

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

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

УДК 352.9:372
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

(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

Г.Д.Гуцалюк
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Симоненко Леся Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

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

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» березня 2021 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

(підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

«_____» березня 2021 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Гуцалюк Галина Дмитрівна** захистив (ла)
(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)

Пугачова Н.С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Гуцалюк Г.Д. Державна політика у сфері дошкільної освіти в умовах децентралізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет. Житомир, 2021 р.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень присвячених основам становлення освітньої сфери в умовах діяльності громад. У роботі визначено підходи до державного управління стану ресурсного потенціалу соціальної сфери.

Доведено перспективність формування спроможності освітньої мережі в об'єднаних територіальних громадах. Визначено, що ключовими напрямками становлення сільських громад є співробітництво, особливо в сфері матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, з метою розповсюдження досвіду ефективного адміністрування та поширення передового педагогічного досвіду.

Ключові слова: Ресурсний потенціал, кадрова політика, освітня мережа, економічний потенціал, територіальна громада, державна підтримка, місцевий бюджет, місцева економіка.

SUMMARY

Gutsalyuk GD State policy in the field of preschool education in the conditions of decentralization. - Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for the degree of "Master" specialty 281 "Public Administration". - Polissya National University. Zhytomyr, 2021

Qualification work contains the results of their own research on the basics of the formation of the educational sphere in terms of community activities. The paper identifies approaches to public administration of the state of the resource potential of the social sphere.

The prospects of forming the capacity of the educational network in the united territorial communities are proved. It is determined that the key areas of formation of rural communities are cooperation, especially in the field of logistics, staffing, in order to disseminate the experience of effective administration and dissemination of advanced pedagogical experience.

Key words: Resource potential, personnel policy, educational network, economic potential, territorial community, state support, local budget, local economy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ В ОТГ	7
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ВИРІНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ, ЩОДО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	
2.1. Кадровий потенціал. Елементи формування кадрового потенціалу	11
2.2. Сучасний стан ресурсного потенціалу соціальної сфери	14
2.3. Роль кадрового потенціалу в системі дошкільної освіти	16
2.4. Аналіз кадрового складу	19
2.5. Вирішення стратегічних завдань щодо кадрового потенціалу дошкільної освіти	29
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАН РОЗВИТКУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	36

ВСТУП

Актуальність теми. Гуманітарна політика держави відіграє значущу роль у забезпеченні розвитку людського ресурсу та здобутті економічної вигоди у вигляді сталого прогресу й конкурентоспроможної економіки, отже суспільного та індивідуального благополуччя, майбутнього покращення якості життя. З метою досягнення даних цілей необхідна сукупність продуманих політичних ініціатив, ефективних управлінських рішень та тривалих і достатніх інвестицій.

Зрозуміло, що нині освіта України не відповідає ані сучасним потребам суспільства, ані запитам економіки, ані міжнародним тенденціям. Саме тому відбувається системна реконструкція освіти .

Рівень розвитку економіки держави, на етапі децентралізації, прямо залежить від впровадження інноваційних технологій у різних галузях, різке зростання значення людини у виробничій діяльності ставить на перший план ефективність реалізації та формування людського (інтелектуального) потенціалу. Існування сучасного суспільства неможливе без ефективного використання людського інтелектуального потенціалу, саме тому надзвичайну цінність для країни становить кваліфікація кадрів, які реалізують потребу держави у забезпеченні знаннями науки, техніки майбутнє покоління – основне багатство будь якого суспільства. Потенціал держави визначають розвиток науки, запровадження нових технологій, ефективність впровадження отриманих результатів. Важливим елементом політики держави є стан та перспективи розвитку науки і техніки.

Предметом дослідження є визначена система правових та економічних відносин, пов'язаних з вирішенням проблеми формування спроможної освітньої мережі в ОТГ.

Об'єктом дослідження є стратегія та план розвитку дошкільної освіти в умовах децентралізації.

Мета кваліфікаційної роботи розглянути теорію і практику управління освітньою сферою територіальних громад в умовах

децентралізації. Реалізація поставленої мети потребує вирішення ряду **завдань**:

- розглянути критерії формування освітньої мережі в ОТГ в умовах децентралізації;
- вивчити фактори, що впливають на формування, використання та перерозподілу ресурсного потенціалу галузі освіти;
- встановити перспективи розвитку дошкільної в сільських громадах.

Методи дослідження. Теоретичними та методологічними засадами дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених в галузі публічного та адміністративного управління. У кваліфікаційній роботі застосовано наступні методи: описовий та порівняльний аналіз, синтез, наукова абстракція.

Інформаційною базою для написання даної кваліфікаційної роботи стали фахові публікації, нормативно-правові документи, аналітичні записки, і інформаційні матеріали, дослідження що містяться на спеціалізованих ресурсах, електронні ресурси об'єднаних територіальних громад та власні дослідження автора.

РОЗДІЛ 1.

КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ В ОТГ

Починаючи з 2014 року в Україні розпочинається повномасштабна реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що поєднується з формуванням дієвого первинного інституту місцевого самоврядування – територіальної громади завдяки її укрупненню (об'єднана територіальна громада, далі - ОТГ), наданням повноважень, матеріальних ресурсів та можливості приймати самостійно рішення щодо питань місцевого значення. У Законі України, статті 32 «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР) в освітній сфері освіти виконавчі комітети наділені власними (самоврядними) та делегованими повноваженнями, зокрема: управління освітніми закладами, які належать територіальним громадам або передані їм, сприяння їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; створення належних умов для організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти (ЗДО), розвитку їх творчих здібностей, трудового виховання, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних освітніх закладів; забезпечення доступності та безкоштовності освіти на підлеглий території; забезпечення, відповідно до закону, розвитку всіх видів освіти, розвитку та вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності. У законі України, стаття 66 «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII) ради ОТГ, районні, міські ради: беруть відповідальність за реалізацію державної політики в освітній сфері та забезпечення безперервності та якості освіти на прилеглий території, забезпечення доступності дошкільної освіти; прогнозують, планують та вирішують питання забезпечення розвитку мережі дошкільних навчальних закладів; виступають гарантом доступності дошкільної освіти для всіх громадян, які проживають на прилеглий території; сприяють забезпеченню фінансування за підвезення вихованців та педагогів до освітніх закладів працівників; створюють рівні умови розвитку усім формам власності

закладів освіти; здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом. Отже, згідно законодавства місцевим органам самоврядування (далі - ОМС) визначений перелік функцій та повноважень, що дозволяють самостійно приймати рішення під власну відповідальність, залучаючи усі наявні ресурси та забезпечувати надання якісної та доступної дошкільної освіти відповідній території, згідно зі стандартами, що затверджені на державному рівні. [17]

В освітній сфері є низка питань та проблем, які вимагають вирішення на місцевому рівні, зокрема: нерівномірна наповнюваність закладів дошкільної освіти і груп; велика кількість громіздкої дошкільної інфраструктури з малою наповнюваністю вихованців і водночас наявність переповнених ЗДО; організація освітнього процесу за освітніми програмами педагогами-нефахівцями, зокрема у сільській місцевості; застаріла й енергозатратна архітектура будівель дитячих садочків, технічне зношення інфраструктури; великі витрати на утримання ЗДО із малою наповнюваністю дітей; мале охоплення дошкільною освітою дітей мікрорайонів та сільських місцевостей; або недоступність дошкільної освіти для всіх дітей, переважно в сільській місцевості.

Перераховані питання можливо вирішити, а саме органами місцевого самоврядування відповідно законодавства та їх посадовими особами, але виникають інша проблема – посадові особи не мають відповідних достатніх знань і навичок для реалізації наданих законом повноважень. Виникає необхідність навчання та здобуття необхідного досвіду, навичок, додаткових умінь, конкретних і зрозумілих інструментів в освітній сфері, що допоможуть посадовим особам органів місцевого самоврядування (далі – посадовим особам ОМС) сформувати освітню мережу закладів, яка здатна та спроможна (інфраструктурно, організаційно, кадрово, фінансово тощо) задовольнити державні стандарти в наданні якісної освіти.

Визначають критерії спроможної освітньої мережі :

№	Критерії	Характеристика
1	Демографічний	враховує демографічні особливості населених пунктів на території планування, а саме: наявність відповідної кількості споживачів освітніх послуг, дітей, у прогностичній динаміці на найближчі 5-6 років з урахуванням цього показника за попередні п'ять років, потребу в закладах дошкільної освіти і рівень попиту населення на освітні послуги, зокрема щодо форм організації освітнього процесу, забезпечення варіативності освітніх послуг для задоволення індивідуальних запитів вихованців, а також дітей з особливими освітніми потребами
2	Економічний	враховує відповідність обсягу освітньої субвенції реальним потребам та можливості відповідного місцевого бюджету здійснювати видатки на оплату праці непедагогічним працівникам; оплату комунальних послуг та утримання освітньої мережі, капітальні видатки для її модернізації та удосконалення; можливості концентрації та ефективного використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів у регіоні, залучення коштів проектів і програм міжнародної технічної допомоги для забезпечення якості освітнього процесу
3	Інфраструктурний	враховує наявність і перспективу розвитку відповідної освітньої інфраструктури (стану будівель дитячих садків, потреби в їх удосконаленні та модернізації, додатковому будівництві, капітальному ремонті, реконструкції об'єктів, наявності необхідних приміщень тощо), забезпечення груп навчальним обладнанням та ігровим наповненням, згідно зі стандартами надання якісної освіти, з урахуванням критеріїв щодо нового освітнього простору та можливостей транспортної системи й організації підвезення дітей та педагогів закладів дошкільної освіти
4	Організаційно-кадровий	враховує ефективність управління освітою та наявність педагогічного потенціалу, здатного надавати якісні освітні послуги, розробляти та реалізовувати довгострокові спільні стратегії та партнерство між місцевими і регіональними органами влади із залученням громадськості

Рис. 1 Критерії спроможної освітньої мережі [17]

Дані критерії надають можливість органам місцевого самоврядування самотужки оцінити та проаналізувати спроможність освітньої мережі, що належить до їхньої сфери управління, сформувати та внести до стратегії розвитку ОТГ необхідні відповідні заходи.

Гідна дошкільна освітня мережа – це сукупність закладів, груп дошкільної освіти, які за рахунок ефективного використання наявних ресурсів (економічних, кадрових, технічно-матеріальних, інфраструктурних) гарантує доступність, якість надання освітніх послуг, згідно державних стандартів та нормативів, та вчасно реагує на запити усіх учасників освітнього процесу. З огляду на це, основними завданнями формування та функціонування спроможної освітньої мережі є:

ефективне використання ресурсів (кадрових, інфраструктурних, фінансових, матеріально-технічних)

забезпечення системності та безперервності надання освітніх послуг (дошкільна, загальна середня та позашкільна освіта)

забезпечення доступності якісної освіти для всіх громадян незалежно від національності, статі, соціального походження та майнового стану, ставлення до релігії, місця проживання і стану здоров'я

Рис. 2 Основні завдання формування та функціонування спроможності освітньої мережі

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ВИРІНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ, ЩОДО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Кадровий потенціал. Елементи формування кадрового потенціалу.

Актуальність питання полягає в тому, що кадровий потенціал відіграє вагомую роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань управлінської діяльності ОТГ. Ефективна діяльність закладу освіти залежить не тільки від високого рівня матеріально-технічного забезпечення, але й від компетенції персоналу, вміння ефективно застосовувати наявні інструменти в освітньому процесі.

Формуванням трудового ресурсу є створення діючого потенціалу живої праці, знань і навичок, що охоплює однозначно всю галузь, робочий колектив і кожен особистість. Використання людського капіталу – це реалізація трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, його майстерності організації освітнього процесу. В ринкових умовах, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні і реалізації здібностей кожного працівника, наданні праці творчого характеру, підвищенні рівня професіоналізму, за рахунок стимулювання і справедливої оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, впровадженні кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

В умовах формування кадрового ресурсу як головної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективне використання стає запорукою продуктивності національної економіки. Серед важливих факторів, що спричинили ускладнення відтворювальних чинників стану сучасного кадрового потенціалу України і пагубно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили, слід відзначити недоліки структурної перебудови державної економіки. Так, криза розрахунків, не вчасні виплати заробітної плати та зменшення її рівня призводять до погіршення

професійно-кваліфікаційного рівня найманих працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, перешкоджає впровадженню сучасних технологій та покращення освітнього процесу.

Одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності закладу є відношення до кадрів. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, які є ядром закладу, стимулювати їх до ефективної роботи, керівникам потрібно використовувати систему управління кадровим потенціалом. Кадровий потенціал – це трудові можливості освітнього закладу, здатність персоналу до генерування ідей, створення нових ідей, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [6, с. 1].

З наведеного вище визначення можна зробити висновок, що кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, спеціалістів, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію у процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед колективом цілей на певному етапі розвитку. Тобто основою кадрового потенціалу є персонал закладу.

Персонал – це увесь особовий склад організації постійних і тимчасових працівників як кваліфікованої, так і не кваліфікованої праці. Інакше кажучи, головні складові поняття «кадри» – постійність і кваліфікація працівників – для персоналу не є обов'язковими [3, с. 74].

Визначення поняття «потенціал» - наявність у персоналу закладу (кожної окремої особистості, первинного трудового колективу, суспільства вцілому) прихованих, ще не проявлених можливостей або здібностей у необхідних сферах життєдіяльності. Кадровий потенціал - це міра здібностей і можливостей працівників реалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення позитивного авторитету закладу та його розвитку. Кадровий потенціал формується інтеграцією і динамікою певних моментів і сторін життєдіяльності людини.

Елементи формування кадрового потенціалу:

1. Особисті властивості
2. Загальна працездатність
3. Професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід
4. Творчі схильності, здатність і орієнтація особи

Елементи формування кадрового потенціалу. [6, с. 1]

1. Співбесіда з менеджером з персоналу. Аналізується трудова діяльність. Перевага віддається працівникам, що мають більш високу кваліфікацію і досвід роботи зі спеціальності, працівникам без стягнень і частих змін місця роботи, здатних до самовдосконалення

2. Психологічне (психофізіологічне) тестування. Встановлює відповідність ділових і особистісних якостей вимогам визначеної посади, робітничого місця. Висновок про професійну придатність має визначальне значення у процесі добору.

3. Співбесіда з керівником структурного підрозділу і визначення практичних навичок під час конкретного виробничого завдання.

4. Укладання трудового договору

Рис. 3 Елементи формування кадрового потенціалу

Багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених та науковців фокусують свою увагу на питання формування кадрового потенціалу. Визначення поняття «Кадровий потенціал» та характеристику висвітлено у працях відомих українських учених таких. Наприклад, Довбенко В.І., Мельник В.М. у праці «Потенціал і розвиток підприємства», розглядають кадровий потенціал як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [1].

Грэм Мартин та Сьюзан Хетрик, закордонні дослідники, яким також належить значний внесок у висвітленні цього питання. У авторській праці

“Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами” охарактеризували принципи формування кадрового потенціалу [6].

Не дивлячись на те що наявна на достатньо велика кількість публікацій окремі питання категорії “кадровий потенціал” залишаються невирішеними.

2.2. Сучасний стан ресурсного потенціалу соціальної сфери .

В умовах домінування ринкового механізму господарювання, світової економічної кризи, пов’язаної з поширенням **COVID**, надзвичайно актуальними постають проблеми формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу, який здатний забезпечити ефективне управління, підвищення ефективності функціонування соціальної сфери. Залишаються невирішені питання аналізу та оцінки стану сучасного ресурсного потенціалу.

Велика кількість науковців серйозно зацікавилася проблемою аналізу та оцінки кадрового ресурсного потенціалу. Наукові дослідження вчених-економістів стосуються дослідження стану ресурсного потенціалу, його основного значення в розвитку економіки держави, характеристик та складових, способів їх якісного формування та ефективного відтворення в процесі економічної діяльності. Дану проблему активно досліджували Воронько О. А. [11], Гринкевич С.С. [12], Куценко В.І. , Миско К.М. [14], Садеков А. А.

Сучасна соціальна сфера України знаходиться у стані занепаду, хоча наша країна має багатий ресурсний потенціал, від кількості та якісного складу залежить ефективність функціонування та розвиток держави. Значний ризик економічної нестабільності, вплив економічної депресії світу спричиняють специфічні ризики та виклики для соціальної сфери. В ресурсному потенціалі систем охорони здоров’я, освіти та культури важливо виділяти такі основні складові, як: організаційно-управлінську, матеріально-технічну, кадрову, фінансову [11]. Нині існує низка проблем, пов’язаних з процесом комплексного аналізу кадрового потенціалу, вони зумовлені такими факторами:

- відсутність чітких формалізованих оцінок діяльності працівників соціальної сфери (наявна переважно суб'єктивна оцінка їх професійної діяльності);
- неможливість кількісно виразити фактори впливу на використання кадрового потенціалу;
- недосконалість механізмів збору та узагальнення статистичної звітності щодо стану кадрового потенціалу;
- відсутність затверджених сучасних вимог до кадрів і моделювання розвитку кадрового потенціалу.

Варто зазначити, що для системи освіти характерні глибокі кількісні та якісні зрушення, а саме в структурі кадрового потенціалу. Це пов'язано з зростаючою необхідністю в освітніх послугах дошкільної та вищої освіти, і навпаки, зменшення кількісного складу педагогів шляхом скорочення контингенту та мережі закладів.

Управління кадровим компонентом ресурсного потенціалу соціальної сфери – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених комунікаційних відносин: соціальних і індивідуальних інтересів працівників, які спрямовані на задоволення потреби працевлаштування згідно освіти та продуктивне використання праці, забезпечення сфер економічної діяльності передовими кадрами.

Ресурсний потенціал соціальної сфери є однією з надзвичайно значущих складових частин потенціалу України. Отже можна зробити висновок, що саме дана проблема потребує додаткових досліджень, використання принципово інноваційних підходів, враховуючи її особливу специфіку. Досліджуючи ресурсний потенціал, а саме його кадрову складову, можемо зробити висновок, що це особлива незалежна економічна категорія, яка являється інструментом теоретичного аналізу системи та пов'язаних з ним економічних процесів і явищ, а також прийняття практичних рішень існуючих соціально-економічних проблем і завдань.

2.3. Роль кадрового потенціалу в системі дошкільної освіти

Кадровий потенціал системи дошкільної освіти значно впливає на економічно соціальний розвиток суспільства та виступає джерелом інтелектуальних ресурсів, потенціал науково-педагогічних кадрів забезпечує конкурентоздатність державного освітнього сектору і визначає на якому місці держава на світовому ринку освітніх послуг.

Кадрова політика закладів вищої освіти має бути спрямована на забезпечення необхідної кількості висококваліфікованих, професійних і вмотивованих наукових, науково-педагогічних і педагогічних кадрів, рівень майстерності яких відповідає сучасним вимогам і є характерними для певного освітнього закладу. Головною метою реалізації унікальної кадрової політики є забезпечення закладів дошкільної освіти висококваліфікованим персоналом згідно штатного розпису з врахуванням особливостей функціонування. Є важливі аспекти формування кадрової діяльності освітньому закладі, а саме: конотацію пріоритетів розвитку і визначення основних принципів кадрової діяльності освітнього закладу; аналіз співпадіння кадрової діяльності освітнього закладу меті діяльності і стратегії його розвитку; запровадження плану роботи з персоналом; виявлення труднощів у кадровій роботі; прогнозування потреби в трудових ресурсах, формування структури й штату, створення резерву; оперативне оцінювання наявності кадрового потенціалу; забезпечення умов систематичної профпідготовки й підвищення педагогічної кваліфікації колективу.

Ефективність та якість дошкільної освіти, визначають напрями, які забезпечують її ефективне функціонування. Це, зокрема:

- результати організації дошкільної освіти (сформованість життєвої компетентності, дошкільної зрілості в дітей перед вступом до школи відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти).
- забезпечення потужного нормативно-правового та інструктивно-методичного підґрунтя (документи, які гарантують здобуття освіти належного рівня всім дітям раннього й дошкільного віку та визначають різні

аспекти діяльності ДНЗ, Базовий компонент дошкільної освіти (далі – БКДО) та чинні освітні програми);

- кадровий потенціал (укомплектованість педагогічними кадрами з необхідною фаховою освітою, високим рівнем педагогічної майстерності);
- фінансово-економічні джерела (джерела і обсяги фінансування закладів дошкільної освіти, матеріально-технічних умов, створення розвивально-інтелектуального середовища, багатого дидактичними посібниками та матеріалами, навчальною та художньою літературою, сучасними технічними засобами навчання (ТЗН), доступом до інтернет-мережі, тощо);
- ефективність управлінської діяльності в системі дошкільної освіти;
- наявність сучасного науково-методичного супроводу освітньої роботи з дітьми, впровадження інноваційних технологій, авторських методик розвитку, виховання і навчання дошкільників, кращих досягнень перспективного педагогічного досвіду;

Підвищення кваліфікації фахівців необхідно поєднати зі співпрацею з наукою, інноваційною діяльністю на всіх рівнях, розвитку системи вивчення та впровадження передового педагогічного досвіду. Дошкільна освіта прагне визначити систему критеріїв ефективності оцінки праці педагога дошкільного закладу та створення системи підтримки та заохочення педагогічних колективів, які сприяють створенню та підтримці експериментальних майданчиків та тісно співпрацюють з науковцями, а також окремих педагогів, які являються ініціаторами саморозвитку в освітній діяльності.

Нині державному рівні за роки незалежності України було реалізовано низку заходів, які значно вплинули на збереження та відтворення вітчизняної системи освіти дошкілля, врегулювання її стану та планомірного розвитку. Аналізуючи законодавчу базу трансформації освіти після проголошення незалежності в Україні можна встановити наступну періодизацію розвитку українського освітянського законодавства:

- I етап еволюції законодавства освітньої сфери стало формування нових підходів до цього процесу. Таким чином, 25 травня 1991 р. було прийнято Закон України «Про освіту», який був створений у 1992 році.
- II етап - став I з'їзд педагогічних працівників держави. На цьому з'їзді Кабінет міністрів окремо прийняв постановою Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття») – являється першим базовим документом розвитку вітчизняної системи освіти.
- III етап – це теоретичні обґрунтування підготовки змін і доповнень до Закону України «Про освіту», організація парламентських слухань з освітянських питань, прийняття нової редакції закону 23 березня 1996 року, прийняття Конституції України 28 червня 1996 року.
- IV етап - пов'язаний з ухваленням законів прямої дії, які мали регулювали взаємовідносини у підсистемах галузі освіти, а саме законів України «Про позашкільну освіту» (22.06.2000), «Про дошкільну освіту» (11.07.2001), «Про загальну середню освіту» (13.05.1999).
- V етап – пов'язаний з прийняттям на державному рівні єдиного стратегічно важливого документу, який охарактеризував довготривалі пріоритети державної політики в освітній сфері, а саме Закон “Про освіту”, прийнятий у 2017 році, передбачив багато потрібних нашій системі новацій, але знарядь для його втілення критично не вистачало.

Потреби ринку праці регіону.

Згідно з результатами моніторингу якості Освітньо-професійної програми (ОПП) Житомирського державного університету ім. І. Франка Житомирська область потребує підготовки фахівців зі спеціальності Дошкільна освіта, що підтверджується рядом чинників:

- зростання в регіоні чисельності закладів дошкільної освіти (за матеріалами щорічних звітів управлінь освіти і науки Житомирської області та сусідніх регіонів);

- випуск фахівців із вказаної спеціальності з освітнім рівнем «Молодший спеціаліст» Бердичівського педагогічного коледжу, які потребують підвищення рівня освіти;

- щорічний вступ за скороченим терміном на заочну форму навчання за зазначеною спеціальністю;

- потреба закладів дошкільної освіти Житомирської та інших областей України у вихователях дітей дошкільного віку, про що свідчать листи керівників закладів дошкільної освіти та центрів раннього розвитку дитини до ректорату з проханнями перевести студентів випускних курсів на навчання за індивідуальним графіком і планом з метою вирішення проблеми дефіциту кадрів [15].

2.4. Аналіз кадрового складу

Відносини в суспільстві, що з'являються у процесі реалізації права людини згідно Конституції України на дошкільну освіту, регулюється законами України «Про дошкільну освіту», «Про освіту», «Про охорону дитинства», Національною стратегією розвитку освіти України до 2021 р., Базовим компонентом дошкільної освіти в Україні. Згідно з цими нормативно-правовими актами визначають правові, організаційні та економічні засади зміцнення системи дошкільної освіти.

Протягом 2018-2019 рр. Міністерством освіти і науки України розроблено та прийнято акти рекомендаційного та організаційно-розпорядчого характеру у сфері дошкільної освіти: «Про створення робочої групи щодо розроблення і затвердження Концепції забезпечення якості дошкільної освіти» (наказ МОН № 111 від 01.02.2019 року), лист МОН № 1/11-1491 від 14.02.19 року «Щодо організації роботи та дотримання вимог з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності у

закладах дошкільної освіти», лист МОН № 1/9-691 від 13.11.18 року «Щодо організації діяльності інклюзивних груп у закладах дошкільної освіти».

Державною науковою установою «Інститут освітньої аналітики» у співпраці з Міністерством освіти і науки України було проведено дослідження якості дошкільної освіти, згідно до виконання пункту 1.2.7. Оперативного плану Міністерства освіти і науки України на 2019 рік, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 25.01.2019 р. № 61. отримано наступні результати. [16] .

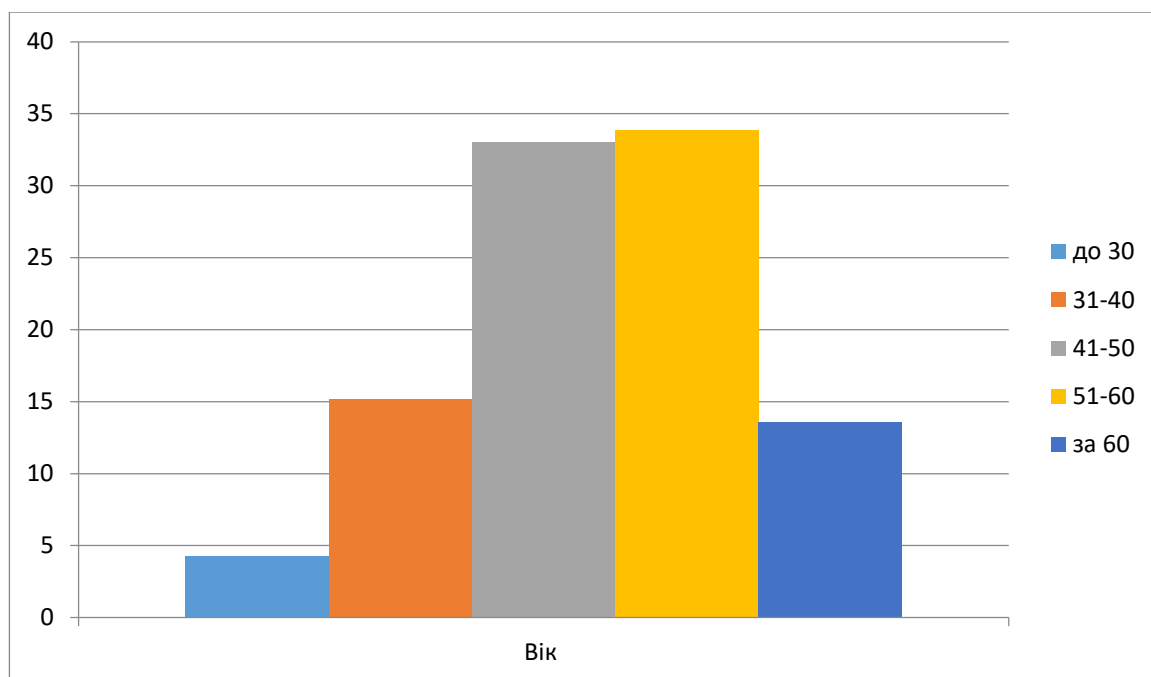
Кадровий склад директорів

Якість дошкільної освіти - це сукупність якісних ресурсів, до яких і включено кадровий потенціал та якісний склад вихованців, так званий контингент дітей, які відвідують заклади дошкільної освіти.

Успішний директор – особистість, яка сприяє створенню належних матеріально-технічних, комфортних емоційно-інтелектуальних умов, завдяки яким усі члени колективу зосереджують зусилля на організації освітнього процесу в своїй групі та в закладі включно, задля розвитку дітей, які відвідують заклад дошкільної освіти.

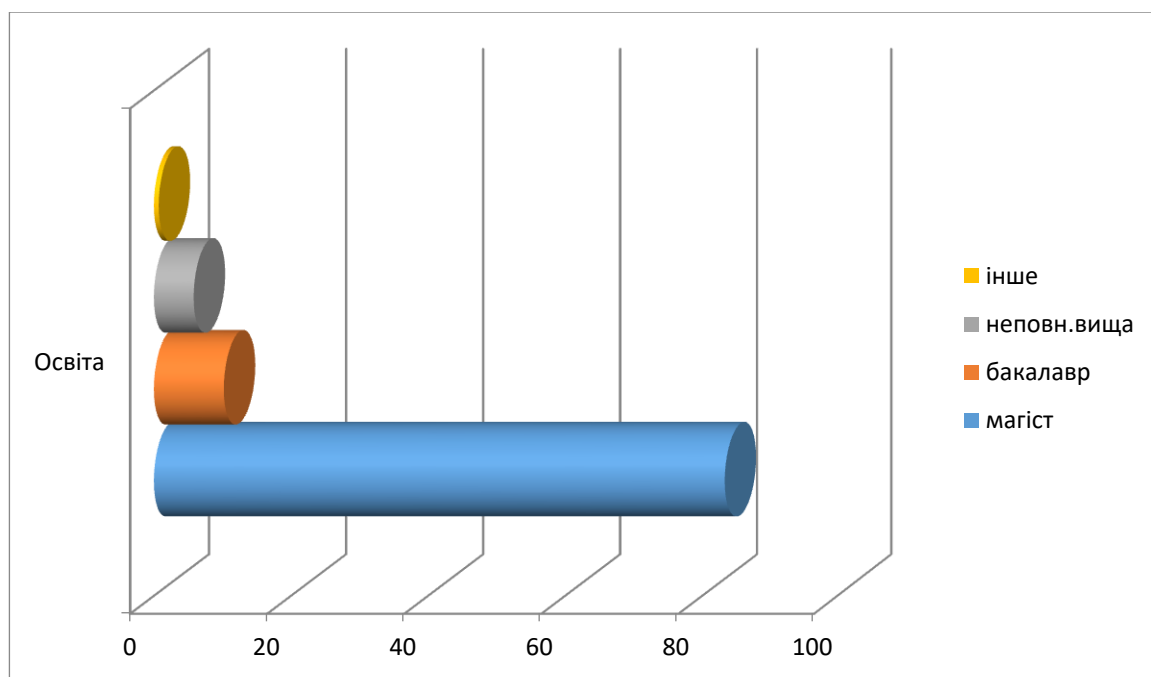
Керівники – учасники анкетування, – дві третини - вік від 41 до 60 років. Найменше (4,3 %) – віком до 30 років (рис. 1).

Рис. 1. Розподіл керівників за віком



(83,3 %) керівників ЗДО мають повну вищу (магістр) освіту, проте 5,8 % - мають неповну вищу освіту (рис. 2).

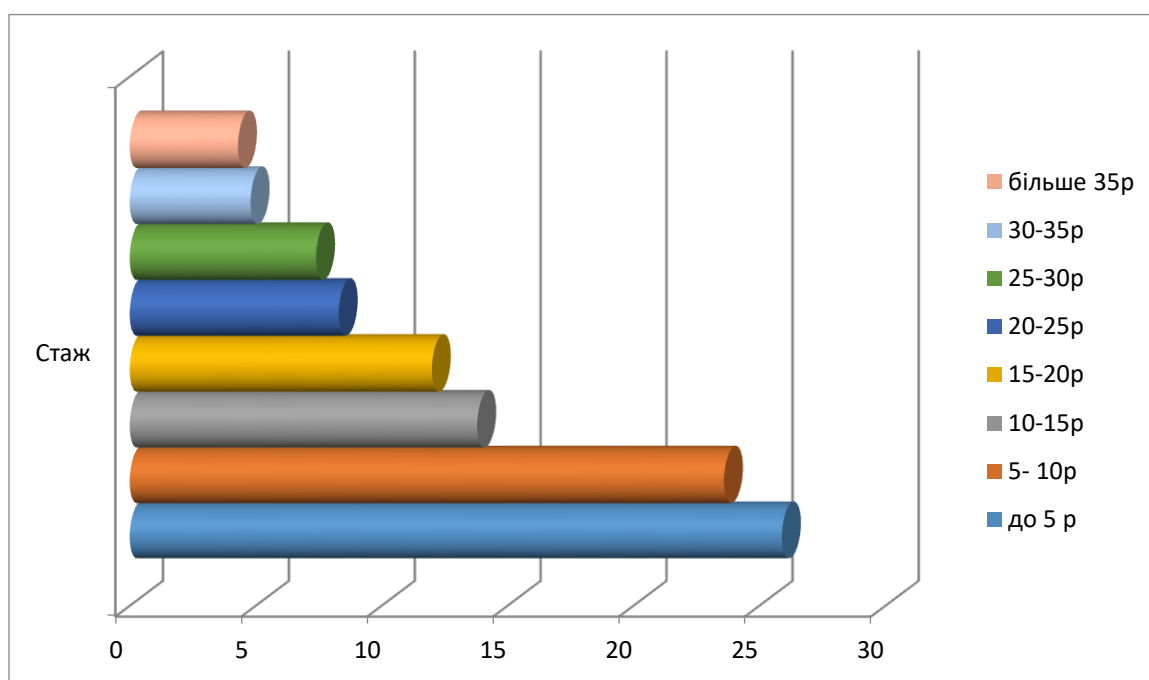
Рис. 2. Розподіл директорів за рівнем освіти



Повною вищою педагогічною освітою (магістр) володіють 81,8 % керівників, базовою вищою та неповною вищою/середньою спеціальною – по 9,1 %.

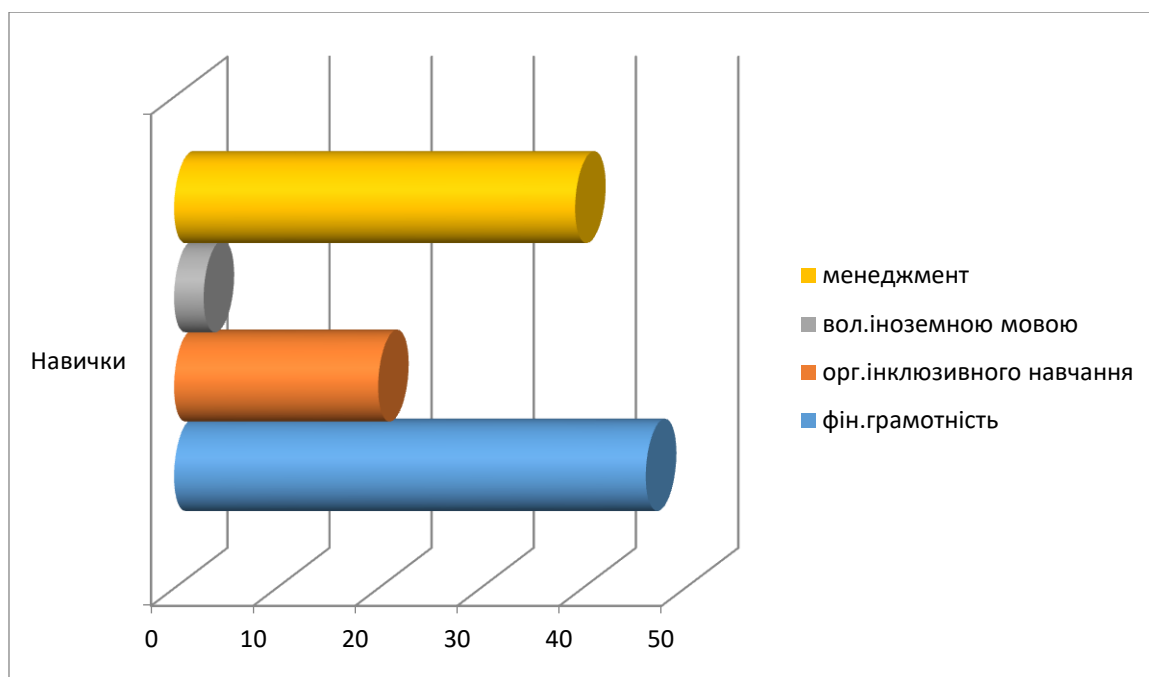
Найбільша кількість керівників очолюють досліджуваний заклад освіти до 5 років (25,9 %) і від 5 до 10 років (23,6 %). Майже кожен десятий (9,1 %) є керівником цього ЗДО понад 30 років (рис. 3).

Рис. 3. Зна організацію . Кількісний вплив стажу роботи Розподіл директорів за стажем роботи в досліджуваному закладі дошкільної освіти.



Говорячи про керівника ЗДО, слід вказати на виконання щоденних його обов'язків, передбачає володіння ним певними компетентностями. Результати дослідження показали, майже половина керівників (46,2 %) - повністю володіють знаннями з фінансової грамотності і більше третини (39,3 %) – з освітнього менеджменту . Слід зауважити, кожен п'ятий директор - повністю обізнаний щодо організації інклюзивного освітнього простору в закладі і лише 3 % - володіють іноземною мовою (рис. 4).

Рис. 4. Розподіл відповідей директорів за володінням відповідними навичками



Володіють іноземними мовами переважно керівники (39,3 %) з невеликим стажем роботи на даній посаді – до 5ти років. Найбільший відсоток (23,2 %, 26,7 %, 24,9 %) обізнаних серед керівників зі стажем роботи від 5 до 10 років з економічної грамотності, організації інклюзивного освітнього середовища й менеджменту. 6,2 % і 3,6 % - керівників, володіють знаннями з фінансової грамотності та навичками створення інклюзивного освітнього простору серед директорів зі стажем роботи в цьому закладі від 30 до 35 років. Керівники – учасники дослідження, які керують закладом більше 35 років не має жодного з володінням іноземних мов. Відсоток цієї категорії керівників складає - 5,6 % (табл. 1).

Таблиця 1

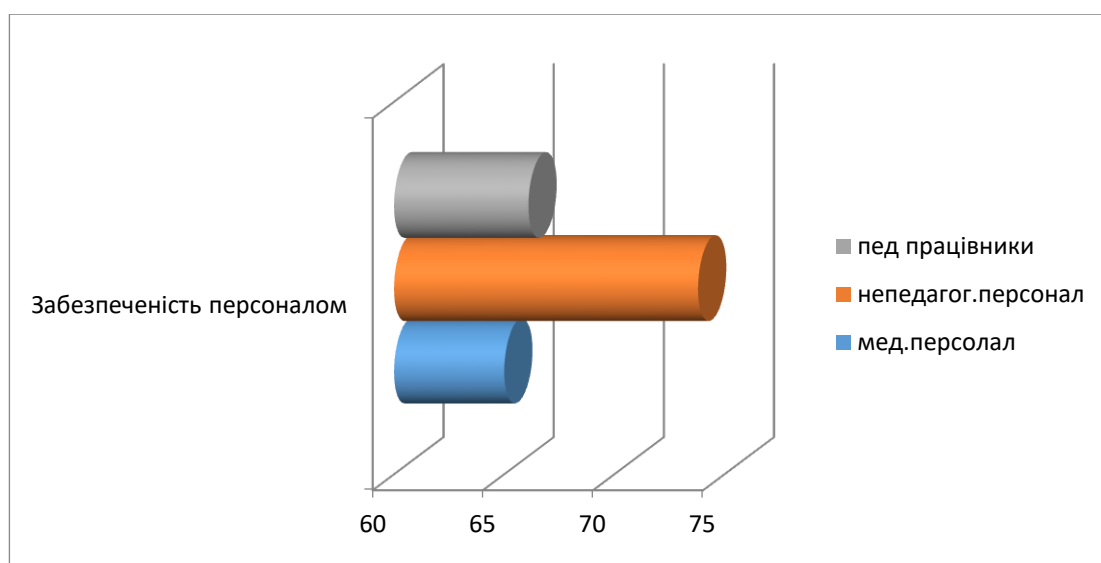
Розподіл відповідей директорів за володінням відповідними навичками та стажем роботи (у відсотках)

Навички (показник «повністю володію»)	Скільки років Ви працюєте директором цього закладу освіти?							
	Більше 35р.	10- 15р.	15- 20р.	20- 25р.	25- 30р.	30- 35р.	5- 10р.	До 5р.
Менеджменту	5,6	12,3	11,5	8,0	10,3	7,1	24,9	20,3

(управління)								
Володіння іноземною мовами	0	5,8	3,0	7,5	6,2	13,3	24,9	39,3
Навичками з організації інклюзивного освітнього простору	6,1	9,6	9,7	7,9	14,6	3,6	26,7	21,7
Економічної грамотності	6,8	11,9	12,9	11,9	11,4	6,2	23,2	15,9

Дві третини керівників – констатують, що заклади дошкільної освіти в повній мірі забезпечені педагогічним, технічним і медичним персоналом (66,1 % і 65,0 % відповідно). Непедагогічний персонал (техперсоналом, обслуговуючим персоналом) наявний в повному обсязі, а саме: три чверті працюючих наголошують, що очолювані ними заклади повністю забезпечені непедагогічним персоналом (рис. 5).

Рис. 5. Розподіл відповідей директорів за забезпеченістю закладу освіти необхідним персоналом

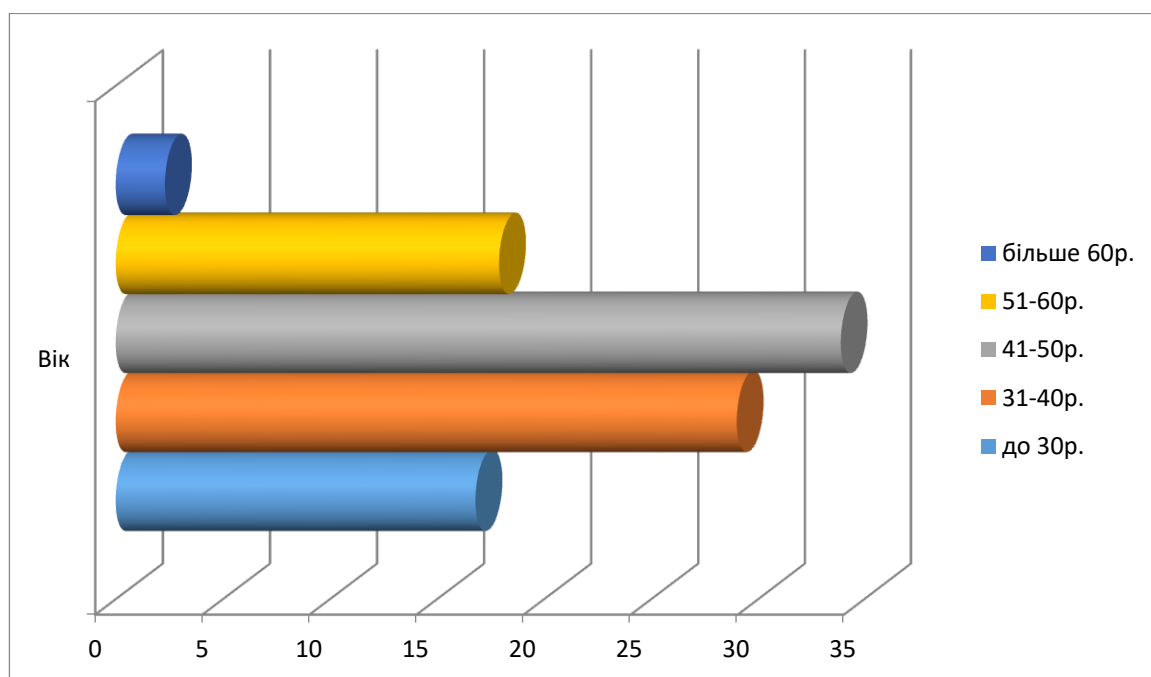


Приємно констатувати те, що 98,3% вихователів мають помічника вихователя.

Кадровий склад вихователів

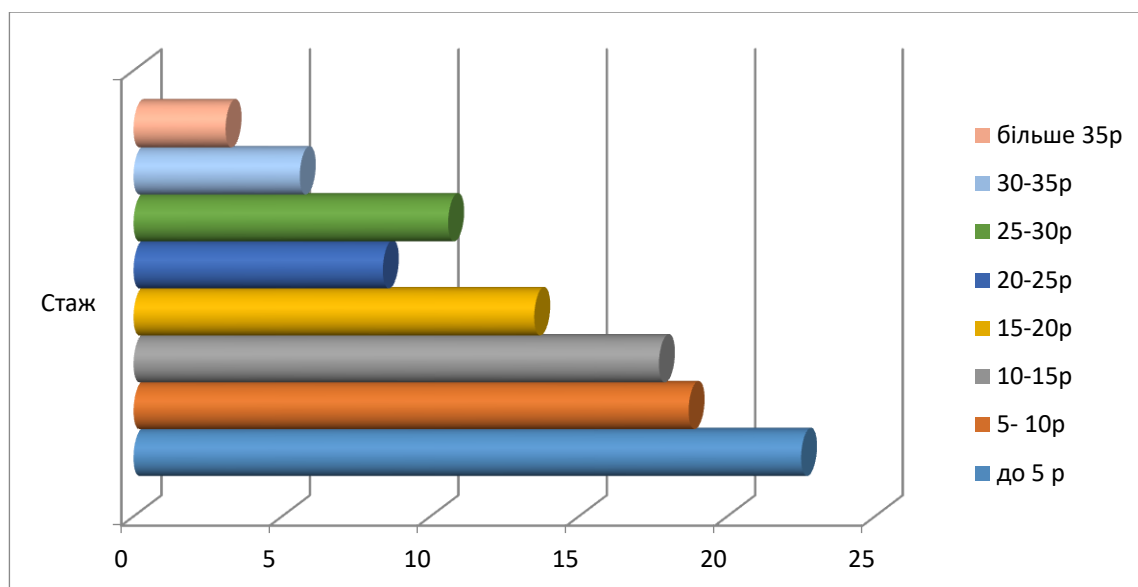
Вихователі – учасники дослідження (33,9 %) мають вік від 41 до 50 років. Кожен шостий – до 30 років і найменше (2,3 %) – старші за 60 років (рис. 6).

Рис. 6. Розподіл вихователів за віком



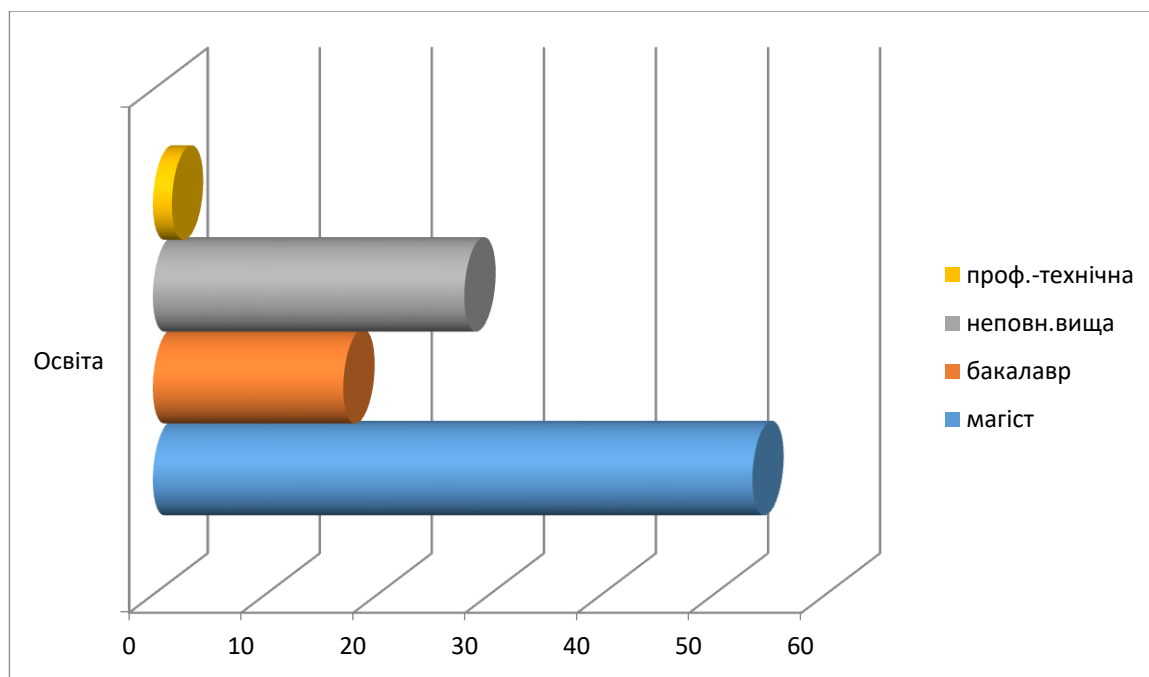
Аналізуючи стаж роботи вихователів, можна зробити висновок: кожен п'ятий (22,5 %) має стаж роботи до 5 років. Більше 35 років стажу мають 3,1 % опитуваних (рис. 7).

Рис. 7. Розподіл вихователів за стажем роботи в досліджуваному закладі дошкільної освіти



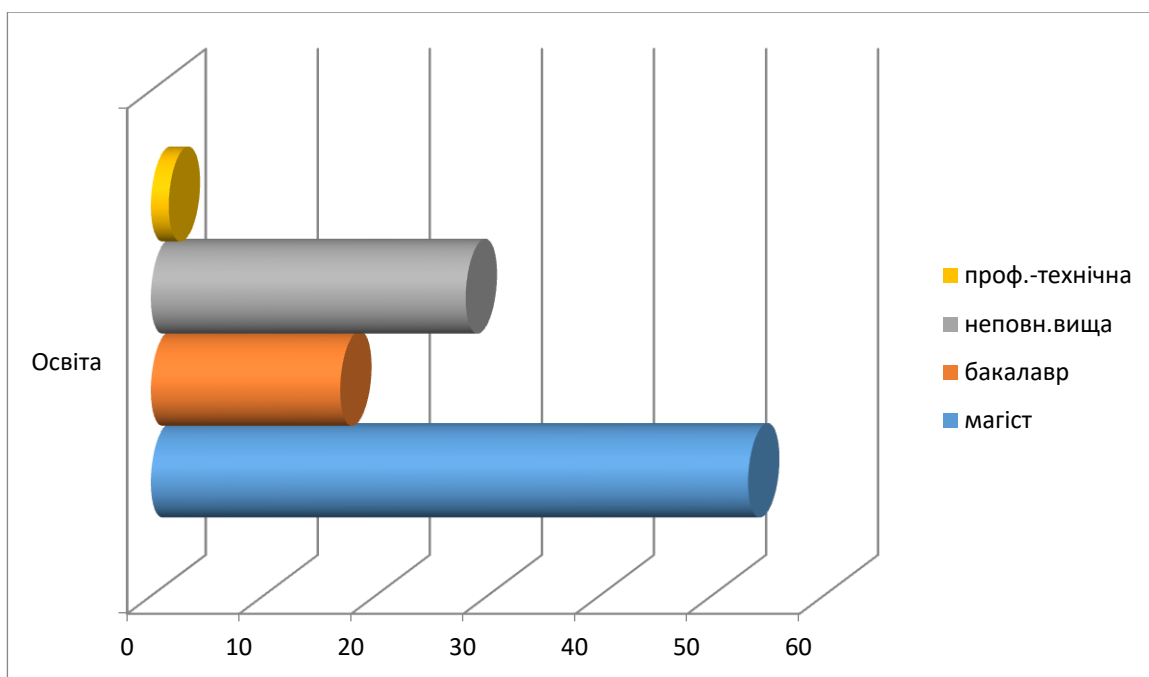
Повну вищу освіту (магістр) здобули 53,5 % опитаних вихователів, професійну (професійно-технічну) освіту – (1,7 %) (рис. 8).

Рис. 8. Розподіл вихователів за рівнем загальної освіти



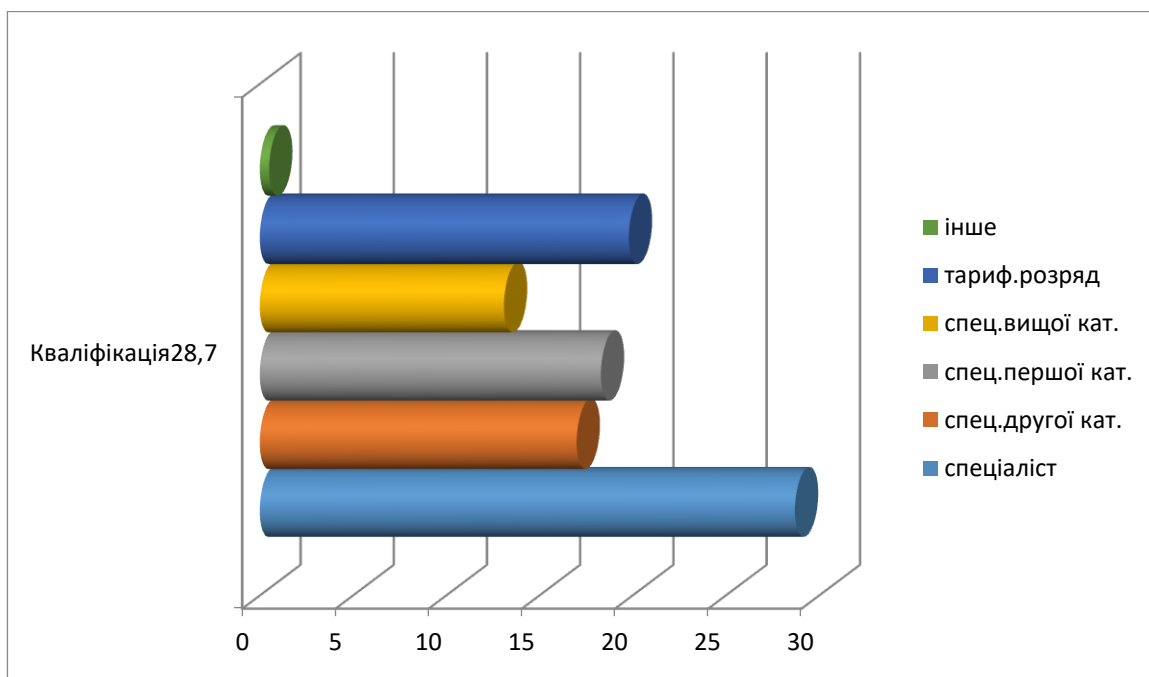
Гарним результатом є те, що вища освіта, отримана вихователями практично у всіх є педагогічною (рис. 9).

Рис. 9. Розподіл вихователів за рівнем педагогічної освіти



Вихователі (28,7 %) - мають кваліфікаційну категорію «Спеціаліст», а кожен п'ятий – певний тарифний розряд і один з восьми (13,1 %) є спеціалістом вищої кваліфікаційної категорії (рис. 10).

Рис. 10. Розподіл вихователів за кваліфікаційною категорією



Сформована у вихователів професійна компетентність є основою успішної реалізації Державного стандарту дошкільної освіти, а отже, і формування всебічно розвиненої особистості вихованця, готового до подальшого здобуття освіти в загально освітніх закладах. Згідно з

результатами анкетування, більшість педагогів має необхідну компетентність.

Велика кількість педагогів (75,4 %) серед мають чітке уявлення про наповнюваність та використання освітнього середовища в організації навчального процесу, третина (73,9 %) майстерно створюють умови та ситуації для розвитку базових навичок дитини. Невелика кількість (53,3 %) педагогів здатні формувати програму особистісного розвитку дитини і (56,5 %) – володіють сучасними інноваційними технологіями (рис. 20). Володіння професійною компетентністю вихователів з різних напрямів залежить від педагогічного стажу, про це свідчить малий відсоток 4,1 найменше володіють всіма необхідними вміннями і навичками зі стажем роботи більше 35 років, а найбільше (до 20,0 %) таких вихователів серед тих, які мають стаж роботи до 5 років (табл. 2).

Навички (показник «повністю володію»)	Скільки років Ви працюєте директором цього закладу освіти?							
	Більше 35р.	10- 15р.	15- 20р.	20- 25р.	25- 30р.	30- 35р.	5- 10р.	До 5р.
Здатний/-а до формування програми особистісного розвитку	4,0	17,3	13,2	10,3	12,4	6,5	18,5	17,7
Створювати умови та навчальних ситуації розвитку	3,4	18,9	13,4	9,6	12,2	5,1	17,5	20
Чітка педагогічна позиція	4,1	18,6	14,3	9,5	12,3	5,7	16,3	19,2

Володію сучасними педагогічними технологіями	3,3	18,8	12,4	9,6	11,3	5,8	19,2	19,7
Навички аналізу та прогнозування	3,8	17,8	12,3	10	11,6	5,9	18,8	19,8
Наповнюваність та розвивальний ефект середовища для дітей своєї групи	3,6	18,3	13,7	9,9	12,0	5,4	18,4	18,7
Знання критерій та вікових особливостей розвитку дітей	3,8	18,0	12,5	8,9	12,7	5,6	18,6	20,0

Кадровий потенціал закладу дошкільної освіти формується з керівництва та адміністрації освітнього закладу і педагогічного/технічного персоналу. Узагальнені дані про склад педагогічних працівників і рівень володіння ними необхідними знаннями, вміннями і навичками дозволяють зробити певний висновок. Рівень володіння керівниками, як освітніми менеджерами, гарантами якості дошкільної освіти і вихователями, як реалізаторами освітнього процесу згідно з основними положеннями Державного стандарту дошкільної освіти в освітній процес, є недостатнім для забезпечення якісної організації освітньої діяльності.

2.5.Вирішення стратегічних завдань щодо кадрового потенціалу дошкільної освіти.

Об'єднання зусиль науковців та практиків дошкільної освітньої галузі для того, щоб вирішити стратегічні завдання потребує інституціональних нововведень. Що ж таке інституціональні зміни? Це зміни до яких належить створення мережі науково-методичних центрів комплексного аналізу та

діагностики. Саме для цього в країні створено Український центр оцінювання якості освіти та його регіональні центри (далі — УЦОЯО, РЦОЯО); Дана організація взаємодії надасть допоміжні можливості освітньої системи до дошкільних навчальних закладів, змінити вектор діяльності всіх причетних до дитячих садочків інституцій системи освіти (Вищі навчальні заклади України, Інститути післядипломної педагогічної освіти регіонів України, обласні та міські управління освіти, дошкільні навчальні заклади), це сприятиме фактичному перерозподілу функцій освітніх структур. Мережа науково-методичних центрів комплексного сервісу спрямує зміни в управлінні системою та окремими дошкільними закладами. Це означає, що буде змінена парадигма управління освітою з наглядового адміністрування та контролю діяльності закладів на політику адаптивного партнерського сервісу. Це ключове завдання у забезпеченні організаційних, матеріально-технічних та інформаційних змін. Такі центри повинні виконати функції наближення практичної допомоги закладу в здійсненні діяльності:

- ✓ добір, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- ✓ загальне повноцінне методичне забезпечення;
- ✓ спільне проведення заходів;
- ✓ розширення та удосконалення форм взаємодії з батьками;
- ✓ надання додаткових платних та безкоштовних освітніх та психологічних послуг;
- ✓ спільна науководослідницька, експериментальна діяльність.

Сталість змін та прозорість результатів забезпечить застосування проектного менеджменту та діяльності таких інституцій. Завдяки конструктивному підходу до вирішення проблеми оптимізації моделі життєзабезпечення дитини - дошкільника в умовах сімейного та суспільного виховання, що сприятиме збереженню субкультурного дитячого простору. В результаті взаємодії дорослих з метою вирішення ключових завдань дошкільної освітньої сфери формуються критерії оцінки власної ефективності, а саме ключові поняття «особистість дитини, індивідуальність, духовне виховання,

ціннісно-сміслові орієнтації, регуляція поведінки, суспільні цінності» - виступають критеріями, нормами, справжніми ознаками якості освіти

Варто зауважити, що діяльність потрібно спрямувати на розробку ефективної системи індикаторів, показників оцінки якості освіти, з метою забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом, зростання його рівня. Світова практика демонструє нам кілька систем індикаторів якості освіти, які діляться на два типи моделей – міжнародні та національні, де використовуються, різні підходи до визначення їх змісту. Рушійна сила економіки - інновації, на ринку перевага віддається фахівцям, які будуть їх розробляти і використовувати на практиці. Це і є першочерговим завданням сфери освіти.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАН РОЗВИТКУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Саме місцева спільнота та громада являється суб'єктом стратегічного управління. Саме системний та продуманий підхід в управлінні освітою сприяє переходу від енергозатратного процесу так званого «гасіння пожеж» (вирішення уже існуючих проблем) до стратегічних управлінських рішень з метою довгострокової розбудови якісної освіти та готовності до змін, що стануть корисними як для розбудови та покращення якості освіти в громаді, так і для самої громади. Варто зазначити, що стратегічне планування допомагає також у раціональному використанні існуючих ресурсів та потенціалу мешканців громади, забезпеченню успішного процвітання та функціонування громади в умовах шалих змін.

Передумовою створення спроможної мережі освіти є створення стратегії освітнього розвитку. Це частина стратегічного плану розвитку громади загалом, оскільки якісна освіта - невід'ємна складова спроможності територіальної громади. Як вказано раніше, Закони України «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII) та «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР) описують повноваження, права та обов'язки районних, міських рад та рад ОТГ в освітній сфері і вказують на повну відповідальність громади за якісне надання освітніх послуг на прилеглий території, забезпечення реалізації державної політики в освітній сфері та безоплатності та доступності освіти. Саме тому процесом формування стратегії розвитку освіти в громаді мають займатися органи місцевого самоврядування. Дана стратегія має відображати підхід міської влади до реалізації власних та делегованих повноважень у сфері освіти. А саме: забезпечити ефективне здобуття освіти у державних та комунальних закладах; створити необхідні комфортні умови для організації освітнього та виховного процесу з дітьми, молоддю, з метою розвитку творчих здібностей та нахилів підростаючого покоління; сприяти організації діяльності ЗДО (закладів дошкільної освіти) і позашкільних навчально-виховних закладів;

Забезпечити розвиток усіх галузей та видів освіти, керуючись законодавчими нормами; розвивати та вдосконалювати мережу освітніх закладів. Звичайно цей перелік можна доповнювати. Щодо стратегічного плану освітнього розвитку, то він має мету, курс, шляхи та план реалізації цілей, згідно внутрішнім і зовнішнім ресурсам об'єднаної територіальної громади (матеріальних, соціальних, фінансових тощо), які необхідні для якісної та повноцінної реалізації поставлених завдань. На етапі децентралізації саме аналіз існуючих та ефективних ресурсів і можливостей є в основі стратегічного планування, процес якого передбачає 9 основних етапів :

1. Схвалення рішення про формування стратегії розвитку дошкільної освіти та створення стратегічного комітету.
2. Збір статистичних даних Оцінка наявної ситуації.
3. SWOT-аналіз, визначення проблем і перспектив.
4. Формування бачення розвитку освіти в громаді.
5. Визначення стратегічних та операційних цілей.
6. Підготовка та створення проєктів операційних завдань.
7. Аналіз ризиків стратегії.
8. Популяризація стратегії серед мешканців.
9. Розроблення механізмів моніторингу впровадження стратегії.

Отже, стратегічний менеджмент не є жорсткою та сталою схемою, завдяки якому ми досягаємо бажаних результатів. Обов'язковою складовою є вміння передбачати зміни, бути гнучким, і вчасно та правильно на них реагувати (мається на увазі зміни в законодавстві, технологічні зміни, зміни у місцевій економіці, макроекономіці). Не варто забувати, що найважливіше – вчасно реагувати на суспільні надії та очікування. Саме тому процес стратегічного керівництва має бути систематичним і використовувати новітній передовий досвід та кращі практики.

ВИСНОВКИ

Рівень життя провідних країн світу дає зрозуміти, що система дошкільної освіти є важливою для структурних перетворень та інноваційного розвитку, адже основним її завданням є підготовка підростаючого покоління, яке буде здатне забезпечувати постійний розвиток соціально-економічної галузі, а також надавати можливість конкурувати на світовому ринку.

В ході дослідження було встановлено, що:

1. Завданням дошкільної освіти в Україні забезпечення доступної та якісної освіти, яка стане фундаментом для розвитку та підготовки дитини до навчання в Новій українській школі.
2. Для підвищення рівня ефективності системи освіти важливим є застосування інноваційних технологій, сучасних методів та форм, а також креативних винаходів чи розробок у освітній процес. Рівень якості надання освітніх послуг пов'язаний з рівнем розвитку інтелектуального потенціалу.
3. Передумовою створення спроможної мережі освіти є створення стратегії освітнього розвитку.

Необхідною умовою для розкриття та реалізації творчого потенціалу педагогічного працівника є осучаснення освітнього процесу. Науковці та практики знаходяться у постійному пошуку шляхів розкриття творчого потенціалу працівників дошкільної освіти, проявів креативності у педагогів шляхом систематичного моніторингу рівня педагогічної майстерності та професійної компетентності. Вимогою часу виступає партнерська взаємодія, особливо нині, коли зрештою прийшло усвідомлення, що окремо складно досягти значних результатів.

Партнерська співпраця допомагає досягти позитивних результатів завдяки тісній та дружній взаємодії учасників освітнього процесу, інших освітніх закладів, установ, органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади, громадських організацій тощо. Варто зазначити, що в даній ситуації усі сторони партнерської взаємодії усвідомлюють

відповідальність за передбачувані результати співпраці. Адже такі принципи як взаємовигідність, відкритість, добровільність, унормованість, різноманітність застосовуваних технологій - це фундамент партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖРЕЛ

1. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
2. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М.: Альпина бизнес Букс, 2008. – 278с.
3. Маренков П.Л. Управление трудовыми ресурсами / П.Л. Маренков, Е.А. Апиларина. – М.: Издательство “Фенекс”, 2004. – 448с.
4. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. / Е. Померанцева. – М.: Вершина, 2006. – 256с.
5. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во “Экзамен”, 2004. – 244с.
6. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова. – М.: ООО “Группа ИДТ”, 2008. – 336с.
7. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2009. – 623с.
8. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
9. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.
10. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДДМА. – 2011. – № 2 (8Е).

11. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. О.А Воронько . - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 150 с.

12. Гринкевич С.С. Формування трудового потенціалу: проблеми та напрями забезпечення його розвитку / С.С. Гринкевич, Х.М. Ворошилова // “Економіка, планування і управління в лісо виробничому комплексі”: Наук. вісник. – 2006. – Вип. 16.3. – С.168–173.

13. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): [Монографія] / В.І. Куценко. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 818 с.

14. Миско К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К. М. Миско. — М. : Наука, 1991. — 94 с. Миско К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К. М. Миско. — М. : Наука, 1991. — 94 с.

15. Результати моніторингу якості Освітньо-професійної програми (ОПП) Житомирського державного університету ім. І. Франка.

16. Міністерство освіти і науки України ДНУ «Інститут освітньої аналітики» Дослідження якості дошкільної освіти: складові освітнього середовища. Аналітичний звіт, 2019. (<https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/DO-1.pdf>)

17. КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ В ОТГ Методично-інформаційний посібник

18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР)

19. Закон України «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII)