних якостей відповідно до довгострокових цілей розвитку виробництва.

В українських закладах освіти наразі відбуваються суттєві зміни в організації не лише освітнього процесу, а й у фінансовому та економічному управлінні установами. У зв'язку зі зростанням вимог до вищої освіти, організація роботи всіх структурних підрозділів навчального закладу стала значно складнішою і потребує професійного управління. На нашу думку, загальні завдання управління кадровим забезпеченням закладів освіти, як може

так і повинно вирішуватись на основі наукових і практичних рекомендацій, які ґрунтуються на дослідженнях у сфері менеджменту з використанням принципів, функцій і методів теорії управління (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Моделювання розробки стратегії управління кадровим забезпеченням закладів освіти

Джерело: адаптовано автором [21, 29, 32, 40].

Наявність кваліфікованих викладачів і співробітників, а також необхідного обладнання, методик і фінансових ресурсів для функціонування закладу освіти є важливими, але не єдиними умовами для ефективної діяльності. Організація роботи освітнього закладу повинна забезпечити оптимальне функціонування всього колективу та окремих підрозділів у рамках єдиної складної і динамічної системи [35].

Центральним ядром визначення потенціалу кожного закладу освіти є його кадровий ресурс. Професійні особливості роботи в освітній системі вимагають акценту в управлінні на розвитку та ефективному використанні кадрового потенціалу (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Логіко-послідовна схема оцінювання управління кадровим забезпеченням закладів освіти

Джерело: адаптовано автором [9, 11, 20, 15, 36].

Інвестиційні підходи до розвитку кадрового забезпечення закладу освіти включають:

- застосування сучасних концепцій людського капіталу та досягнень у сфері наукового управління;
- врахування інтересів і потреб як окремих осіб, так і трудового колективу, а також рівня їх задоволеності;

- здатність визначити роль матеріальних і нематеріальних стимулів у поведінці працівників та колективу, а також їх ефективність і оптимальні розміри поєднання;
- створення системи оплати праці, що базується на стимулюванні внеску кожного працівника та підрозділу в підвищенні результатів роботи закладу освіти.
- потреба в інвестиціях для підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, а також залучення і підтримка науково-педагогічних кадрів;
- поліпшення кадрової політики вищого навчального закладу, орієнтованої на розроблену стратегію (додаток Е).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Запланований вплив результатів кадрового забезпечення на освітнє середовище та соціокультурну сферу в цілому визначено як місію та цілі кадрової політики. Який кадровий потенціал необхідно сформувати в організації, вирішують цілі кадрової політики. Кадрове забезпечення закладів освіти, формулюється з орієнтацією на заклад освіти і співробітників.

Розробка загальних профілактичних і розвиваючих програм на основі отриманих даних необхідна для вдосконалення кадрового забезпечення закладу освіти. Для отримання та аналізу інформації необхідна вдосконалена технологія інформаційного забезпечення прийняття рішень. Однією з таких технологій і є моніторинг, через який реалізуються його основні функції: аналітична, діагностична, прогностична та організаційно-управлінська.

В українських закладах освіти наразі відбуваються суттєві зміни в організації не лише освітнього процесу, а й у фінансовому та економічному управлінні установами. У зв'язку зі зростанням вимог до вищої освіти, організація роботи всіх структурних підрозділів навчального закладу стала значно складнішою і потребує професійного управління. На нашу думку,

загальні завдання управління кадровим забезпеченням закладів освіти, як може так і повинно вирішуватись на основі наукових і практичних рекомендацій, які ґрунтуються на дослідженнях у сфері менеджменту з використанням принципів, функцій і методів теорії управління.

ВИСНОВКИ

В даному дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, яка полягає в обґрунтуванні і теоретичних засад та її розробці практичних рекомендацій стосовно вдосконалення управління кадровим забезпеченням закладів освіти.

Отримані в процесі дослідження нами результати підтверджують загальні методи, покладені в основу дослідження, а реалізована мета й завдання дослідження дають можливість зробити в кваліфікаційній роботі дані висновки.

Теоретичні дослідження дали змогу зробити узагальнення, що кадрове забезпечення закладів освіти – це комплекс заходів, які направлені на пошук, оцінювання та окреслення завчасно прогнозованих відносин з працівниками як в закладі освіти для майбутнього просування їх по кар'єрній драбині, так і за його стінами для нового найму тимчасових чи постійних працівників. Кадрове забезпечення включає в себе два основних напрями: діяльність щодо вдосконалення структури системи; організаційну роботу із персоналом.

На нашу думку, матеріальне стимулювання працівників та професійна компетентність керівників відіграватиме основну роль у забезпеченні ефективності управління закладами освіти, а також переході на кардинально інший рівень їх загального розвитку чи функціонування. Основними напрямками вдосконалення компетентності керівників закладів освіти слід вважати: перехід в управлінні діяльністю закладу освіти з ініціативно-емпіричного рівня на науково-теоретичний; пояснення змісту кадрової компетентності, яка має бути мультидисциплінарною та мати фундаментальне розуміння теорій управління, менеджменту, економіки, права та маркетингу освітніх послуг; координація різноманітних видів науково - методичних робіт із апаратом регіонального управління; реалізація методичного підходу до структурування програми підготовки управлінських кадрів та змісту їх професійної компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2024 року. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/news /%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/01/strat_plan_mon_2024.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/01/strat_plan_mon_2024.pdf).
2. Автономія університетів України: аналіз і план дій [Електронний ресурс]. – URL : [http:// www.athena-tempus.eu/images/ATHENA analysis and roadmap for UKRAINE – UKR.pdf](http://www.athena-tempus.eu/images/ATHENA_analysis_and_roadmap_for_UKRAINE_UKR.pdf).
3. Вища освіта в Україні [Електронний ресурс]. – URL : [http:// https://osvita.ua/vnz/](http://https://osvita.ua/vnz/)
4. Державна казначейська служба України (URL: <https://www.treasury.gov.ua/>).
5. Державний веб-портал бюджету для громадян <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2020&budgetType=CONSOLIDATED>
6. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#n114>.
7. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2020 № 672. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text>
8. Євростат: дані про освіту в Європі <https://pon.org.ua/international/4130-yevrostat-najnovishi-dani-pro-osvitu-v-yevropi.html>
9. Єдина державна електронна база з питань освіти <https://registry.edbo.gov.ua/help/>
10. Загальні тенденції національних бюджетів освіти в Європі <https://pon.org.ua/international/3727-zagalni-tendenciyi-nacionalnix-byudzhativ-osviti.html>
11. Інформаційні бюлетені МОН <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/>

12. Корсак , К., Кірик , Т., Бойчук , О., Корсак , Ю., Першко , Л., & Похресник , А. (2023). Про вплив меганоореволуції в гуманітарній сфері на прогрес науки й освіти в Україні та психозахист громадян. Збірник наукових праць «SCIENTIA», (28 квітня 2023 р.; Стокгольм, Швеція), 101–105.

13. Корсак , К., Кірик , Т., Давиденко , Г., Журбинський , Д., Корсак , Ю., Ляшенко , Л., & Першко , Л. (2023). Нооаналіз коеволюції суспільств й освіт та прогноз майбутнього. Грааль науки , (26), 407–424.
<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.074>

14. Моніторинг забезпечення педагогічними працівниками закладів освіти України: методологічні підходи до прогнозування. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/1-na_sajt_AZ_Monitoring_potrebi_ZO_u_pedpratsivnikahfinal

15. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018. URL: http://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA_2018_Report_UKR.pdf.

16. Ніколаєнко С.М. Якість вищої освіти – запорука конкурентоспроможності українських університетів. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. № 2 (2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-5>

17. Першко Л. О. Місцеві бюджети в умовах фінансової децентралізації в Україні: теорія і практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08 / Л. О. Першко. - Чернігів, 2021. - 34 с.

18. Положення про Державну службу якості освіти України: постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#Text>. 221

19. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

20. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>.

21. Про затвердження плану заходів на 2020-2027 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.04.2020 № 508-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508-2020-%D1%80#Text>.

22. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ від 11.07.2019 №977 / МОН України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text>.

23. Про затвердження Положення про інституційну та дуальну форми здобуття повної загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 23.04.2019 № 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0547-19#Text>.

24. Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 12.12.2019 № 1552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0182-20#Text>.

25. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>.

26. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

27. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>.

28. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
29. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
30. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.
31. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
32. Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text>.
33. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>.
34. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.10.2018 № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text>.
35. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>.
36. Проект Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konceptsiya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorennya>.
37. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2023 рік / Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2024 364 с.

38. Сімнадцять цілей сталого розвитку: освіта займає чільне місце
<https://pon.org.ua/novyny/4301-novij-globalnij-poryadok-dennij-stalogo-rozvitku.html>

39. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. URL:
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

40. Умови праці вчителів і вчительок: вплив війни та перспективи змін
<https://pon.org.ua/novyny/11072-umovy-praci-vchyteliv-i-vchytelok-vplyv-viiny-ta-perspektyvy-zmin.html>

ДОДАТКИ

Стимулювання кадрового забезпечення закладів освіти

<p>Стимулювання - спосіб управління трудовою поведінкою працівника, що складається в цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, з використанням мотивів, які рухають його діяльністю. У широкому сенсі слова, стимулювання - сукупність вимог і відповідна їм система заохочень і покарань.</p>
<p>Стимулювання праці - спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці і вимог технології.</p>
<p>Стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на його зусилля, старання, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед організацією і включення відповідних мотивів.</p>
<p>Стимулювання праці - це, перш за все, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе в собі і нематеріальну навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і працівника одночасно.</p>
<p>Стимулювання праці - найважливіша форма заохочення праці, визнання особистості, винагороду за його працю. Стимулювання праці застосовується як спосіб впливу на трудову поведінку людей і реалізацію їх трудового потенціалу.</p>
<p>Стимулювання праці як економічна категорія виражає відносини між організацією і працівниками з приводу благ, які перша пропонує другим за працю. А категорія мотивація праці - відношення працівника до праці.</p>
<p>Стимулювання праці співробітниками фірми - способи управління трудовою поведінкою працівників за допомогою впливу на умови їх життєдіяльності.</p>
<p>Стимулювання праці - це встановлення конкретних форм, розмірів, умов отримання винагороди з метою формування певного трудового поведінки працівника і нарахування працівникові певної суми грошових середств і умови досягнення цільових установок, поставлених роботодавцем.</p>

Джерело: [6, 7, 12, 13, 16].

Основні освітні дані в Україні за 2022 – 2023 рр

ДОШКІЛЬНА ОСВІТА (березень 2023)

Показники	Значення
Кількість закладів дошкільної освіти (ЗДО), що функціонують, од.	10 302
• навчають у звичному режимі (очно), од.	5 785 (56,1%)
• навчають дистанційно, од.	2 963 (28,8%)
• навчають змішано, од.	1 554 (15,1%)
Зруйнованих ЗДО, од.	116
Кількість вихованців, осіб	739 722
Частка дітей дошкільного віку, охоплених навчанням у ЗДО, %	79,0
Кількість педагогічних працівників ЗДО, осіб	102 832

ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА (березень 2023)

Показники	Значення
Кількість ЗЗСО, що функціонують, од.	12 929
• навчають у звичному режимі (очно), од.	4 475 (34,6%)
• навчають дистанційно, од.	3 975 (30,7%)
• навчають змішано, од.	4 479 (34,7%)
Зруйнованих ЗЗСО, од.	226
Кількість опорних закладів, од.	1 279
Кількість філій опорних закладів, од.	1 597
Кількість приватних закладів ЗЗСО, од.	406
Кількість учнів, осіб	3 985 866
у тому числі першокласників	324 961
учнів 11(12) класів	225 967
Кількість учнів, охоплених навчанням в опорних закладах, осіб	584 881
Кількість учнів, яких є змога підвести до ЗЗСО, осіб	256 915
Загальна кількість учнів ЗЗСО, які забезпечені гарячим харчуванням, осіб	1 098 607
Кількість ЗЗСО, які мають функціонуючі (робочі) харчоблоки, од.	9 037
Кількість вчителів, осіб	387 988

ПОЗАШКІЛЬНА ОСВІТА (березень 2023)

Показники	Значення
Кількість закладів позашкільної освіти (ЗПО), що функціонують, од.	1346
• навчають у звичному режимі (очно), од.	481 (35,7%)
• навчають дистанційно, од.	328 (24,4%)
• навчають змішано, од.	537 (39,9%)
Зруйнованих ЗПО, од.	23
Кількість вихованців, осіб	1 011 403
Кількість педагогічних працівників, осіб	20 421

ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (березень 2023)

Показники	Значення
Кількість ЗЗСО, у яких організовано інклюзивне навчання, од.	7 012
Кількість інклюзивних класів, од.	25 567
Кількість учнів в інклюзивних класах ЗЗСО, осіб	34 643
Кількість асистентів вчителя, осіб	22 685
Кількість інклюзивно-ресурсних центрів, од.	676

ЦИФРОВА ОСВІТА (березень 2023)

Показники	Значення
ЗЗСО, які мають підключення до оптичного інтернету, од.	8 503
Підключення ЗЗСО до е-журналу, %	54,25%
Підключення управлінської освіти обласного та місцевого рівнів до збору е-звітності, %	100 %
Користувачі ВШО, осіб	526 000

ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА (січень 2023)

Показники	Значення
Кількість ЗП(ПТ)О, що функціонують, од.	670
• навчають у звичному режимі (очно), од.	170
• навчають дистанційно, од.	211
• навчають змішано, од.	289
Зруйнованих ЗП(ПТ)О, од.	22
Кількість здобувачів освіти, осіб	230 474
Охоплення здобувачів з ООП, осіб	3 855
Дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з інвалідністю, осіб	12 984
Кількість пед. працівників, які беруть участь в навчально-виховному процесі, осіб	30 201

ФАХОВА ПЕРЕДВИЩА ОСВІТА (грудень 2022)

Показники	Значення
Кількість закладів фахової передвищої освіти (всього), од.	740
у тому числі	
Самостійні юридичні особи, од.	348
В структурі ЗВО, од.	392
з них у підпорядкуванні МОН, од.	138
Зруйнованих ЗФПО, од.	15
Кількість здобувачів у ЗФПО, осіб	331 488
За освітньо-професійним ступенем та ступенями вищої освіти, осіб:	-
• Фаховий молодший бакалавр	307 531
• Молодий спеціаліст (освітньо-кваліфікаційний рівень)	20 819
• Молодий бакалавр	11
• Бакалавр	3127
Загальна кількість наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників ЗФПО-юридичних осіб, осіб	25 834
з них у закладах, підпорядкованих МОН, осіб	9 599

ВИЩА ОСВІТА (грудень 2022)

Показники	Значення
Кількість ЗВО (університети, академії, інститути), од.	332
• державні	191
з них у підпорядкуванні МОН, од.	133
• комунальні	25
• приватні	116
Відокремлені структурні підрозділи (інститути, академії, коледжі) та коледжі в структурі ЗВО, од.	550
Зруйнованих ЗВО, од.	8
Загалом кількість здобувачів (ЗВО, ВСП), осіб	1 112 965
з них у закладах МОН, од.	869 365
• Молодий спеціаліст (освітньо-кваліфікаційний рівень)	31 852
• Молодий бакалавр	2 880
• Бакалавр	727 848
• Спеціаліст	778
• Магістр	316 623
• Доктор філософії	32 859
• Доктор мистецтва	125
Загальна кількість наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників ЗВО-юридичних осіб, осіб	161 385
з них у закладах МОН, осіб	114 045

Розподіли резерву та перерозподілу обсягів освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам у 2023 р., тис. грн

Код бюджету	Назва місцевого бюджету адміністративно-територіальної одиниці	Планові обсяги відповідно до Закону про держбюджет України на 2023 р.	Розподіл резерву відповідно до розпоряджень КМУ №№ 432-р, 472-р, 503-р, 965-р, 1201-р	Перерозподіл обсягів відповідно до розпоряджень КМУ №№ 606-р, 965-р, 1086-р (збільшення / зменшення)	Планові обсяги на 2023 р. зі змінами
Волинська область					
0351200000	Бюджет Павлівської сільської ТГ	34 676,0	1 427,4	-	36 103,4
0352200000	Бюджет Іваничівської селищної ТГ	24 760,0	1 158,3	-	25 918,3
0352600000	Бюджет Любешівської селищної ТГ	157 596,9	-	-22 113,0	135 483,9
0353000000	Бюджет Колківської селищної ТГ	106 781,8	3 341,0	-20 589,3	89 533,5
0354000000	Бюджет Затурцівської сільської ТГ	29 129,1	2 519,5	-	31 648,6
0354900000	Бюджет Старовижівської селищної ТГ	42 417,1	2 091,1	-	44 508,2
0356000000	Бюджет Локачинської селищної ТГ	43 741,4	1 764,9	-	45 506,3
0356100000	Бюджет Маневицької селищної ТГ	122 028,5	-	-14 754,4	107 274,1
Житомирська область					
0651900000	Бюджет Попільнянської селищної ТГ	37 668,7	-	3 288,9	40 957,6
Закарпатська область					
0752900000	Бюджет Вилоцької селищної ТГ	35 268,8	1 497,6	-	36 766,4
0753900000	Бюджет Колочавської сільської ТГ	47 898,5	2 100,0	-	49 998,5
0755800000	Бюджет Углянської сільської ТГ	43 934,7	680,7	-	44 615,4
Запорізька область					
0851700000	Бюджет Кам'янсько-Дніпровської міської ТГ	-	3 292,0	-	3 292,0
0852900000	Бюджет Воздвижівської сільської ТГ	9 455,4	-	381,6	9 837,0
0853500000	Бюджет Благовіщенської сільської ТГ	8 575,0	-	2 216,7	10 791,7
0853900000	Бюджет Мирненської селищної ТГ	9 694,5	-	1 553,7	11 248,2
0854100000	Бюджет Олександрівської сільської ТГ	-	2 077,9	-	2 077,9
0855100000	Бюджет Малинівської сільської ТГ	7 654,9	-	328,5	7 983,4
0855200000	Бюджет Новенської сільської ТГ	15 321,3	-	-5 415,4	9 905,9
0855400000	Бюджет Семенівської сільської ТГ	28 478,3	-	-2 926,8	25 551,5
0856400000	Бюджет Костянтинівської сільської ТГ	39 177,2	-	3 861,7	43 038,9
Івано-Франківська область					
0950100000	Бюджет Верхнянської сільської ТГ	24 452,1	1 024,2	-	25 476,3
0950700000	Бюджет Витвицької сільської ТГ	23 671,5	903,9	-	24 575,4
0952100000	Бюджет Войнилівської селищної ТГ	21 567,3	2 301,3	-	23 868,6

Продовження додатку В

Код бюджету	Назва місцевого бюджету адміністративно-територіальної одиниці	Планові обсяги відповідно до Закону про держбюджет України на 2023 р.	Резерв резерву відповідно до розпоряджень КМУ №№ 432-р, 472-р, 503-р, 965-р, 1201-р	Перерозподіл обсягів відповідно до розпоряджень КМУ №№ 606-р, 965-р, 1086-р (збільшення / зменшення)	Планові обсяги на 2023 р. зі змінами
0954100000	Бюджет Болехівської міської ТГ	61 047,9	2 867,3	-	63 915,2
0954300000	Бюджет Верховинської селищної ТГ	114 323,5	7 777,2	-	122 100,7
0954600000	Бюджет Городенківської міської ТГ	111 631,8	8 795,6	-	120 427,4
0955900000	Бюджет Снятинської міської ТГ	111 621,1	4 680,8	-	116 301,9
Київська область					
1010000000	Обласний бюджет Київської області	322 149,5	-	-2 870,2	319 279,3
1050700000	Бюджет Узинської міської ТГ	49 777,4	-	1 149,1	50 926,5
1055800000	Бюджет Поліської селищної ТГ	20 407,7	-	1 721,1	22 128,8
Луганська область					
1251500000	Бюджет Коломийчівської сільської ТГ	-	868,3	-	868,3
1252000000	Бюджет Міловської селищної ТГ	-	681,8	-	681,8
Миколаївська область					
1410000000	Обласний бюджет Миколаївської області	312 103,7	-	-1 597,0	310 506,7
1451800000	Бюджет Чорноморської сільської ТГ	12 634,2	895,1	1 154,8	14 684,1
1453200000	Бюджет Снігурівської міської ТГ	41 891,0	-	1 597,0	43 488,0
Полтавська область					
1610000000	Обласний бюджет Полтавської області	297 746,2	-	-15 931,6	281 814,6
1651000000	Бюджет Семенівської селищної ТГ	46 565,7	-	-5 902,9	40 662,8
1652600000	Бюджет Драбівської сільської ТГ	12 253,1	-	443,0	12 696,1
1653100000	Бюджет Новогаляцинської селищної ТГ	10 423,2	-	-1 447,9	8 975,3
1653300000	Бюджет Петрівсько-Роменської сільської ТГ	10 600,6	-	376,4	10 977,0
1654100000	Бюджет Коломацької сільської ТГ	8 590,5	471,6	1 424,4	10 486,5
1654900000	Бюджет Гоголівської селищної ТГ	6 903,0	-	2 010,9	8 913,9
1655000000	Бюджет Зіньківської міської ТГ	70 531,7	-	-9 706,0	60 825,7
1656200000	Бюджет Комишанинської селищної ТГ	18 047,8	-	443,0	18 490,8
Сумська область					
1810000000	Обласний бюджет Сумської області	207 082,7	-	-2 886,6	204 196,1
1851600000	Бюджет Кролевецької міської ТГ	70 905,9	-	2 886,6	73 792,5
Тернопільська область					
1910000000	Обласний бюджет Тернопільської області	197 818,1	-	1 721,4	199 539,5
1954800000	Бюджет Бережанської міської ТГ	48 893,1	-	-1 721,4	47 171,7
Харківська область					
2050300000	Бюджет Чкаловської селищної ТГ	12 528,7	7 124,5	4 214,3	23 867,5
2050500000	Бюджет Нововодолазької селищної ТГ	56 863,7	-	-170,7	56 693,0
2050700000	Бюджет Зачепилівської селищної ТГ	41 465,0	-	-1 125,0	40 340,0
2051300000	Бюджет Великобурдуцької селищної ТГ	-	24 771,5	-	24 771,5
2051900000	Бюджет Олексіївської сільської ТГ	17 912,5	-	-1 565,7	16 346,8
2052100000	Бюджет Кандрашівської сільської ТГ	-	4 971,2	-	4 971,2
2052200000	Бюджет Курнівської сільської ТГ	-	7 312,8	292,3	7 605,1
2052300000	Бюджет Петропавлівської сільської ТГ	-	7 268,3	277,5	7 545,8
2053400000	Бюджет Вільхуватської сільської ТГ	2 800,5	-	2 597,3	5 397,8

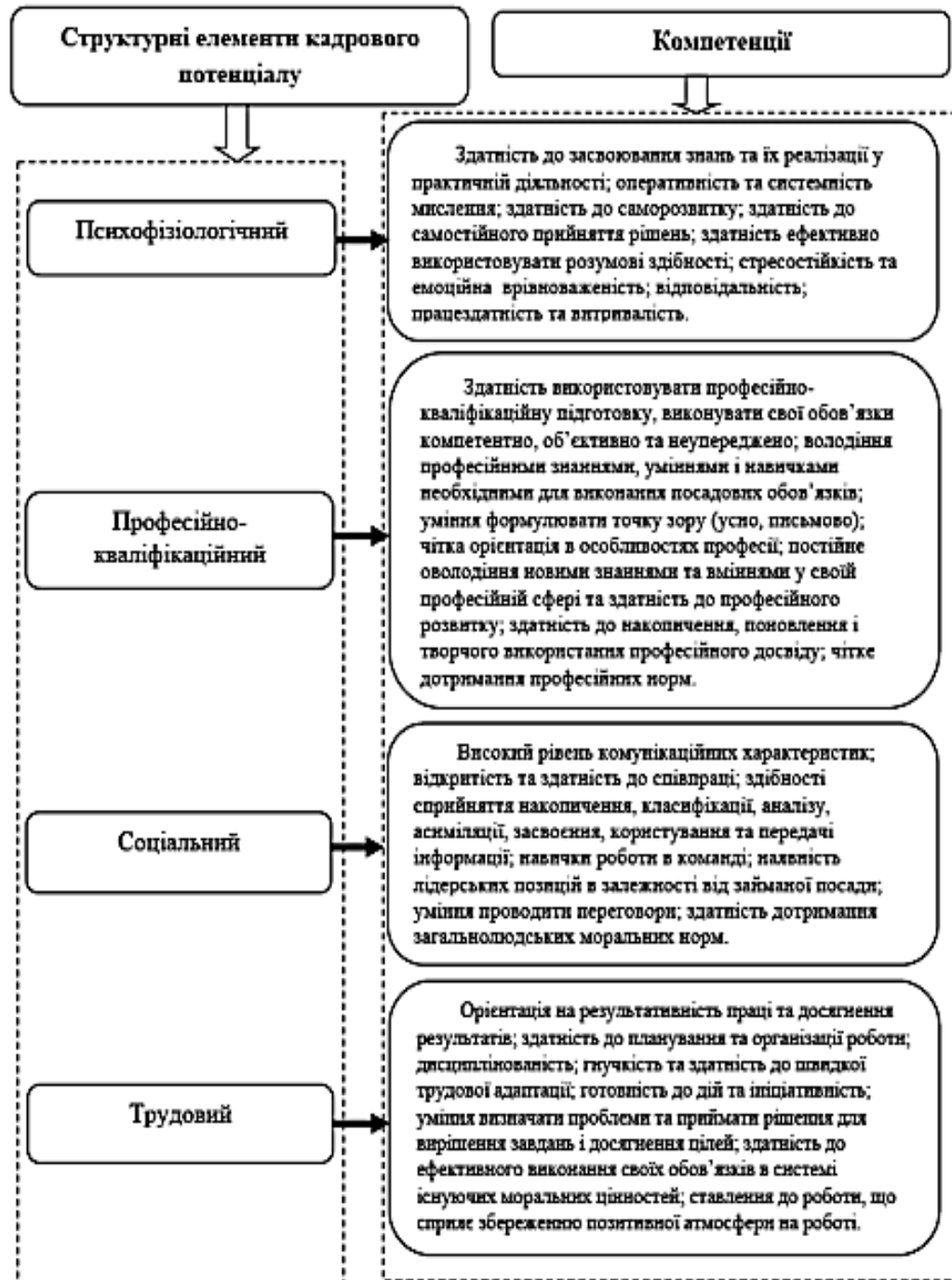
Продовження додатку В

Код бюджету	Назва місцевого бюджету адміністративно-територіальної одиниці	Планові обсяги відповідно до Закону про держбюджет України на 2023 р.	Резервні коштів до розпоряджень КМУ №№ 432-р, 472-р, 503-р, 965-р, 1201-р	Перерозподіл обсягів відповідно до розпоряджень КМУ №№ 606-р, 965-р, 1086-р (збільшення / зменшення)	Планові обсяги на 2023 р. зі змінами
2053500000	Бюджет Вовчанської міської ТГ	-	28 468,5	-	28 468,5
2053600000	Бюджет Дворічанської селищної ТГ	-	2 893,8	-	2 893,8
2053700000	Бюджет Дергачівської міської ТГ	91 539,0	-	-294,6	91 244,4
2054300000	Бюджет Куп'янської міської ТГ	-	26 873,4	-	26 873,4
2054400000	Бюджет Липецької сільської ТГ	17 924,3	-	-744,2	17 180,1
2054700000	Бюджет Первомайської міської ТГ	53 528,4	-	-2 500,0	51 028,4
2055000000	Бюджет Савинської селищної ТГ	16 979,5	-	-800,0	16 179,5
2055300000	Бюджет Солонцівської селищної ТГ	56 882,6	1 722,3	4 924,6	63 529,5
2055400000	Бюджет Харківської міської ТГ	1 654 548,4	-	6 630,4	1 661 178,8
2055500000	Бюджет Чугуївської міської ТГ	61 098,0	-	2 476,1	63 574,1
Херсонська область					
2110000000	Обласний бюджет Херсонської області	321 288,1	-	79 813,4	401 101,5
2150200000	Бюджет Асканії-Нової селищної ТГ	-	2 076,3	-	2 076,3
2150300000	Бюджет Каланчацької селищної ТГ	30 954,3	-	-186,7	30 767,6
2150400000	Бюджет Мирненської селищної ТГ	-	818,0	-	818,0
2150500000	Бюджет Чаплинської селищної ТГ	-	1 457,7	1 500,0	2 957,7
2150600000	Бюджет Зеленодільської сільської ТГ	20 685,0	-	-1 000,0	19 685,0
2150900000	Бюджет Пристивської сільської ТГ	-	-	1 498,0	1 498,0
2151200000	Бюджет Хрестівської сільської ТГ	-	1 154,2	-	1 154,2
2151300000	Бюджет Виноградівської сільської ТГ	9 126,7	3 102,9	-	12 229,6
2151400000	Бюджет Горностаївської селищної ТГ	-	4 703,9	-	4 703,9
2151500000	Бюджет Станіславської сільської ТГ	4 774,6	10 918,8	1 500,0	17 193,4
2151600000	Бюджет Білозерської селищної ТГ	40 691,8	-	600,0	41 291,8
2151700000	Бюджет Борозенської сільської ТГ	2 120,6	6 118,3	1 000,0	9 238,9
2151900000	Бюджет Бектерської сільської ТГ	2 818,4	2 071,1	700,0	5 589,5
2152000000	Бюджет Чулаківської сільської ТГ	5 507,3	-	1 726,2	7 233,5
2152200000	Бюджет Іванівської селищної ТГ	26 672,1	-	-2 500,0	24 172,1
2152300000	Бюджет Ювілейної сільської ТГ	7 751,1	-	700,0	8 451,1
2152500000	Бюджет Долматівської сільської ТГ	10 835,2	1 108,2	1 654,2	13 597,6
2152800000	Бюджет Новокаховської міської ТГ	71 044,7	-	1 000,0	72 044,7
2152900000	Бюджет Голопристанської міської ТГ	51 028,2	-	-4 965,5	46 062,7
2153000000	Бюджет Милівської сільської ТГ	7 219,0	3 194,9	-	10 413,9
2153400000	Бюджет Бериславської міської ТГ	22 929,6	3 442,0	800,0	27 171,6
2153500000	Бюджет Великолетиської селищної ТГ	-	1 025,8	-	1 025,8
2153600000	Бюджет Великоолександрівської селищної ТГ	58 070,6	-	-1 000,0	57 070,6
2153800000	Бюджет Генічеської міської ТГ	13 208,1	-	1 518,2	14 726,3
2153900000	Бюджет Дар'ївської сільської ТГ	12 497,1	5 241,7	1 500,0	19 238,8
2154000000	Бюджет Калинівської селищної ТГ	-	1 959,8	-	1 959,8
2154200000	Бюджет Лазурненської селищної ТГ	-	1 956,7	800,0	2 756,7
2154300000	Бюджет Нижньосірогозької селищної ТГ	35 164,1	-	-5 400,0	29 764,1
2154500000	Бюджет Новомиколайівської сільської ТГ	-	2 842,6	500,0	3 342,6
2154700000	Бюджет Новотроїцької селищної ТГ	-	1 828,3	1 000,0	2 828,3
2154800000	Бюджет Олешківської міської ТГ	70 892,9	-	-3 000,0	67 892,9

Продовження додатку В

Код бюджету	Назва місцевого бюджету адміністративно-територіальної одиниці	Планові обсяги відповідно до Закону про держбюджет України на 2023 р.	Розподіл резерву відповідно до розпоряджень КМУ №№ 432-р, 472-р, 503-р, 965-р, 1201-р	Перерозподіл обсягів відповідно до розпоряджень КМУ №№ 606-р, 965-р, 1086-р (збільшення / зменшення)	Планові обсяги на 2023 р. зі змінами
2155400000	Бюджет Чернобаївської сільської ТГ	16 080,4	-	2 154,8	18 235,2
Хмельницька область					
2256300000	Бюджет Теофіпольської селищної ТГ	74 311,4	1 308,6	-	75 620,0
Чернівецька область					
2451100000	Бюджет Вашківцевої міської ТГ	36 231,2	2 834,0	-	39 065,2
2451700000	Бюджет Конятинської сільської ТГ	31 537,5	2 732,0	-6 145,4	28 124,1
2451800000	Бюджет Селятинської сільської ТГ	35 229,2	-	-8 675,8	26 553,4
2453100000	Бюджет Хотинської міської ТГ	51 456,9	4 526,0	-	55 982,9
Чернігівська область					
2551200000	Бюджет Коропської селищної ТГ	39 454,5	3 789,2	-	43 243,7
2552200000	Бюджет Плисківської сільської ТГ	6 906,0	180,1	-	7 086,1
2552900000	Бюджет Сосницької селищної ТГ	32 345,3	3 367,3	-	35 712,6
2553000000	Бюджет Срібнянської селищної ТГ	25 130,1	2 153,6	-	27 283,7
2553400000	Бюджет Височанської сільської ТГ	11 242,6	1 082,5	-	12 325,1
2553900000	Бюджет Новгород-Сіверської міської ТГ	46 994,6	3 635,4	-	50 630,0
2555100000	Бюджет Бахмацької міської ТГ	66 742,5	6 043,8	-	72 786,3
РЕЗЕРВ		318 451,6	-251 297,5		67 154,1

Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового забезпечення закладів освіти



Компетентнісний підхід в системі управління кадровим забезпеченням закладів освіти

