

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Менеджмент системи освіти територіальної громади»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Адам РАХІМОВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: директор КУ «ЦМАДЗО

Компаніївської селищної ради

Кіровоградської області»

Людмила ПІСКУН

м. Кропивницький - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ОСВІТИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ТЕРИТОРІЙ	6
1.1. Сутність і завдання менеджменту системи освіти в контексті теорії людського потенціалу	6
1.2. Особливості менеджменту системи освіти в Україні	13
1.3. Нормативне регулювання менеджменту системи освіти на територіальному рівні	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В КОМПАНІЇВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області»	29
2.2. Оцінка ефективності функціонування досліджуваного підприємства	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ТЕРИТОРІЇ	41
3.1. Напрями впровадження моделі державно-громадського управління закладами освіти	41
3.2. Впровадження маркетингових технологій в контексті вдосконалення менеджменту системи освіти території території	47
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Оскільки в Україні відбуваються різноманітні соціально-економічні та політичні зміни, попит на освіту серед її громадян продовжує зростати. Реформа вітчизняної системи освіти, освітня децентралізація та становлення Нової української школи зробили вирішальним питання про забезпечення ефективності освітньої сфери. Це передбачає вдосконалення існуючих та впровадження нових механізмів управління його розвитком на всіх рівнях. З початком процесу децентралізації влади та добровільного об'єднання громад потреба у якісних освітніх послугах та підвищенні ефективності навчальних закладів стала ще гострішою для українських громад.

Налагодження якісних освітніх послуг та ефективних систем управління в новостворених територіальних громадах створює ряд труднощів і перешкод, які вимагають пошуку нових, нестандартних шляхів їх вирішення. Все це актуалізує обрану тему кваліфікаційної роботи.

Значним внеском у дослідження аспектів менеджменту системи освіти територіальних громад можна вважати наукові роботи Бардачова Ю. М., Белової Л. О., Лопушинського І. П., Мархлевські В. В., Мельника А.Ф., Попова І. М., Плюща Р. М., Сеїтосманова А. Ю., Тарасенка Н. М., Фасоля О.В., Юхоу О. А., Шкільняка М.М., Юрчука Л. В. та інші. Поряд із тим, необхідність урахування особливостей соціально-демографічних та економічних процесів розвитку громад на кожній території при розробці механізмів менеджменту системою освіти створює важливий простір для подальших досліджень.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту системи освіти в територіальній громаді.

Для реалізації цієї мети в роботі знайшли розв'язання наступні основні завдання:

- визначити сутність і завдання менеджменту системи освіти в контексті теорії людського потенціалу;
- дослідити особливості менеджменту освіти в Україні;
- вивчити нормативне регулювання менеджменту системи освіти на територіальному рівні;
- провести оцінювання стану та тенденцій менеджменту системи освіти в Компаніївській територіальній громаді;
- розробити пропозиції щодо менеджменту системи закладів освіти на основі реалізації потенціалу різноманітності території.

Об'єктом дослідження є система освіти Компаніївської територіальної громади. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади менеджменту системи освіти територіальної громади.

У процесі дослідження використовували когнітивну теорію та емпіричні методи. А також загальнонаукові методи, такі як: теоретичне узагальнення, аналіз (функціональні механізми управління системою освіти територіальної громади), синтез, аналогія, абстракція (для використання гіпотез щодо процесу вдосконалення управління системами освіти громади) тощо. .

Навчально-тематична література, законодавчі та нормативні акти, педагогічні та методичні матеріали, статистичні матеріали, статті фахових журналів складають інформаційну базу, на основі якої здійснюється кваліфікаційна робота.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: удосконалено методичні засади здійснення менеджменту системи освіти територіальної громади.

Практична значущість роботи полягає в обґрунтуванні пропозицій у сфері поліпшення менеджменту системи освіти територіальної громади шляхом упровадження маркетингових технологій, які є доцільними до використання у практичній діяльності органами влади Компаніївської територіальної громади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ОСВІТИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Сутність і завдання менеджменту системи освіти в контексті теорії людського потенціалу

У сучасній глобальній економіці країни, які домінують на ринку високовартісної продукції, мають потужний людський капітал. Ця концепція є фундаментальною для економічної та управлінської теорії, її можна застосовувати як на національному, регіональному, так і на організаційному рівні. У широкому сенсі людський капітал можна розуміти як знання, навички та компетенцію окремих осіб або груп, які приносять дохід. Низька якість і вартість національного людського капіталу називають основною причиною того, чому лише небагатьом вибраним країнам вдається досягти високого економічного статусу.

Концепція людського капіталу виникла в гуманістичному русі в еволюції менеджменту як галузі дослідження. Вона виникла на стику соціології, психології та традиційного менеджменту. Такі науковці, як Ф. Тейлор, Р. Гант і Т. Емерсон, стверджували, що людина є лише одним із багатьох факторів виробництва, не визнаючи їхнього унікального внеску в кінцевий результат. Зрештою, даний підхід призвів до зниження продуктивності праці, що викликане виснаженням фізичних можливостей людини через відсутність резервів. Однак соціологи та інші дослідники людської поведінки висунули іншу гіпотезу. Вони вважають, що психологічні особливості людини як соціальної істоти можуть підвищити її продуктивність. Біхевіористи вивчали поведінку людини на робочому місці під впливом різних факторів, які можуть виникати під час виробничої діяльності. Ці фактори варіюються від пов'язаних з виробництвом елементів,

таких як освітлення, шум, температура та планування робочого місця, до факторів, пов'язаних з людиною, таких як стиль управління, лідерство та неформальні стосунки. Хоча початок таких досліджень можна простежити до Хоторнських експериментів, проведених Е. Мейо і М. П. Фоллеттом в кінці 19 століття, загальні висновки таких досліджень були зроблені в другій половині 20 століття. За свої дослідження американські дослідники Т. В. Шульц і Г. С. Беккер були удостоєні Нобелівської премії. Їх основні висновки полягають у наступному[9]:

1) у процесі виробництва відбувається взаємодія двох факторів – фізичного капіталу (засобів виробництва) і людського капіталу (набутих знань, навичок, енергії, які можуть бути використані для виробництва товарів і послуг);

2) обсяг людського капіталу оцінюється на основі потенційного доходу, який він може принести зараз і в майбутньому.

3) характерною рисою людського капіталу є те, що незалежно від джерела його формування, його використання контролюється самим власником.

Пізніше ці висновки були доповнені ще одним не менш важливим висновком, який набув особливого значення в останні десятиліття: «За умов економічно взаємовигідного співробітництва між усіма членами суспільства людський капітал збільшує норму прибутку» (організації, країни).) [21].

Людський капітал є основним рушієм сучасної економіки. Найбільшим творчим ядром людського капіталу є провідні вчені, менеджери, підприємці тощо, які покликані стимулювати інновації та створювати сприятливі умови для їх впровадження. Підвищується продуктивність суспільного виробництва, підвищується конкурентоспроможність і ефективність економічної діяльності, підвищується рівень життя населення. Тому в країнах, які прагнуть покращити якість життя своїх людей, інвестують у їхній інтелектуальний розвиток і створюють належні умови для його реалізації (охорона здоров'я, зниження злочинності, освіта, соціальний клімат тощо).

Людський капітал країни складається з інтелектуального капіталу кожної людини, який формується в її свідомому житті і може бути реалізований за сприятливих умов. Це проявляється в її знаннях, практичних навичках, професійній компетентності та, зрештою, її світоглядній позиції. Усе це визначає ставлення людини до її соціальних обов'язків, впливає на її здатність ефективно взаємодіяти з іншими, формувати її цілі та завдання щодо поточних справ і планів на майбутнє, формувати лідерство або розвивати здатність до адаптації до середовища життя та роботи. Усі ці характеристики теперішньої та майбутньої поведінки людини встановлюються за безпосередньої участі працівників закладів освіти – у процесі навчання дітей, поєднаних із процесом їх виховання. Тобто в процесі педагогічної діяльності.

Загалом, розвиток великої людської спільноти (національних, регіональних і релігійних утворень) багато в чому залежить від системи освіти – наскільки вона може задовольнити соціальні потреби підростаючого покоління та його здатність до адаптації, і це правильно. Здатність до самостійного життя та наскільки організація освітнього процесу навчального закладу забезпечує належний якісний рівень професійної підготовки та наповнює освітню програму знаннями, що є основою для майбутньої професійної діяльності випускника.

Світ стрімко розвивається, науково-технічний прогрес прискорюється, що призводить до попиту на нові знання та нові професії. Тому освітні заклади, очевидно, повинні своєчасно реагувати на потреби ринку праці та надавати освітні продукти, які можуть забезпечити сумісність структури знань і навичок освічених здобувачів освіти із завданнями соціально-економічного розвитку їх країни. Цей взаємозв'язок, вважаємо за доцільне, подати у вигляді рис. 1.1.

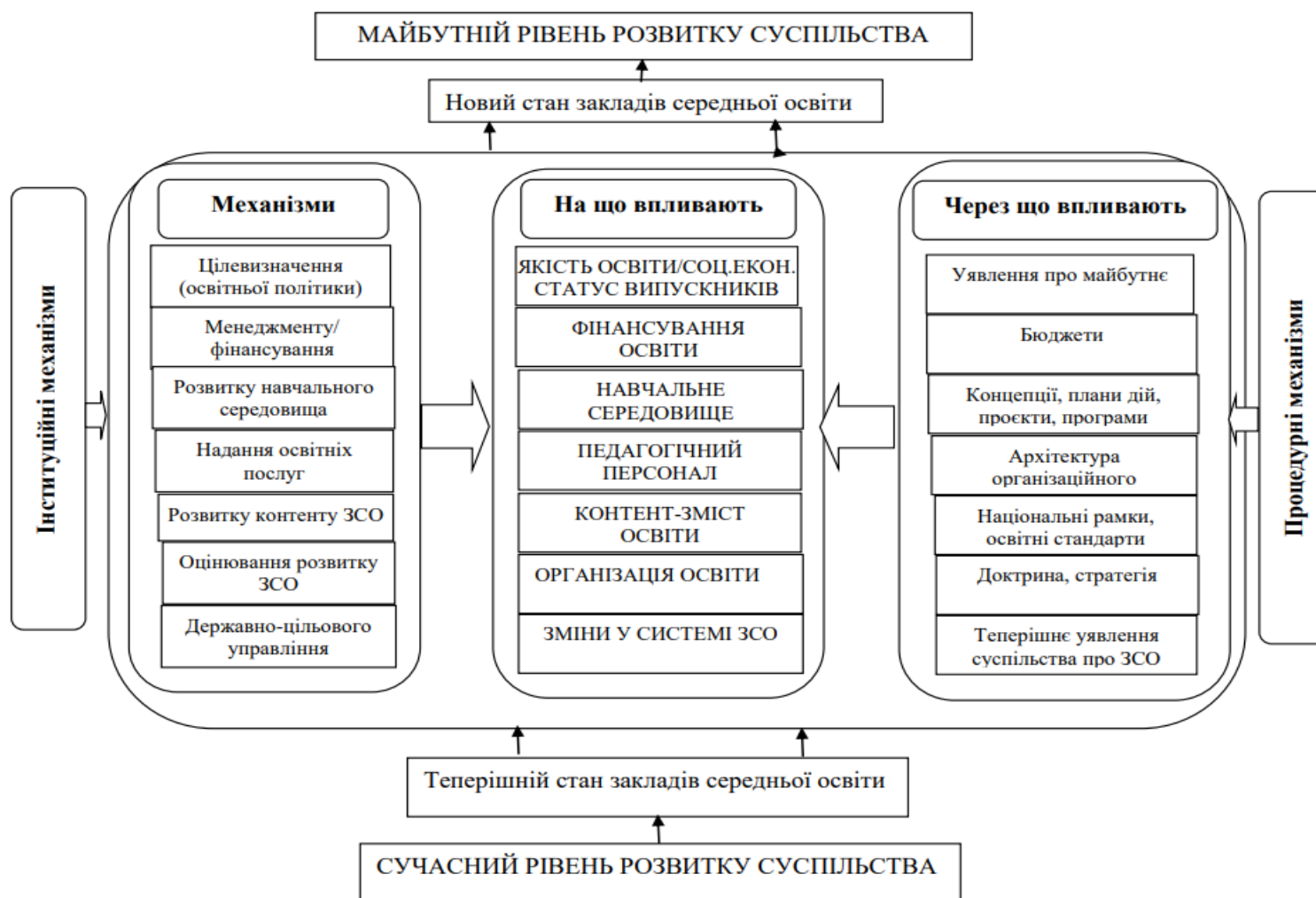


Рис. 1.1. Схематична модель менеджменту системи закладів середньої освіти в контексті їх розвитку

Джерело: сформовано автором

Основним завданням закладів освіти є встановлення співвідношення між змістом освіти та завданнями розвитку суспільства. Цей зв'язок найбільш очевидний у закладах вищої освіти, де визначаються результати навчання, а також визначаються та викладаються необхідні компетенції, необхідні випускникам для досягнення успіху у своїй професійній кар'єрі.

Мета навчальних закладів дещо інша, оскільки вони прагнуть прищепити фундаментальні знання про світ, який охоплює людину, і озброїти учнів необхідними навичками для самостійного орієнтування в житті. Це включає в себе підготовку студентів до конкурентних і кооперативних елементів реального світу, а також до здатності протистояти конфліктам і приймати складні рішення щодо власних переконань. Крім того, природа світу, що постійно розвивається, вимагає від людей визначення нових викликів у спектрі «загрози-можливості», відповідного реагування та визнання цих змін як можливості для самореалізації та соціального визнання.

Метою школи має бути розвиток характеру молодої людини, надання їй можливості приймати самостійні рішення щодо напрямку її життя та виховання бажання повністю реалізувати свій потенціал.

У світлі багатогранності сучасного суспільства, його складної, різноманітної та непередбачуваної природи стає очевидним, що досягнення суспільно значущих завдань освіти є недосяжною метою без постійного вдосконалення систем управління освітніми закладами. Такі системи повинні бути спрямовані на те, щоб гарантувати, що ці інституції розвиваються зі швидкістю, яка перевищує розвиток іншої людської діяльності, яка обертається навколо виробництва матеріальних товарів або надання домашніх послуг [19].

Безперечно, завдання розширення освітньої сфери в Україні має велике значення, оскільки країна прагне стати членом групи інтелектуально передових і індустріально розвинених націй. Успішне вирішення цього завдання вимагає розуміння розвитку як процесу з чіткими

характеристиками, які необхідно контролювати. Таким чином, дуже важливо мати чіткий напрямок для всіх осіб, які інвестують у досягнення бажаної мети. У табл. 1.1 подано дефініцію значення терміну «розвиток» і виокремлено основні акценти кожного вченого у цьому значенні.

Розглядаючи визначення поняття «розвиток», які наведені в табл. 1.1, стає очевидним, що серед науковців немає суттєвих розбіжностей у їх трактуванні.

Таблиця 1.1

Підходи до терміну «розвиток у взаємозв'язку з цілями управління»

Автор / джерело 1	Визначення 2	Цілі управління 3
Економічна енциклопедія [8, с. 623]	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил і системі техніко-економічних відносин)	Не виділяються
О.Петриченко [26]	Складне, викликане суперечностями багатоаспектне явище, що включає незворотні закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів, а також процес, який базується на нелінійності, випадковості, багатоваріантності, стохастичності, взаємозв'язку гармонії й хаосу, інформації та ентропії, нерівноваги та упорядкування, несталості й самоорганізації складних відкритих систем	
В. Бусел. [4, с.466]	Перехід, перетворення чого-небудь (переведення стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше	Для отримання якісно нових характеристик
В. Довбенко [8, с. 507]	Процес зміни стану системи поліпшенням (вдосконаленням) її характеристик та якісного й кількісного нарощення параметрів	Для якісного й кількісного поліпшення параметрів об'єкта управління
В. Забродський, М.Кизим [9, с. 6]	Процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування	Для підвищення спроможності системи опиратися загрозам з боку зовнішнього середовища та більш ефективно функціонувати
З. Шершньова [37]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування	
Ю.Погорелов [27, с. 60]	Довготривалий процес кількісних та якісних змін..., які поліпшують стан організації..., її здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та її життєздатності	
В. Ляшенко [16, с. 92].	Перехід до нового якісного стану об'єкта, що виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)	Зміна складу чи структури об'єкта

Продовж. табл. 1.1

Н.Афанасьєв, В.Рогожин, В.Рудика [2]	Процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволення потреб суспільства у товарів вищої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем	Зростання ефективності функціонування системи
О. Раєвнєєва [28, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної (пов'язаної з витратами) структури і переведенням в новий атрактор (напрямок) функціонування	Перманентні зміни глобальних цілей функціонування системи та її структури
А. Хіршман [35, с. 152]	Зрушення, що спричиняє порушення економічної рівноваги системи або окремих підсистем, що мають позитивну роль, оскільки стимулюють проведення заходів спрямованих на усунення нерівноважного стану системи	Для усунення нерівноважного стану системи
А.Гапоненко, А.Панкрухін [5, с. 11]	Рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення	Для формування нових властивостей об'єкта, що дає змогу кількісно
Ф. Кифяк [13, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів	Для поліпшення взаємодії підсистем, і досягнення пріоритетів функціонування
Юшкевич О.О. [39]	Впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш або менш диференційованих або автономних частин цілого, обумовлені його будовою, для досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює, підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками її попереднього стану, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані	Для кращого поєднання елементів структури, що посилює, підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування

Джерело: узагальнено автором

Хоча деякі тлумачення стосуються виключно виробничих підприємств або соціально-економічних систем на макрорівні, ми вирішили зосередитися на тих більш універсальних тлумаченнях, які стосуються некомерційних освітніх організацій без чітких цілей. Як свідчать визначення, результатом розвитку є набуття характеристик, які більше узгоджуються з новим станом середовища, в якому знаходиться система. Крім того, усі визначення висвітлюють цілеспрямованість процесу якісних і кількісних змін, що

входить до сфери відповідальності керівництва та потребує чіткого формулювання цілей, обліку діяльності та ресурсів організації.

1.2. Особливості менеджменту системи освіти в Україні

Зв'язок економічного сектору з освітою відзначається унікальною особливістю: впливом на якість і стан соціальної сфери. Соціальна роль освіти багатогранна, з першим аспектом, що передбачає захист суспільства від безробіття через освітні положення, які підвищують можливості працевлаштування випускників у робочу силу. Другий вимір передбачає виконання очікувань суспільства щодо заангажованого громадянина, здатного взяти на себе відповідальність за свою участь у суспільних справах. Нарешті, освіта є закладом, який задовольняє потреби економіки в персоналі з певними навичками та досвідом.

Освіта є невід'ємним аспектом розвитку суспільства, а держава відіграє ключову роль у забезпеченні його успіху. Держава бере на себе відповідальність як замовник освіти, поклавши на неї відповідальність за оцінку освітніх послуг. Надання цих послуг у закладах освіти потребує ретельного державного регулювання змісту та організації навчального процесу, а також достатнього фінансового забезпечення для забезпечення якісної реалізації. Враховуючи те, що освіта є основою суспільного добробуту і в цій сфері постійно генеруються нові знання, вкрай необхідно, щоб державна фінансова політика в сфері освіти забезпечувала виділення відповідних фінансових ресурсів для її розвитку. Це досягається шляхом розподілу ВВП.

Відповідно до Конституції України держава зобов'язана забезпечити доступність і безоплатність освіти в державних і комунальних закладах освіти для здобуття дошкільної, повної загальної середньої, технічної та вищої освіти [20]. Це зобов'язання включає соціальні гарантії, які сприяють

розвитку потенціалу людини, незалежно від її матеріального становища, і є основою для підтримки рівня життя.

Важливо відзначити правовий соціально-економічний захист, який було встановлено. Зокрема, пріоритетом слід наголосити на задоволенні життєво важливих потреб суспільства. Ці потреби є значущими для зростання та прогресу суспільства і як такі не можуть бути залишені ринковому механізму для регулювання з боку держави. Різноманітні потреби вимагають уваги, щоб підтримувати функціональне суспільство. Ці потреби включають освіту для широких верств населення, а також спеціалізовану освіту для дітей і підлітків. Крім того, необхідно здійснювати культурно-освітні ініціативи, готувати кадри для різних галузей економіки, організовувати охорону здоров'я. Хоча держава законодавчо закріпила гарантії для задоволення цих потреб, вони часто надаються лише в мінімальних обсягах, фінансуються виключно з державного бюджету та пропонуються як безкоштовні послуги.

Система навчальних закладів в Україні є результатом різноманітних впливів як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (рис. 1.2).

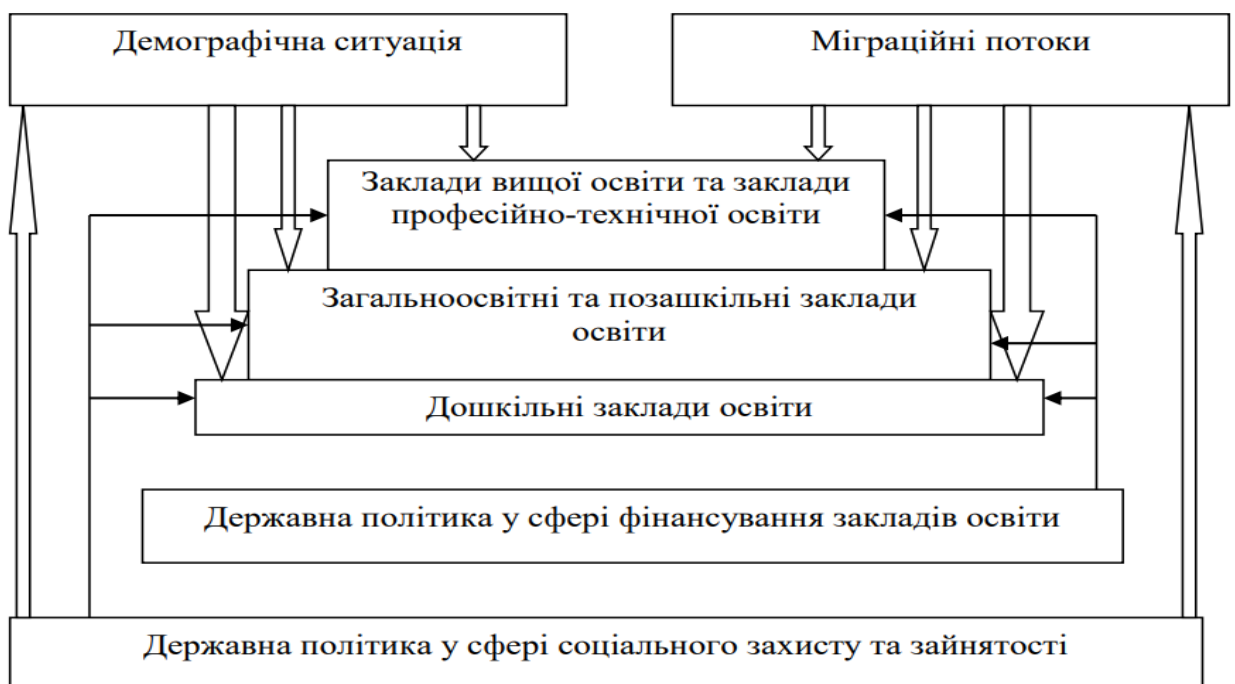


Рис. 1.2. Структура системи закладів освіти в Україні

Джерело: складено на основі [20]

З рис. 1.2 видно, що на формування та зростання навчальних закладів впливають переважно три чинники: демографічний стан, міграційні процеси та політика уряду щодо фінансування освіти та соціального захисту. Ці фактори, у свою чергу, є наслідками змін зовнішнього середовища, які систематично розташовані на рис. 1.3.

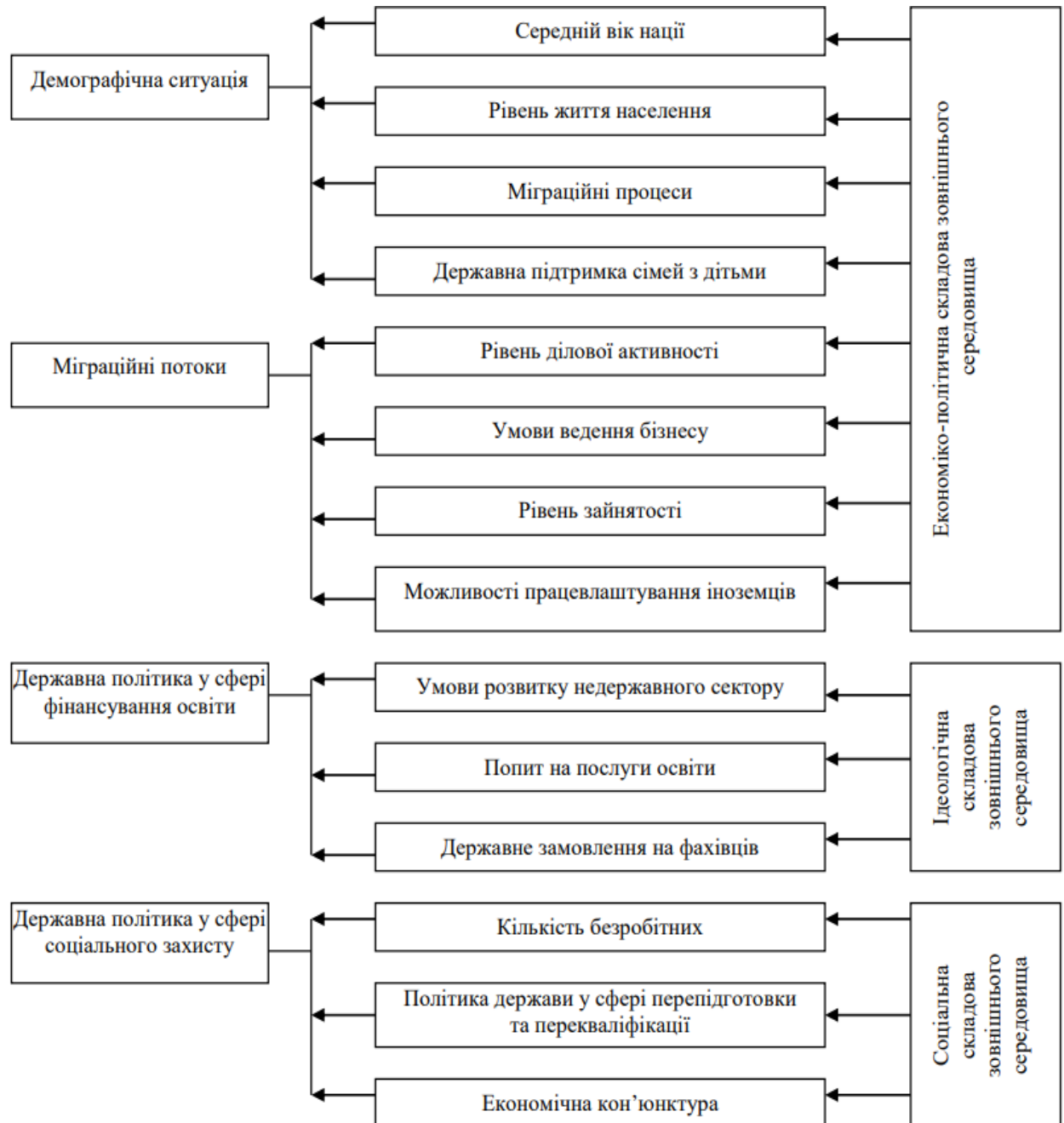


Рис. 1.3. Чинники впливу на розвиток системи закладів освіти

Джерело: сформовано автором

Фундаментальні цілі державного нагляду за освітньою діяльністю не можуть покладатися виключно на ринкову тактику. Ці цілі мають бути досягнуті за допомогою альтернативних засобів регулювання:

- створення стратегічних і тактичних цілей і переваг є центром цього завдання;
- дотримання суспільних принципів та етики;
- створення законодавчої бази для підтримки ринку освітніх послуг;
- забезпечення вищого рівня освітнього забезпечення.

Для створення системи державного регулювання освітньої діяльності обов'язковим є дотримання ієрархічного підходу. Цей підхід передбачає спочатку визначення функцій системи, а потім визначення економічної політики, необхідної для реалізації цих функцій. Згодом необхідно вибрати відповідні інструменти для виконання цих політик. Нарешті, в системі управління освітою мають бути розроблені заходи регулювання конкретних процесів [16].

Сучасний стан розвитку зовнішнього середовища є дуже динамічним. Це зростання ставить перед Україною багато викликів, зокрема агресивна поведінка Росії. Ці виклики мають прямий вплив на навчальні заклади, оскільки вони змушені адаптувати навчальний процес до ритміки умов безпеки, які постійно змінюються. Навчальний процес часто ставиться під загрозу, коли втрачається кілька годин навчання в укритті через те, що діти чекають ракетних ударів, не знаючи, коли і як ці удари завершаться. Це може серйозно вплинути на якість освіти, яка їм надається. Крім того, вчителі-предметники за цих обставин ненавмисно перетворюються на психологів, і цей досвід додає нові виміри їхнім професійним компетенціям.

Можна стверджувати, що вищезазначені пункти підтверджують твердження про те, що доречно використовувати аспекти управління різноманітністю, які стосуються управління людськими ресурсами, щоб керувати зростанням навчальних закладів.

Причина цього подвійна: по-перше, під час навчального процесу посилюється акцент на індивідуальності кожного студента. По-друге, вчителі стали більш вправними у розпізнаванні унікальних якостей кожного учня, а також оцінці його здатності до отримання нових знань. Як наслідок, вони можуть краще вибрати метод навчання, який буде найбільш ефективним для кожного окремого стилю навчання кожного учня та допоможе їм розвинути як загальні, так і предметні компетенції.

Поява таких тенденцій накладає на педагогічних працівників постійний обов'язок самовдосконалюватися.

У сучасну епоху сучасний педагог, незалежно від своєї сфери знань, повинен прийняти гасло навчання протягом усього життя. Щоб подолати ці виклики, потрібні ефективні методи та технології, які сприятимуть творчому пошуку та підвищуватимуть винахідливість педагогічного персоналу у розробці оригінальних концепцій та моделей для нових освітніх послуг. Ці послуги мають бути цінними для користувачів, враховуючи індивідуальні потреби цільових груп. Держава бере на себе відповідальність за організацію цього процесу в системі післядипломної освіти, як показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Схематичне зображення процесу впровадження нової системи підготовки та розвитку педагогічних кадрів

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Відмінності в освітньому процесі можна виділити на основі кількох факторів, включаючи вік, стать, соціальний статус, академічні досягнення, пізнавальні здібності, хобі та сфери інтересів.

Демонстрація різноманітності всередині учнівського колективу визначається за такими ключовими ознаками:

1) за здібностями, які можна визначити різними способами, залежно від контексту, у якому воно використовується. Це може стосуватися конкретних навичок або талантів, якими володіють люди в певних предметних групах, таких як гуманітарні науки, фізичні науки або математика або може стосуватися здатності осіб вивчати навчальний матеріал протягом періоду часу, встановленого освітніми стандартами, який потім можна класифікувати на основі їх успішності;

2) за нестачею здібностей – учні, які не можуть зрозуміти певні предмети, зараховуються до класів, де ці предмети викладаються у скороченому темпі через їх недостатні здібності або брак часу;

3) коли професіонали-початківці прагнуть отримати фундаментальне розуміння, необхідне для їх запланованої професії, вони обирають курси, які глибоко заглиблюються в конкретні предмети, такі як музика, прикладне мистецтво, творче письмо, іноземні мови тощо;

4) за інтересами учнів – навчання здобувачів конкретним навичкам може проводитись у групах, у предметних або прикладних сферах, залежно від інтересів і цілей здобувачів;

5) одним із способів виявлення обдарованих дітей є організація конкурсів, які дозволяють їм продемонструвати свої таланти та здібності. Крім того, важливо створити середовище, яке сприятиме розвитку їхніх інтересів і дає їм можливість досліджувати та урізноманітнювати свої навички.

Що стосується педагогічної теорії та практики, кожна форма диференціації має свій унікальний набір навчальних підходів. Незважаючи на виклики, пов'язані з різноманітністю обов'язків, які мають брати на себе

навчальні заклади, які передбачають узгодження стандартизованих методів з унікальними вимогами кожного учня, забезпечення оптимальної організації навчального процесу залишається важким завданням.

Крім того, освітню систему можна класифікувати на основі різних факторів, таких як рівень освіти (початкова, середня), спосіб надання (денна, вечірня, екстернат, родинна освіта), рівень кваліфікації, досягнутий випускниками (фундаментальна та спеціалізовані) та інше. Це дозволяє окремим особам обрати освітній шлях, який найкраще відповідає їхнім інтересам і цілям.

Одночасно навчальні заклади мають розробити пропозиції щодо розширення різноманітності структур навчального процесу. Технології та маркетингові стратегії можуть допомогти в цьому, визначаючи потреби населення в диференційованих освітніх послугах і ефективно просуваючи індивідуальні методи та формати навчання на ринку послуг додаткової освіти.

1.3. Нормативне регулювання менеджменту системи освіти на територіальному рівні

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування мають певні права у сфері освіти це: «управління закладами освіти територіальних громад, організація їх фінансово-технічного та матеріально-технічного забезпечення, забезпечення здобуття повної загальної середньої професійно-технічної освіти у державних і комунальних загальноосвітніх, професійно-технічних та навчальних закладах, а також вищих навчальних закладах комунальної власності. Крім того, вони відповідають за створення умов, що сприяють вихованню, зростанню і розвитку дітей і молоді, сприяють діяльності дошкільних і позашкільних навчальних закладів, дитячих, молодіжних і науково-освітніх організацій; створення фонду обов'язкової освіти при

комунальних загальноосвітніх навчальних закладах, забезпечуючи безкоштовну та доступну освіту для всіх на відповідній території, доступ до освіти державною мовою; забезпечення розвитку всіх видів освіти; розвиток і вдосконалення мережі закладів освіти різної форми власності та збільшення кадрового складу цих закладів; організація обліку дітей дошкільного та шкільного віку» [15].

Із впровадженням децентралізації органи місцевого самоврядування територіальних громад отримали більші повноваження та можливості контролювати ефективний розвиток освіти на своїх територіях. Отже, перед цими місцевими органами управління постало складне завдання створити ефективні організаційні та функціональні системи, які можна було б адаптувати до управління освітою у відповідних громадах. Розроблені механізми мали враховувати сучасні вимоги до освітньої сфери, а також соціальні, демографічні, економічні та особливості розселення територіальної громади.

Завдання забезпечення доступної, якісної освіти для членів територіальної громади є складним. Досягнення цієї мети вимагає комплексного та стратегічного підходу, який передбачає використання передових методів управління для систематичного обґрунтування потенційних рішень нагальних проблем освіти. Цей підхід повинен враховувати різноманітні соціальні та економічні критерії, щоб оптимізувати ефективність будь-яких запропонованих рішень.

Менеджмент системи освіти територіальних громад – це сфера високої суспільної значущості, яка потребує значних витрат. Ця специфіка є проблемою для підтримки ефективного управління.

На управління освітніми системами територіальних громад суттєво впливає галузева децентралізація в розпал освітніх реформ. Ця децентралізація спрямована на встановлення точного розподілу ресурсів і повноважень між органами управління на різних рівнях. Такий розподіл необхідний для сприяння наданню жителям комплексу соціальних та

адміністративних послуг, а також для підтримки соціально-економічного зростання регіону.

Інституційний аспект розширення повноважень органів місцевого самоврядування у створенні освітніх просторів, адаптованих до їх унікальних особливостей, та розширення потенціалу для розвитку та впровадження ефективних механізмів управління освітою в територіальних громадах сформувався децентралізаційними перетвореннями. У зв'язку з децентралізацією освіти більшість обов'язків і повноважень, пов'язаних із менеджментом системи освіти територіальних громад, було передано органам місцевого самоврядування. Ці суб'єкти формують та реалізують місцеву освітню політику, враховуючи при цьому інтереси мешканців населених пунктів територіальної громади. Також враховуються державні стандарти, які встановлені щодо якості освітніх послуг, а також поява нових освітніх технологій.

Водночас управління системою освіти фінансово забезпечують органи місцевого самоврядування в рамках своїх механізмів управління, використовуючи як бюджетні, так і позабюджетні кошти.

У сфері викликів децентралізації органи місцевого самоврядування, які займаються консолідацією територіальних громад та формуванням їх соціально-економічних систем, стикаються з кількома значними обов'язками, коли йдеться про контроль за системою освіти. Серед них такі як: «оптимізація мережі закладів освіти та створення опорних шкіл, що одночасно забезпечить надання якісних освітніх послуг та раціональне використання бюджетних коштів, підвищення матеріально-технічного рівня діючих загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів; оптимізація малокомплектних шкіл; здійснення заходів з обслуговування закладів освіти впровадження енергозберігаючих технологій; запровадження механізмів стимулювання педагогічних працівників; організація підвезення учнів та вчителів з інших населених пунктів тощо до навчальних закладів». Важливим управлінським завданням в управлінні системою освіти громади є

створення органами місцевого самоврядування опорних навчальних закладів, які мають збалансувати результати діяльності місцевої освітньої галузі з витратами на її утримання та розвиток.

Важливість цього завдання полягає у створенні передумов для досягнення низки взаємопов'язаних управлінських цілей для розвитку освіти в місцевій громаді. Ці завдання включають: розвиток єдиного освітнього середовища; забезпечення рівного доступу дітей з усіх регіонів до якісної освіти; створення основи для допрофесійної та профільної підготовки, розширення можливостей для поглибленого вивчення предмета, сприяння всебічному особистісному зростанню незалежно від місця проживання; впровадження методів оптимізації використання фінансових ресурсів у нарощуванні матеріально-технічної бази закладів освіти територіальної громади.

Шляхом посилення фінансової та організаційної самостійності органів місцевого самоврядування під час реалізації реформи децентралізації, а також за допомогою змін до Бюджетного та Податкового кодексів створено нову інституційну основу для менеджменту системи освіти в територіальних громадах. Ця структура посилює фінансову підтримку, доступну для управлінських ініціатив, які спрямовані на підтримку вищого стандарту освіти в цих громадах. Завдяки розширенню фінансової бази місцевого самоврядування, що досягається шляхом створення стабільних надходжень до бюджету та встановлення прямих міжбюджетних відносин з державним бюджетом, створюються сприятливі умови для цілісного вирішення питань освіти та реалізації мети створення цілісної системи освіти, яка пропонує освітні послуги найвищого рівня для жителів цих громад. Варто відмітити, що «Враховуючи соціальну значимість галузі освіти та значний обсяг видатків бюджету громади, що спрямовується на утримання галузі освіти, управління розвитком освіти у громадах новостворених територій має бути зорієнтоване на оптимальну реалізацію соціальних вигод та економічні

вигоди. Усвідомлення цього моменту є дуже важливим для жителів усіх населених пунктів територіальних громад та їх органів самоврядування» [17].

В умовах посилення зовнішніх ризиків розвитку територіальних громад, які викликані широкомасштабним виступом росії, органи місцевого самоврядування зараз стикаються зі скрутним становищем забезпечення існування громад регіонів із суттєвим занепадом економічних засобів, а також появою актуальних статей витрат, пов'язаних із виконанням обов'язків щодо безпеки. Проте беззаперечним є той факт, що вирішення проблеми раціоналізації бюджетних коштів на утримання шкіл громади не повинно відволікати місцеву владу від визнання того, що основним стандартом управління мережею навчальних закладів територіальної громади є рівень освіти [23].

Виведення якості освіти в територіальних громадах на новий рівень вимагає радикальних управлінських рішень, які часто є непопулярними та вимагають ґрунтовного обґрунтування. Вирішальним є стратегічний і збалансований підхід, який спрямований на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, водночас відходячи від покладення виключно на ситуаційні впливи управління до визначення та впровадження стратегічних пріоритетів для розвитку освіти в громаді.

Серйозність завдання гарантувати спроможність і підзвітність спонукала місцеві громади до створення нових методологій для створення ефективної системи управління освітою. Ця система сприятиме підвищенню якості освітніх послуг та розширить можливості використання зекономлених ресурсів для вдосконалення навчальних закладів, а також вирішення важливих комунальних проблем.

Коли справа доходить до створення успішної системи управління освітою, місцеві громади стикаються з різними перешкодами у розбудові інституційної спроможності своїх органів самоврядування для вирішення важливих питань. Ці виклики включають створення відповідної організаційно-функціональної структури управління освіти органами

місцевого самоврядування, залучення кваліфікованих управлінських кадрів до складу управління освіти територіальної громади, впровадження передових технологій управління у роботі відділу управління освіти; налагодження ефективної управлінської взаємодії освітньої галузі в горизонтальній та вертикальній системі управлінських взаємовідносин, формування нової моделі управління для повного використання потенціалу державних інституцій та різних зацікавлених сторін для забезпечення розвитку освіти.

Варто визнати, що на становлення та розвиток менеджменту системи освіти в місцевих громадах впливають цілі та потреби реформування освітньої галузі в Україні, а також впровадження реформи децентралізації. Ця реформа розширює юрисдикцію та обов'язки органів місцевого самоврядування щодо розвитку освіти в територіальних громадах.

Розвитку освітніх систем у певній громаді сприяє низка законодавчих та нормативних актів. Такі акти можна поділити на дві групи: по-перше, законодавчі та нормативні акти, які визначають реалізацію державної політики в освітній сфері з акцентом на гарантування якісних освітніх послуг; по-друге, законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, які відіграють першочергову роль в управлінні розвитком освіти у своїх громадах.

Процес реформування освітньої галузі та впровадження ефективної державної освітньої політики в Україні значною мірою залежить від постійної модернізації національного освітнього законодавства країни.

Питання реалізації права на освіту регулюються Законом України «Про освіту», який визначає коло відповідальності та повноважень навчальних закладів та їх органів управління на кожному адміністративному рівні. У цьому законодавчому акті чітко визначено основні цільові орієнтири розвитку освіти. Ці орієнтири повинні забезпечуватися управлінськими механізмами органів місцевого самоврядування. До обов'язків цих органів входить забезпечення права на освіту, забезпечення права на безоплатну

освіту, дотримання засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності, визначення складових і рівнів освіти, забезпечення наявності повної освіти. загальної середньої освіти в межах конкретної території та забезпечення дотримання освітніх стандартів.

Стаття 66 Закону України «Про освіту» встановлює повноваження органів місцевого самоврядування на трьох рівнях державного адміністративно-територіального устрою: обласні ради, Київська та Севастопольська міські ради; районні, міські ради; сільські, селищні ради.

Закон визначає повноваження органів місцевого самоврядування щодо менеджменту системи освіти на території. Це, зокрема, сприяння реалізації державної політики в галузі освіти, забезпечення якості освіти, гарантування доступу до дошкільної, початкової та базової середньої освіти, а також позашкільної освіти. Крім того, вони відповідають за планування та контроль розвитку мережі закладів дошкільної, початкової, базової середньої та позашкільної освіти. Органи місцевого самоврядування також відповідають за планування та контроль за розвитком навчальних закладів середньої спеціальної освіти. Вони мають право створювати, реорганізовувати та ліквідовувати навчальні заклади. Крім того, вони затверджують територію обслуговування закладів початкової та базової середньої освіти та відповідають за забезпечення всім громадянам, які проживають на території, доступу до дошкільної та середньої освіти, у тому числі вживають заходів щодо задоволення потреби в дошкільній та позашкільній освіті; «забезпечення та фінансування підвезення учнів та педагогів до початкових та базових загальноосвітніх навчальних закладів, введення належного обліку дітей дошкільного та шкільного віку, затвердженого КМУ; забезпечення рівних умов розвитку закладів освіти всіх форм власності» [13].

Органи місцевого самоврядування, будучи бюджетотримувачами навчальних закладів, мають широкий спектр повноважень щодо нагляду та сприяння розвитку та діяльності цих закладів. До цих повноважень належать затвердження установчих документів навчального закладу, укладення та

розірвання строкових трудових договорів з керівником навчального закладу, затвердження фінансового кошторису навчального закладу, прийняття його фінансової звітності. Крім того, на них покладається контроль за фінансово-господарською діяльністю навчального закладу, дотримання закладом установчих документів. Вони також повинні гарантувати, що навчальний заклад створює середовище, яке є інклюзивним, поступливим і адаптованим, а також запобігає дискримінації чи фаворитизму. Нарешті, ці суб'єкти мають визначити правовий статус, організаційний тип і тип навчального закладу та внести відповідні відомості до установчих документів закладу [15].

Органи місцевого самоврядування, будучи творцями навчальних закладів, мають широкий спектр повноважень щодо нагляду та сприяння розвитку та діяльності цих закладів. До цих повноважень належать затвердження установчих документів навчального закладу, укладення та розірвання строкових трудових договорів з керівником навчального закладу, затвердження фінансового кошторису навчального закладу, прийняття його фінансової звітності. Крім того, на них покладається контроль за фінансово-господарською діяльністю навчального закладу, дотримання закладом установчих документів. Вони також повинні гарантувати, що навчальний заклад створює середовище, яке є інклюзивним, поступливим і адаптованим, а також запобігає дискримінації чи фаворитизму. Нарешті, ці суб'єкти мають визначити правовий статус, організаційний тип і тип навчального закладу та внести відповідні відомості до установчих документів закладу. Згідно з Законом України «Про освіту», «опорний заклад освіти – це заклади, які мають зручні місця для прийому і висадки дітей з інших населених пунктів, забезпечені кваліфікованими педагогічними кадрами, сучасними матеріалами і технологіями, а також навчально-методичною базою і можуть забезпечити місцеве профільне навчання. відповідний рівень» [13].

Законодавець встановив конкретні цільові стандарти управлінської діяльності суб'єктів місцевого самоврядування щодо реалізації ними обов'язків з розвитку освіти, виходячи з визначення відповідного закладу.

Закон дозволяє органам місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць співпрацювати та приймати спільні рішення щодо організації здобуття початкової, базової та середньої спеціальної освіти в навчальних закладах, а також транспортного забезпечення школярів. Це дає можливість територіальним громадам розширити можливості для вирішення проблем і завдань в освітній сфері. Важливість цієї законодавчої норми полягає в тому, що вона надає громадам самостійне формування освітніх округів та використання їх потенціалу для надання комплексу супутніх послуг, таких як культурні, фізкультурні та спортивні. Така консолідація ресурсів забезпечує ефективне використання та забезпечує їх оптимальне використання [13].

Держава відіграє вирішальну роль у створенні необхідних умов для реалізації ефективних стратегій управління освітньою сферою. Такі умови виконуються, коли забезпечується академічна, фінансова, організаційна та кадрова автономія навчальних закладів, що дозволяє їм адаптуватися до потреб та очікувань своїх клієнтів у більш плавний та гнучкий спосіб.

Відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту» всі навчальні заклади зобов'язані надавати прозору та доступну інформацію про свою діяльність. Ця інформація має бути оприлюднена на офіційному веб-сайті установи та/або її засновника. Нормативні документи, які регламентують діяльність закладів освіти та підтверджують їх здатність надавати якісні освітні послуги, мають бути оприлюдненими. Ці документи включають статут закладу, ліцензії, сертифікати, відомості про його керівні органи та персонал, навчальні програми, кількість студентів, наявні посади та вартість навчання (за наявності) [13]. Крім того, підлягає оприлюдненню інформація про надходження державних коштів, кошторисів та фінансові звіти про всі отримані кошти та про надходження та використання товарів і послуг.

Одним із засобів, за допомогою якого органи місцевого самоврядування можуть керувати розвитком освіти у своїх територіальних громадах, є формування керівництва закладами освіти. Відповідно до статті

25 Закону України «Про освіту» особа, відповідальна за створення закладу освіти, або уповноважена ним особа укладає з керівником закладу строковий трудовий договір, який обирається або призначається на посаду відповідно до законодавства та установчих документів. Засновник або довірена особа також може розірвати строковий трудовий договір з керівником навчального закладу відповідно до норм законодавства та установчих документів. Зазначена норма закону закладає основу для формування ефективних управлінських команд із залученням висококваліфікованих управлінців до системи управління закладом освіти територіальної громади.

Ефективність систем управління освітою територіальної громади переважно залежить від спрямування фінансових ресурсів на розвиток освіти. Законом України «Про освіту» визначено, що фінансування здобуття повної загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, в тому числі освітньої субвенції, що надається місцевим бюджетам. Крім того, кошти можуть надходити як з місцевого бюджету, так і з інших законних джерел.

Підсумовуючи, важливо визнати, що уряд загалом встановив закони та нормативні акти для нагляду за просуванням освіти в місцевих громадах. Ці нормативно-правові акти поклали на органи місцевого самоврядування конкретну відповідальність за стан освіти в межах їх юрисдикції та надали їм необхідні повноваження та можливості для ефективного управління та формування позитивної освітньої атмосфери.

Нормативне забезпечення формування управлінського потенціалу вирішення складних завдань функціонування і розвитку сфери освіти територіальних громад формує законодавство України «Про місцеве самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та «Про співробітництво територіальних громад».

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В КОМПАНІЇВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика діяльності КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області»

КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області» (далі – Центр) є комунальним закладом, який займається збором, оцінкою та інтерпретацією даних щодо функціонування та ефективності навчальних закладів смт Компаніївка. Центр, що складається з команди спеціалістів з освіти, аналітиків та інших професіоналів, ретельно збирає, оцінює та перевіряє інформацію, щоб отримати неупереджене розуміння стану освіти в місцевій громаді.

Центр займається різними видами діяльності. Одним із таких видів діяльності є збір інформації про навчальні заклади. Це включає дані про кількість здобувачів, викладачів, навчальні плани та успішність. Центр також проводить аналіз даних для визначення закономірностей, викликів і досягнень у сфері освіти. Цей аналіз включає порівняння результатів навчання учнів, оцінку ефективності вчителів і шкільних програм, а також визначення областей для вдосконалення та розвитку. На основі цього аналізу Центр готує звіти та рекомендації для навчальних закладів, адміністрації громад та інших зацікавлених в освіті зацікавлених сторін.

Основною метою Центру, як визначено у Статуті, є встановлення та впровадження власної комплексної політики щодо освіти, молоді та спорту в межах територіальної громади смт. Компаніївка. Ця політика узгоджується з національною стратегією розвитку освіти, молоді та спорту.

Крім того, Центр відповідає за нагляд та управління навчальними закладами відповідно до чинного законодавства України з питань освіти,

молоді та спорту. Головною метою є задоволення соціально-економічних потреб і бажань територіальних одиниць територіальної громади (Дод. А). До компетенції Центру входить широкий спектр завдань, які наочно представлені у вигляді рисунка 2.1.

До компетенції Центру відносяться повноваження	
→	- звертатись та одержувати у встановленому порядку від органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності необхідну інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
→	- звертатись та одержувати у встановленому порядку від органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності необхідну інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
→	- контролювати виконання власних наказів та порушувати питання про притягнення до відповідальності осіб, винних у невиконанні наказів центру;
→	- отримувати від підвідомчих установ та організацій бухгалтерську, статистичну звітність та іншу інформацію, необхідну для здійснення покладених на центр функцій;
→	- вносити пропозиції щодо обсягів бюджетного фінансування закладів освіти, молоді, та спорту, які перебувають у комунальній власності, аналіз їх використання;
→	- сприяти задоволенню освітніх запитів представників національних меншин;
→	- сприяти діяльності дитячих та молодіжних організацій, творчих об'єднань, товариств;
→	- погоджувати призначення на посади директорів шкіл, керівників закладів дошкільної освіти та позашкільної освіти відповідно прийнятих рішень селищної ради;
→	- сприяти створенню на базі закладів фізичної культури мережі спортивних секцій, оздоровчих груп для різних вікових категорій населення, роботи дитячо-юнацької спортивної школи;
→	- залучати спеціалістів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції;
→	- скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до його компетенції;
→	- розроблювати та подавати на розгляд і затвердження в межах компетентності соціальних програм з питань молоді та спорту;
→	- організовувати виконання державних програм, розроблення і реалізацію селищних програм розвитку закладів освіти, молоді та спорту, подання пропозицій до проектів програм соціально – економічного розвитку громади;
→	- забезпечувати діяльність центру та його повноваження, щодо реалізації державної політики у сфері освіти, молоді та спорту, що не визначені у даному статуті здійснюються відповідно чинного законодавства та нормативно - правових актів України.

Рис. 2.1. Ключові компетенції Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

Контроль за виконанням покладених на нього обов'язків щодо діяльності Центру здійснює як територіальна громада смт. Компаніївка, так і галузевий орган територіальної громади.

Діючи незалежно, Центр бере на себе відповідальність за розробку та прогнозування власних заходів. Він робить це, дотримуючись цілей, викладених у його Статуті, і використовуючи наявні у його розпорядженні ресурси, які охоплюють його власні можливості, фінансові засоби та матеріали.

Після цього вважається за доцільне вивчити організаційні складові Центру, які здійснюють нагляд за його діяльністю. Візуальне зображення цих поділів показано на рисунку 2.2.

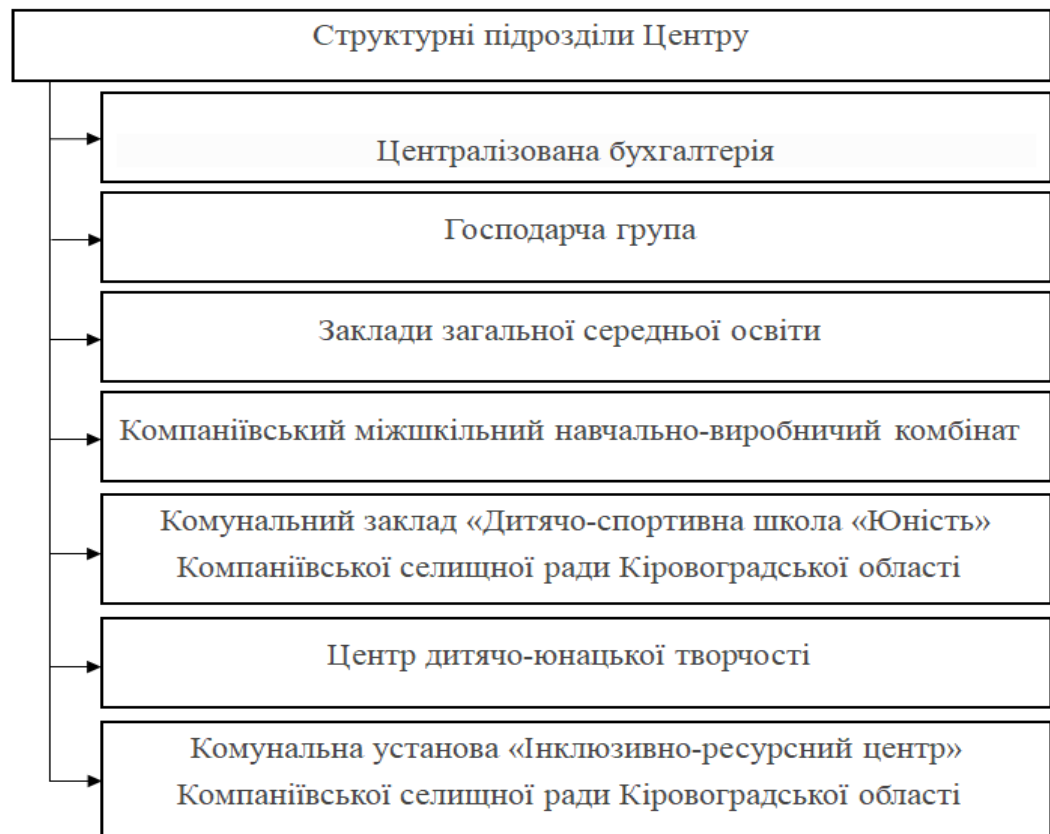


Рис. 2.2. Структурні підрозділи Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

Аналізуючи рисунок 2.2, стає очевидним, що Центр складається з великого масиву структурних підрозділів. До складу цих підрозділів входять

бухгалтерія, господарська група, заклади загальної середньої освіти, заклади позашкільної освіти, навчально-виробничий комбінат.

Крім того, вважаємо за доцільне, провести ретельну оцінку організаційної структури Центру в межах його штатних підрозділів (рис. 2.3).

СТРУКТУРА комунальної установи «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти» Компаніївської селищної ради		
№ з/п	Назва структурних підрозділів та посад	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Провідний фахівець	5
3	Секретар	1
	Всього:	7
Централізована бухгалтерія комунальної установи «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти» Компаніївської селищної ради		
1	Головний бухгалтер	1
2	Заступник головного бухгалтера	1
3	Економіст	1
4	Бухгалтер	8
5	Секретар	1
	Всього:	12
Господарча група комунальної установи «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти» Компаніївської селищної ради		
1	Начальник	1
2	Механік	1
3	Водій	1
4	Інженер комп'ютерних систем	1
5	Медична сестра	0,4
6	Прибиральниця службових приміщень	1
7	Кочегар	0,5
8	Вантажник	0,3
	Всього:	6,2
Комунальна установа «Інклюзивно-ресурсний центр»		
1	Директор	1
2	Практичний психолог	2
3	Вчитель-реабілітолог	1
4	Логопед	1
	Всього:	5

Рис. 2.3. Структура Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

Як показано на рис. 2.3, різноманітний набір повноцінних ролей дозволяє успішно виконувати поставлені завдання головним розпорядником

коштів, зокрема селищною радою. Це забезпечує ефективне функціонування установи.

Основний підхід до розробки стратегії та координації діяльності Центру передбачає розробку як річних, так і поточних планів. Річний план затверджується директором Центру з додатковою умовою погодження з очільником територіальної громади.

На директора Центру покладено широкий спектр обов'язків, як показано на рисунку 2.4, де визначено його повноваження та юрисдикцію.

Директор Центру:	- здійснює свою діяльність відповідно державної галузевої політики, задоволення соціально-економічних потреб та інтересів територіальної громади, відповідно до напрямів та завдань, визначених цим статутом і вимог чинного законодавства;
	- забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, що належать до його компетенції, створює належні умови для підвищення фахового рівня працівників;
	- приймає та звільняє працівників згідно КЗпП України;
	- забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, що належать до його компетенції, створює належні умови для підвищення фахового рівня працівників;
	- приймає та звільняє працівників згідно КЗпП України;
	- застосовує заходи заохочення та дисциплінарного стягнення до працівників Центру; - установлює надбавки, доплати, премії та надає матеріальну допомогу працівникам Центру відповідно до чинного законодавства України та в межах бюджетних призначень; - організовує виробничий процес; - створює необхідні умови для роботи працівників установи та закладів; - забезпечує дотримання вимог правил безпеки життєдіяльності; - розпоряджається в установленому порядку майном і коштами Центру; - укладає договори, видає доручення в межах своїх повноважень; - організовує виконання кошторису бюджетних призначень Центру, укладає угоди з юридичними та фізичними особами, у встановленому порядку відкриває рахунки в органах Державного казначейства; - представляє Центр у всіх підприємствах, установах та організаціях і відповідає перед Засновником та галузевим органом управління Компанійської селищної ради за результати його діяльності; - видає у межах своєї компетенції накази, які обов'язкові для всіх підрозділів та працівників Центру, контролює їх виконання; - має право першого підпису на фінансових документах.

Рис. 2.4. Посадові повноваження директора Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

З інформації, представленої на рисунку 2.4, стає очевидним, що директор бере на себе значну кількість повноважень. Ці повноваження охоплюють від прямої взаємодії з окремими особами до нагляду за різноманітними обов'язками.

Для проведення більш комплексної оцінки ефективності управління освітньою системою в місцевій громаді необхідно глибше заглибитися в конкретні навчальні заклади, які підпадають під юрисдикцію досліджуваного закладу (Дод. Б).

Згідно з даними, наведеними у Дод. Б, найбільшу частку в структурі мережі займають заклади загальної середньої освіти. До них відносяться різні комунальні заклади, такі як «НВК Виноградівська загальноосвітня школа I-II ступенів – дошкільний навчальний заклад», що знаходиться на території Компаніївської селищної ради Кіровоградської області. Серед інших закладів – Компаніївська загальноосвітня школа I-II ступенів, «Компаніївське навчально-виховне об'єднання» також Компаніївської селищної ради Кіровоградської області, НВК «Сасівська загальноосвітня школа I-III ступенів – дошкільний навчальний заклад» Компаніївського смт. ради Кіровоградської області та НВК «Червоновершківська загальноосвітня школа I-III ступенів Компаніївської селищної ради Кіровоградської області.

Підсумовуючи загальні особливості діяльності КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області», важливо відзначити наявність чітко сформульованої законодавчої бази та розгалуженої мережі установ.

2.2. Оцінка ефективності функціонування досліджуваного підприємства

Щоб отримати більш повне уявлення про операційну діяльність аналізованого підприємства, вважаємо доцільним дослідити розподіл витрат на його діяльність за період з 2018 по 2022 роки.

Важливо визнати, що загальний бюджет установи охоплює фінансові витрати, визначених бюджетом³ для виконання своїх основних обов'язків.

У таблиці 2.1 наведено порівняння затверджених обсягів для навчальних закладів із фактичними обсягами, отриманими протягом відповідного року (2.1).

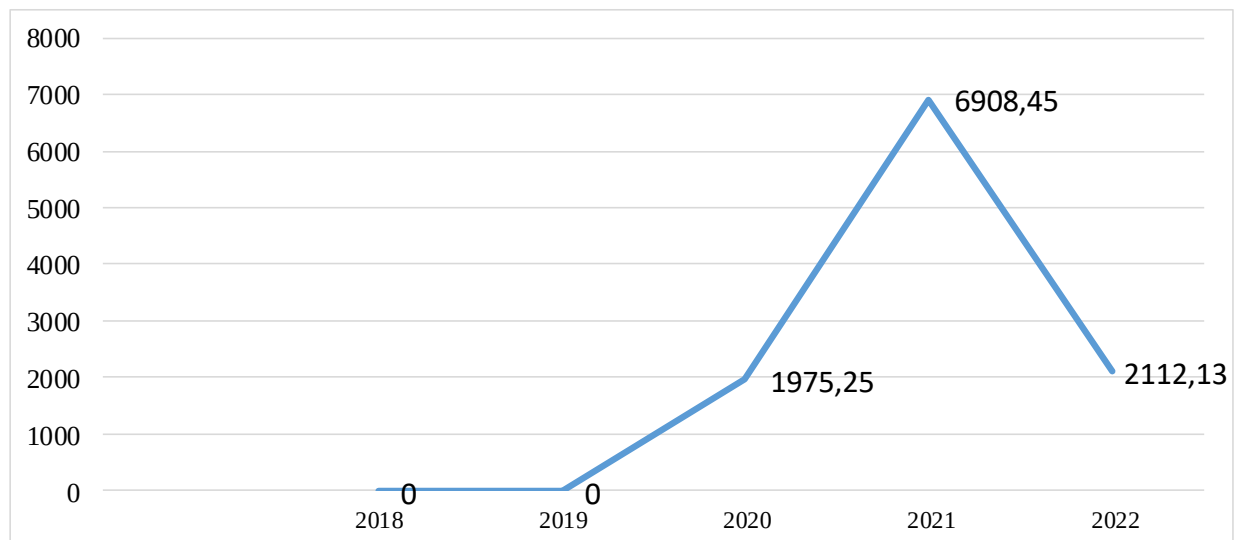
Таблиця 2.1

**Видатки та надання кредитів закладам освіти, які
підпорядковуються Центру Компаніївської громади**

№ з/ п	Показник, тис. грн.	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Затверджено на рік	22045,3	18935,1	46208,13	102526,1	94204,32
2.	Надійшло коштів за рік	22045,3	18935,1	44232,88	95617,65	92092,19

Джерело: складено автором

Згідно з інформацією, представленою в таблиці 2.1, на рисунку 2.1 наочно представлено контраст між затвердженими витратами та фактичними витратами, які були використані.



**Рис. 2.5. Відхилення надходжень у заклади освіти, які
підпорядковуються Центру**

Компаніївської громади за загальним фондом, тис. грн

Джерело: складено за даними установи.

Дані, наведені на рисунку 2.5, ілюструють, що протягом звітних 2020-2022 років бюджетні призначення недоотримані до затверджених обсягів. Найбільше розбіжність виникла у 2021 році, коли видатки на 6 908,45 тис. грн менші від початково затверджених. Так само у 2020 році недоотримання становило 1975,25 тис. грн, а у 2022 році – 2112,13 тис. грн. Натомість усі інші роки дотримувалися затверджених обсягів видатків.

Неузгодженість законодавства щодо фінансової звітності для бюджетних установ соціального спрямування створює проблеми для порівняння та оцінки показників для навчальних закладів. Це призводить до ситуації, коли видатки, однакові в різні роки, можуть бути віднесені до категорії загального фонду або спеціального фонду залежно від бюджетних призначень. Для проведення комплексної оцінки фінансових ресурсів, виділених навчальним закладам, що належать до сфери управління Центру, доцільно класифікувати видатки за окремими статтями, як зазначено в таблиці 2.2.

За загальним фондом у 2021 році суттєво зросла заробітна плата на 228,2%, проте відчутно зменшилась оплата праці та нарахування заробітної плати у 2022 році на 97,99%.

Аналізуючи структуру, стає очевидним, що більшу частину статті «Використання товарів і послуг» складають комунальні послуги та енергоносії. Зокрема, у 2020 році ця категорія становила 55,41% від загальної структури, потім 49,08% у 2021 році та вищий відсоток – 68,76% у 2022 році. Причиною такої значної частки можна пояснити захисний характер цієї статті. І навпаки, предмети, обладнання та інвентар становили 29,79% у 2020 році, дещо зменшившись до 29,35% у 2021 році та зазнавши значного скорочення до 15,74% у 2022 році, що свідчить про зменшення фінансування. Нарешті, витрати на відрядження становлять найменшу частку, становлячи менше 1% протягом 2020–2022 років.

У 2021 році помітно зросло спрямування коштів на наукові дослідження та розробки, а також реалізацію державних (регіональних)

програм. Зокрема, зростання відбулося на 22 556,5 тис. грн., що становить 222,3 %. Ці видатки зросли з 18 443,5 тис. грн до 41 000 тис. грн. Однак важливо зазначити, що тенденція змінилася в наступному році зі зниженням на 44,54% до 2022 року.

Таблиця 2.2

**Динаміка поточних видатків закладів освіти міста
(загальний фонд)**

Показник	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абс.	%	абс.	%
Оплата праці і нарахування на ЗП	38317794,7	87443026	85682747	49125231,30	228,20	-1760279,00	97,99
Використання товарів і послуг, в т.ч.	5678084,78	8144378	6343881	2466293,22	143,44	-1800497,00	77,89
предмети, обладнання, інвентар	1521286,8	2390671	998596,5	869384,20	157,15	-1392074,50	41,77
продукти харчування	483265,99	872106,6	170947,3	388840,61	180,46	-701159,30	19,60
оплата послуг (крім комунальних)	547214,61	827070,3	794131,8	279855,69	151,14	-32938,50	96,02
видатки на відрядження	6600	16421,5	0	9821,50	248,81	-16421,50	0,00
оплата комунальних послуг та енергоносіїв	3146212,48	3997109	4361945	850896,52	127,05	364836,00	109,13
дослідження і розробки, заходи по реалізації державних (регіональних) програм	18443,5	41000	18260	22556,50	222,30	-22740,00	44,54
Соціальне забезпечення	175878	16290	28002,9	-159588,00	9,26	11712,90	171,90
Інші поточні видатки	16120,29	13959,66	37561,74	-2160,63	86,60	23602,08	269,07

Джерело: сформовано автором на підставі звітності Центру

Так, за загальним фондом за 2021 рік помітно зросла заробітна плата на 228,2 %, однак відбулося суттєве зниження оплати праці та нарахування заробітної плати у 2022 році на 97,99 %.

Аналізуючи склад, стає очевидним, що найбільша частина статті «Використання товарів і послуг» припадає на комунальні послуги та енергоносії. Зокрема, ці категорії становили 55,41% від загального складу у 2020 році, 49,08% у 2021 році та значні 68,76% у 2022 році. Таку значну

частку можна пояснити тим, що остання є захищеною статтею. І навпаки, предмети, обладнання та інвентар становили 29,79% у 2020 році, дещо знизилися до 29,35% у 2021 році та значно впали до 15,74% у 2022 році, що вказує на помітне зменшення фінансування. Нарешті, витрати на відрядження займали найменшу частку, становлячи менше 1% протягом 2020-2022 років.

У 2021 році зросли видатки на науково-дослідні розробки, а також реалізацію державних (регіональних) програм із збільшенням на 22 556,5 тис. грн, або на 222,3%. Зокрема, видатки зросли з 18 443,5 тис. грн до 41 000 тис. грн. Проте тенденція наступного 2022 року вказує на зменшення видатків із падінням на 44,54%.

Крім того, відбувся помітний розвиток у сфері соціального забезпечення, де спостерігалось значне зростання з 175 878 тис. грн у 2020 році до 28 002,9 тис. грн у 2022 році.

Кошти, які виділяються на конкретні програми і використовуються виключно навчальними закладами, спрямовуються через цільовий фонд. Метою такого відокремлення є забезпечення цілісності бюджетних коштів та оптимізація управління казначейством.

Навчальний заклад, зокрема комунальний, має повноваження щодо здійснення певної господарської діяльності. Однак вона повинна суворо дотримуватись норм, встановлених законами та іншими правовими актами, що регулюють сферу освіти. Створюючи спеціальний фонд шляхом проведення комерційних операцій, установа отримує свободу вирішувати різні фінансові питання та підвищує свою ефективність у виконанні основних функцій і досягненні оптимальних результатів.

Визначення груп внутрішніх надходжень бюджетних установ, критерії їх формування та розподілу визначено статтею 13 Бюджетного кодексу України, а також постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку доходів бюджетних установ» (від 17.05.2002 року).

Рисунок 2.5 ілюструє коливання доходів закладів освіти Компаніївської громади, отриманих як плата за послуги та благодійні внески.

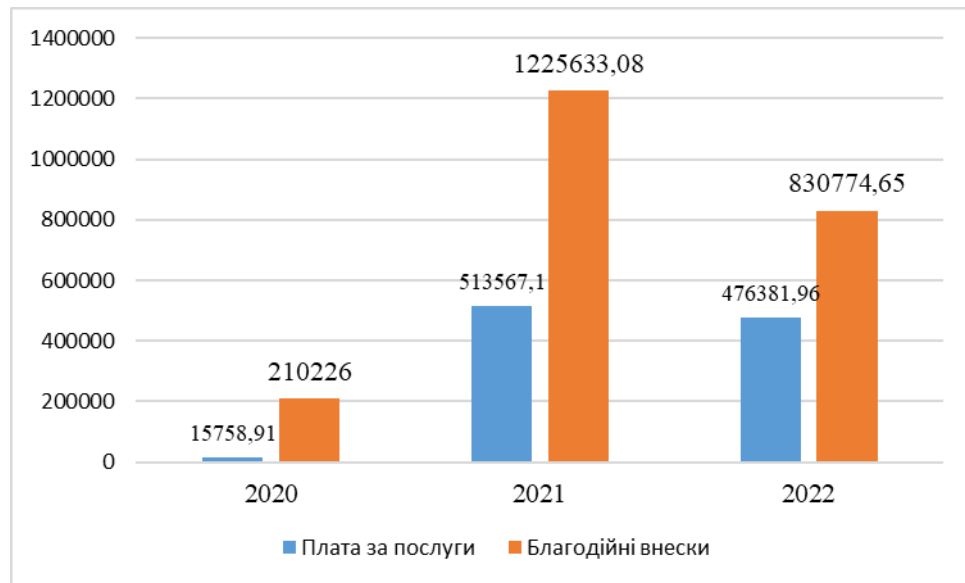


Рис. 2.6. Динаміка надходжень коштів закладів освіти Компаніївської громади, отриманих як плата за послуги та благодійні внески, грн

Джерело: складено автором

При уважному розгляді графіка 2.6 стає очевидним, що 2021 рік ознаменувався отриманням найбільшої суми коштів, а саме на загальну суму 513 567,1 грн, яка складається з плати за надані послуги.

Додатково у вигляді благодійних внесків надійшло 1 225 633,08 грн. Додатковим інформативним заходом ефективності діяльності досліджуваного Центру є перевірка витрачання отриманих коштів. Зокрема, цей аналіз зосереджений на включенні витрат на розвиток, а не лише на захищених.

Згідно з аналітичними даними Центру, очевидно, що більшість зовнішніх видатків розподіляється за такими статтями, як джерела поза загальним фондом: У 2020 році на придбання обладнання та предметів довгострокового користування було спрямовано 700 166 грн. На закупівлю ОЗ та довгострокових активів у 2021 році виділено 238 472 грн.

Видатки, спрямовані на закупівлю обладнання та предметів довгострокового користування у 2022 році орієнтовно складають 2 844 802 грн. За складом показників можна зробити висновок, що фінансовий стан навчальних закладів громади Компаніївської громади є відносно задовільним. Це пов'язано з тим, що статті, пов'язані з розвитком, фінансуються виключно за рахунок внутрішніх джерел доходу.

З іншого боку, витрати на першочергове забезпечення діяльності та охоронні предмети покриваються за рахунок коштів загального фонду. Ці заходи забезпечують мінімальне функціонування мережі навчальних закладів Центру.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ ТЕРИТОРІЇ

3.1. Напрями впровадження моделі державно-громадського управління закладами освіти територіальної громади

У нинішню епоху швидкого та непередбачуваного соціального та економічного прогресу кожна організація повинна прагнути до постійного вдосконалення, щоб задовольняти потреби своїх споживачів. Недаремно в сучасній науковій літературі менеджмент визначається як «здатність комплексних і динамічних суб'єктів цілеспрямовано реструктуризувати свою діяльність у відповідь на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі» [2, с. 125]. Ця реструктуризація відбувається, коли надходить інформація про функціонування середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, що може вказувати на неузгодженість між ними. Для того, щоб виправити цю неузгодженість, керівництво має приймати обґрунтовані рішення та діяти швидко для їх реалізації. Це вимагає, щоб керівництво організації володіло досвідом у обґрунтуванні своїх рішень і своєчасному їх виконанні.

Навчальні заклади також стикаються з обов'язком узгодити свої послуги з очікуваннями суспільства щодо конкретної освітньої пропозиції. Відповідно до вказівок видатних наукових колективів, присвячених перебудові української системи освіти, для розвитку Нової української школи потрібен новий етап. Ця фаза передбачає розширення можливостей територіальних громад відігравати більш активну роль у зростанні та прогресі освітніх установ [11].

Відповідно до сучасного розвитку суспільства сучасна українська школа має відповідати ключовим принципам. Як влучно підкреслює А. Кондратьєва, впровадження адміністративно-командного управління та

повного контролю, що нагадує індустріальну епоху, є неспроможним у сучасному багатогранному суспільстві, що виходить за межі загальноприйнятих теоретичних побудов. Такий підхід незмінно призводить до демонтажу будь-яких соціальних рамок, і освітня система, в тому числі школа, не позбавлена цього явища [11]. Водночас надання більшої незалежності в управлінні навчальними закладами (включаючи академічні, організаційні, кадрові та фінансові аспекти) вимагає підвищення відповідальності керівництва за вибір, який буде реалізовано.

Аналізуючи необхідні перетворення в освітній сфері, професор Л. Калініна наголошує на важливості впровадження концепції Нової української школи, зокрема вона підкреслює, що цей освітній підхід ґрунтується на актуальній філософії, яка передбачає заглиблення в нові питання щодо людського існування та уявлення про майбутнє. Крім того, вона спрямована на відродження інтелектуальних традицій української освіти [10].

Активне залучення громади до вирішення суспільно важливих питань є давньою традицією в Україні. Залучення громади розглядається як суттєвий аспект сучасного життя, що ґрунтується на переконанні, що без прямої участі її членів питання підвищення якості життя залишається невирішеним. Зрозуміло, що для ефективного вирішення цих проблем необхідне згуртоване суспільство.

Важливим аспектом повноцінного життя є доступ до базової освіти високого рівні. Така освіта відіграє важливу роль у формуванні характеру та цінностей учнів, надаючи їм керівні принципи для життя. Це також розвиває лідерські навички та сприяє розвитку таких якостей, як взаємна підтримка, розуміння та співпереживання, які є вирішальними для успішної інтеграції в суспільство під час переходу до дорослого життя.

Важливість освіти у формуванні підростаючого покоління важко переоцінити. Як наслідок, надзвичайно важливо, щоб громада, чи то через шкільну наглядову раду, чи через батьківський комітет класу, мала відчутний вплив на рішення щодо розвитку системи закладів освіти. Особливо це

актуально зараз, враховуючи зростання впливу адміністративної реформи на суспільні процеси в Україні. Очевидно, що система управління навчальними закладами в умовах посилення громадського залучення має містити елементи самоврядування та функціонувати як активна соціально-педагогічна система (рис. 3.1).

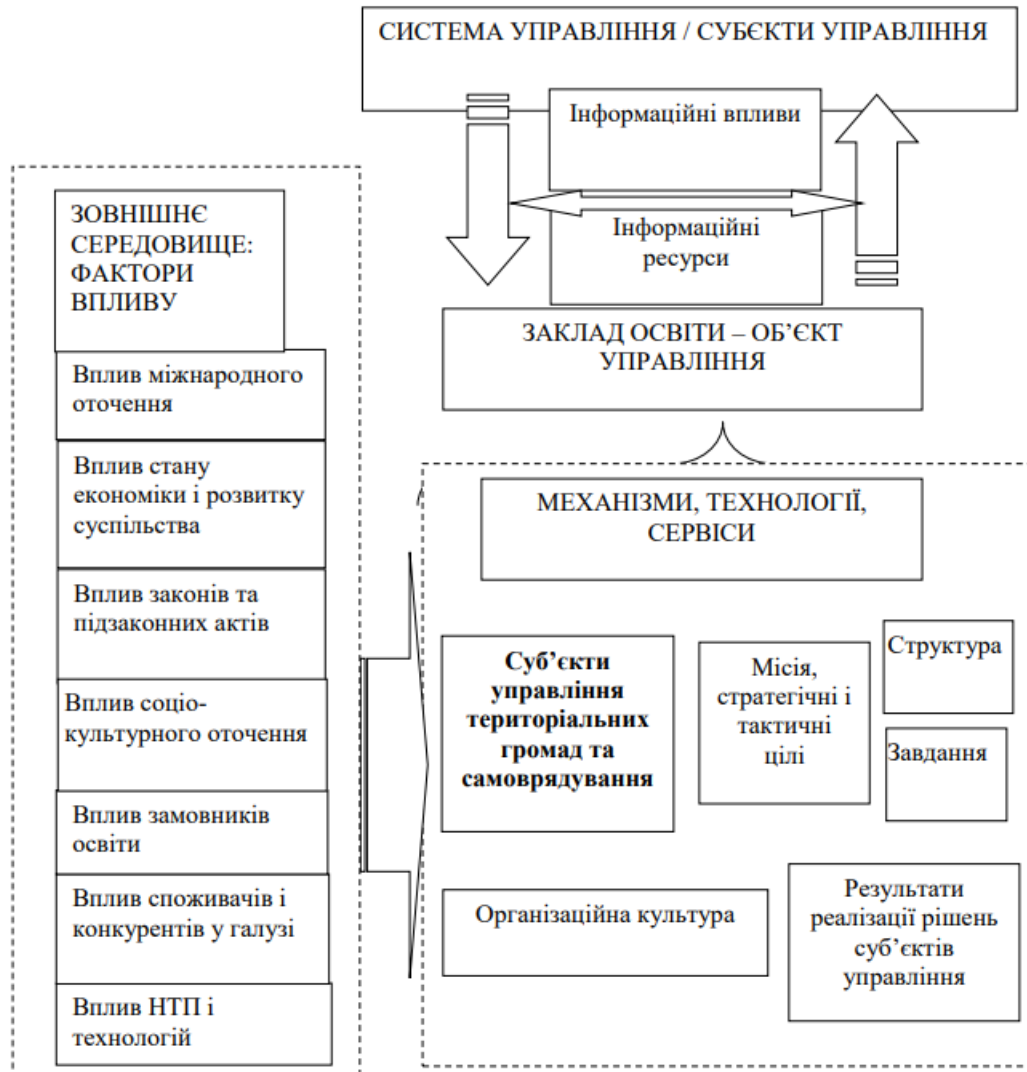


Рис. 3.1. Модель системи державно-громадського управління закладом освіти як ефективного інструменту менеджменту системи освіти

Джерело: побудовано на основі [20]

Концепція «соціально активної педагогічної системи» в рамках загальноосвітнього навчального закладу підкреслює вирішальну роль участі людини. Це залучення передбачає активну участь окремих людей у

навчальному процесі, серед яких не лише вчителі, а й здобувачі. Крім того, до нього входять ті, хто робить внесок у його організацію, як-от представники громади та керівники шкіл. Ці колективні зусилля формують основні напрями розвитку школи як постачальника основних освітніх послуг. Каталізатором впровадження інновацій як у навчальний процес, так і в його організацію стає соціальна активність усіх зацікавлених сторін. Крім того, вона є джерелом ідей, які перетворюють школу на важливу складову розвитку місцевої громади. Зрештою, такі заклади є осередками, які виховують соціально заангажоване молоде покоління з підвищеними очікуваннями щодо всіх аспектів їхнього життя та діяльності, сприймаючи їхню складність і різноманітність.

У теоретичному розділі, нами було встановлено, що існують значні відмінності в сучасних вимогах до освітніх послуг, а також очікуваннях роботодавців щодо компетенцій, якими повинні володіти працівники. Отже, логічно дійти висновку, що керівництво освітніми закладами має дотримуватись принципу, сформульованого У. Ешбі, який наголошує на необхідності урізноманітнення методів та засобів управління відповідно до керованого об'єкта. Цей принцип стверджує, що різноманітність засобів, які використовує система менеджменту, має бути рівною або перевищувати різноманітність структурних компонентів і видів діяльності в системі [40, с. 293]. Дотримання цього принципу зараз як ніколи важливо в практиці управління. У результаті можна стверджувати, що вона повинна слугувати основоположною концепцією «управління різноманітністю».

Розглядаючи навчальні заклади як соціально-педагогічні системи, важливою є інтеграція принципів управління різноманітністю і соціальною активністю. При цьому вважаємо за потрібне проаналізувати різні структурні компоненти та їх взаємозв'язки, які повинні бути розроблені з повним розумінням різноманітних факторів, присутніх у зовнішньому середовищі, а також узгоджуватися зі стратегічними цілями організації. Рівень різноманітності, раціональності та ефективності освітніх та управлінських

процесів має бути оптимізовано для задоволення потреб суспільства в освітньому продукті, який відповідає його призначенню.

Щоб проілюструвати концепцію управління різноманітністю в соціально-педагогічних системах, вважаємо за потрібне, розглянути практику педагогічної команди. Відповідно до основоположних принципів академічної самостійності в навчальних закладах, основою педагогічної роботи є право вчителя [10, с. 13]:

Щоб ефективно розробляти стратегію освітніх і педагогічних зусиль, необхідно володіти здатністю самостійно розробляти та реалізовувати плани освітніх заходів. Крім того, вкрай важливо вміло вирішувати будь-які проблеми чи проблеми, які можуть виникнути під час навчального процесу.

Включатися в процес виконання дослідницьких завдань. Є два варіанти вибору освітніх програм: можна вільно вибрати існуючі програми або створити нові з нуля.

У сфері освітніх практик індивідів заохочують досліджувати та вибирати різні техніки, підходи та стратегії для проведення навчальної діяльності. Це передбачає ідентифікацію та використання особистих та унікальних методів, створених самим індивідом.

Вибираючи навчальні матеріали для навчальних цілей, важливо розглянути різноманітні варіанти, включаючи підручники та додаткові матеріали, які забезпечують методичну підтримку – користуватися необмеженим доступом до джерел інформації;

Кожна особа має право захищати свою честь і гідність у межах своєї професійної діяльності.

Існує величезна кількість можливостей щодо вибору найефективніших стратегій і технік для здійснення навчального процесу. Ці підходи повинні узгоджуватися з унікальними характеристиками викладання конкретних предметів у закладах освіти, а також створювати основу для всебічного отримання здобувачами знань з цих предметів. Крім того, адміністрація закладів освіти активно сприяє та підтримує вчителів у дослідженні та

оволодінні інноваційними освітніми методиками, в тому числі запровадженні дистанційного навчання.

У сфері сучасної освітньої педагогіки для навчально-педагогічного персоналу закладів освіти вкрай важливо не лише обслуговувати середнього учня, який здатний вивчати матеріал у рекомендованому темпі, встановленому стандартами. У кожному класі є люди, які перевершують своїх однолітків за рівнем розвитку та здатні сприймати поняття швидше, тоді як іншим важко через їхні фізичні чи психологічні характеристики. Для першої групи суворе дотримання рекомендованого темпу уроку, встановленого стандартами Міністерства освіти і науки України, призведе до втрати інтересу, оскільки обсяг знань, запропонованих для обговорення, буде недостатнім. І навпаки, для останньої групи надмірна кількість представленої нової інформації перешкоджала б їхній здатності зрозуміти. По суті, обидва сценарії порушували б принцип інклюзивності в освітніх послугах, який спрямований на те, щоб усі здобувачі мали можливість отримати фундаментальний рівень знань, який відповідає їхнім здібностям.

В Україні активно просувається питання інклюзивної освіти. Для вирішення цього створено методичні комісії з метою розробки стандартів такої освіти та сприяння їх інтеграції в повсякденну практику навчальних закладів [24].

Представники місцевої громади мають повноваження брати активну участь у створенні необхідних умов у системі освіти для сприяння інклюзивності. Це інклюзивне середовище характеризується адаптацією освітнього простору до унікальних потреб кожної дитини. Це передбачає переформулювання навчального процесу, впровадження гнучких і різноманітних методів навчання, сприяння позитивній психологічній атмосфері та перепланування освітнього простору з урахуванням потреб усіх дітей без винятку. Кінцева мета – гарантувати повноцінну участь кожної дитини в освітньому процесі. Досвід різних європейських країн демонструє, що такі заклади служать прикладом для інших у багатьох відношеннях.

По-перше, вони надають цінну матеріальну та технічну допомогу для сприяння інклюзії, наприклад інструменти для мобільності та розширений доступ до освітніх ресурсів. Крім того, вони пропонують важливу психологічну підтримку здобувачам, яким потрібні додаткові заняття для покращення навичок соціалізації в контексті навчальних груп. У результаті такі заклади стали відомими своїм комплексним підходом до сприяння інклюзивному навчальному середовищу.

Створення такого сприятливого навчального середовища може зацікавити мешканців сусідніх громад, які стикаються з подібними проблемами. Це, у свою чергу, може слугувати каталізатором для збільшення кількості здобувачів і сприяння розвитку таких закладів, що надає послуги комплексної середньої освіти в межах визначеної територіальної громади.

Інклюзивна освіта – це не просто індивідуальний підхід до освітнього процесу, а й додаткові освітні зусилля вчителів за межами аудиторії. Поряд із тим, здобувачі мають змогу взяти участь у різноманітних творчих проектах, взяти участь у громадських справах, перевірити свої здібності у різноманітних конкурсах. Тим не менш, бути універсальною та творчою особистістю високо цінується на нинішньому конкурентному ринку праці.

3.2. Впровадження маркетингових технологій в контексті вдосконалення менеджменту системи освіти територій

З безперервним зростанням і розмаїттям цінності глобальних ресурсів знань люди все більше усвідомлювали, що основою діяльності навчальних закладів повинні бути маркетингові методи, а її провідною мотивацією є орієнтація процесу надання послуг відповідно до потреб цільових груп споживачів.

Наявність ефективної комунікаційної системи забезпечить прямий та зворотній зв'язок між закладами освіти та споживачами освітніх послуг, необхідний для постійного аналізу їхніх потреб та визначення нових вимог

до діяльності закладів освіти. Цей зв'язок забезпечує підсистема маркетингу. У сучасних умовах маркетинг є базовою філософією розвитку організацій в умовах невизначеності та неоднорідності зовнішнього середовища, її основою є активна взаємодія з цим середовищем, проведення систематичних досліджень та аналізу поведінки різних груп споживачів, що в свою чергу забезпечує необхідний рівень прогнозування ринку та задоволення потреб споживачів з урахуванням різноманітності споживачів. Прийняття цього підходу змінює спосіб прийняття управлінських рішень, забезпечуючи систематичну основу, яка враховує взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів. Його метою є забезпечення надання високоякісних освітніх послуг, які відповідають мінливій структурі суспільних потреб. Однак важливо відрізнити реалізацію маркетингових стратегій в освітніх закладах від комплексного підходу, який враховує унікальні характеристики освітніх послуг та їх суспільні цілі.

З різних причин очевидно, що пряме застосування маркетингового досвіду з комерційного середовища в некомерційне, зокрема в сфері освіти, є недосяжною метою.

Соціальна важливість освіти як суспільного блага робить її непридатною для прямих ринкових методів управління.

Крім того, важливо зазначити, що заклади освіти мають статус некомерційного характеру.

Вплив освітніх послуг, особливо в контексті шкільної освіти, сильно залежить від її властивості специфіки. Ця специфіка зумовлена насамперед різноманітними потребами та можливостями отримувачів цих послуг, серед яких діти різного віку, фізичних можливостей та рівня доходу. Очевидно, що не всі люди отримують нові знання однаковою мірою. Різницю можна спостерігати в темпі подання та засвоєння матеріалу, як це передбачено навчальною програмою, через унікальні фізичні та психологічні особливості кожної дитини. Деякі здобувачі можуть сприймати матеріал швидше, а іншим може знадобитися більше часу. Крім того, цим відмінностям сприяє і

ставлення батьків до організації навчального процесу. Це включає їхнє бажання покращити шкільний досвід своїх дітей шляхом введення додаткових предметів, які можуть збагатити їхні знання та доповнити базову навчальну програму. Однак, незважаючи на ці варіації, для школи залишається вкрай важливим ефективне виконання своєї основної мети — виховання дитячої допитливості та бажання самовдосконалюватися. Ця мета не тільки узгоджується з вимогами сьогодення, але й передбачає потреби майбутнього, як підкреслюють К. Прахалад і Г. Хамель у своїй відомій публікації «Змагання за майбутнє: створення ринків завтрашнього дня» [23]. Ця майбутня ера потребує здатності до навчання протягом усього життя, оскільки умови життя постійно змінюються разом із прогресом у технологічних системах.

Розглядаючи цей аспект, стає очевидним, що отримувачами шкільної освіти є не тільки самі здобувачі, а й їхні батьки. Насправді батьків можна вважати основними зацікавленими сторонами, коли справа доходить до встановлення стандартів і очікувань щодо наданих освітніх послуг. Цей фактор слід належним чином враховувати при розробці маркетингових стратегій, адаптованих до освітнього ринку. Слід зазначити, що хоча кожна маркетингова техніка відіграє особливу роль у всеохоплюючому «маркетинговому комплексі», не всі ці методи є однаково застосовними чи вигідними для розробки плану дій та сприяння зростанню освітніх установ.

Водночас управління освітнім закладом, якщо розглядати його через призму маркетингу, має відрізнятися за своєю природою від звичайних адміністративних практик, які в основному спираються на минулий досвід і надають пріоритет контролю та нагляду з боку місцевих органів влади. Прийняття маркетингово-орієнтованого підходу до управління дозволяє враховувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, вплив яких на здатність навчального закладу ефективно виконувати свою місію може мати ключове значення.

Тим не менш, використовуючи маркетингові технології та інструменти (які в основному призначені для ринкових операцій), вкрай важливо проявляти обачність і гарантувати методичний і раціональний характер управлінського вибору. Це передбачає прийняття поняття управління організацією як відкритою системою із задовільним ступенем адаптивності.

Основна мета маркетингу — передбачити та врахувати потреби та запити конкретних груп споживачів на конкурентному ринку. Проте управлінський аспект маркетингу, відомий як управління маркетингом, також повинен сприяти міцному міжфункціональному зв'язку між різними компонентами системи управління організацією. Це гарантує, що організація може ефективно впроваджувати внутрішні зміни у відповідь на зміни зовнішнього середовища своєчасно та належним чином.

Враховуючи унікальні характеристики шкільної освіти та запропоновану реалізацію управління різноманітністю, пропонується розглядати маркетинг шкільного навчального закладу як підсистему інформаційного забезпечення. Ця підсистема має на меті розкрити весь потенціал різноманітних освітніх послуг, задовольняючи запити суспільства щодо інтелектуального та соціально-позитивного розвитку підростаючого покоління. Він також прагне об'єднати та зосередити зусилля керівництва на досягненні соціально значущої місії закладів освіти в межах обраної траєкторії їх розвитку.

У цьому визначенні є підстави для розмежування сфер, де маркетингова підсистема закладів освіти здійснює функціональне забезпечення. Ця підтримка забезпечується завдяки використанню інструментів і технологій, які враховують унікальні аспекти різноманітної освітньої діяльності (табл. 3.1).

Серед різноманітних перерахованих функцій найважливіші та водночас складні стосуються розробки та розміщення нових освітніх послуг на ринку. Освітні заклади стикаються зі значно більшим рівнем труднощів порівняно з комерційними організаціями через унікальний характер освітніх послуг.

Таблиця 3.1

**Інструментально-технологічне наповнення функцій системи
маркетингу для реалізації потенціалу різноманітності в менеджменті
системи закладів освіти**

Функції	Цільові завдання	Інструменти й технології реалізації функцій
Аналітична	Дослідження ринку і вибір цільових ринків, вивчення й сегментація споживачів, вивчення потреб партнерських організацій, дослідження внутрішнього середовища	PEST I SWOT-аналіз, соціологічні опитування, фокус-групи
Проектно-експериментальна	Генерування інновацій у сфері надання освітніх послуг, проектування структури і процесів освітніх послуг, що мають соціальну і ринкову привабливість, управління якістю надання освітніх послуг	Морфологічна матриця, брейнстормінг, синектика, інверсія та ідеалізація, бенчмаркінг, TQM
Операційно-представницька	Позиціонування і формування попиту на розроблені пакети освітніх послуг і форми їх надання, стимулювання їх інформаційного супроводу в ЗМІ, іміджеві заходи	Рекламування і брендинг. Інформаційні технології Product, Place і Promotion
Управлінська	Стратегічне і оперативне планування, організація інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, контролювання відповідності змісту і структури навчального процесу заявленим характеристикам освітніх послуг	PEST I SWOT-аналіз, нетворкінг, соціальні мережі, між функціональні групи. Інформаційні технології Process і People
Просвітницька	Робота зі стейкхолдерами різних рівнів і впливовості на суспільні процеси для формування їх лояльності і прихильності до освітньої організації	Періодичні зустрічі, обговорення проєктів, залучення у процеси ухвалення рішень
Компетентнісна	Формування готовності і здатності педагогічного персоналу до маркетингової діяльності	Тренінги, цільове підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором

До тих, про які вже йшлося вище, слід додати їх відтерміновану результативність (результати навчання не можна оцінити лише тестуванням, їх рівень проявляється значно пізніше), залежність результатів від умов майбутньої роботи і життя випускників, залежність від місця проживання (необхідність супроводження школярів до місця навчання) тощо. Слід також

врахувати й творчий характер освітніх послуг, активну участь споживачів у освітньому процесі, активну участь держави в забезпеченні якості освіти (стандарти якості освіти, гарантія загальної доступності до освітніх послуг, підготовка і підвищення кваліфікації педагогів та керівників закладів освіти тощо). Тому одна й та ж освітня послуга буде відрізнятися за своєю результативністю для різних споживачів.

Тим не менш, способи надання освіти можуть відрізнятися, і це є основою інклюзивної освіти. Інклюзивна освіта спрямована на створення справедливих умов навчання для дітей з різними фізичними та психологічними здібностями. Наприклад, для особливо талановитих дітей школа може організувати додаткові заняття з різних видів спорту, мистецтва або наукових досліджень. І навпаки, для дітей з обмеженими можливостями вкрай важливо розглянути відповідні методи їх соціальної інтеграції, наприклад, залучення психологів і придбання необхідного обладнання. Для досягнення всього цього необхідна добре продумана освітня база та ефективне просування цих послуг потенційним бенефіціарам.

Щоб ефективно подолати ці виклики, вкрай важливо використовувати ефективні стратегії та підходи, які сприяють інноваційним пошукам і підвищують винахідливість педагогів у формулюванні нових освітніх концепцій і моделей. Вони повинні бути розроблені для надання цінних послуг, які задовольняють конкретні потреби різноманітних груп користувачів за допомогою персоналізованих підходів.

В контексті вищевикладено, вважаємо за доцільне, сформулювати наступні пропозиції щодо впровадження основних принципів управління різноманітністю в практичну діяльність закладів освіти Компаніївської територіальної громади.

Перелік разом із методами та можливими результатами їх впровадження у зв'язку з цілями менеджменту системи закладів освіти наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо реалізації потенціалу різноманітності в
менеджменті системи освіти та очікувані результати їх
упровадження**

Запропоновані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
1. Упровадження моделі державно-громадського управління закладом освіти як передумови реалізації потенціалу різноманітності в його розвитку	Формування місії і стратегічних цілей, організаційне структурування з виділенням функціональних сфер співпраці з органами самоврядування і громадою	Поліпшення матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу
2. Рекомендації для реалізації потенціалу професійно-компетентної різноманітності педагога і розвитку середовища інклюзії та креативності в Захаровецькій гімназії	Внутрішня атестація педагогічних кадрів для оцінювання ступеня володіння професійними компетенціями згідно професійної моделі педагога, курси підвищення професійної майстерності	Розвиток середовища інклюзії і креативності в гімназії, зростання інтересу жителів громади до навчання в ній дітей
3. Упровадження маркетингових технологій для управління розвитком закладу освіти на основі реалізації потенціалу різноманітності	Визначення ключових партнерів, які можуть суттєво вплинути на збільшення клієнтської бази і формування умов співпраці	Краще позиціонування на ринку освітніх послуг, зростання контингенту учнів, можливість надання послуг повної середньої освіти

Джерело: сформовано автором

Впровадження запропонованих заходів покращить ефективність менеджменту системи освіти в досліджуваній територіальній громаді, що принесе користь усім особам, які проживають у Компаніївській громаді та зацікавлені в його розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів менеджменту системи освіти можемо констатувати наступні висновки:

На сучасному етапі розвитку людської цивілізації існує загострена потреба приділяти увагу розвитку особистості. Цей розвиток передбачає активну участь у суспільній та політичній сферах, культивування добре інформованого світогляду для ефективного відстоювання особистої позиції з використанням обґрунтованих міркувань і незаперечних доказів, кваліфіковане виконання робочих завдань із сумлінністю та творчою ініціативою та реалізацію інтелектуального потенціалу шляхом створення суспільних благ і задоволення особистих потреб. Визначальну роль у формуванні таких особистостей відіграє шкільна система як невід’ємна складова загальної освіти. Її відповідальність полягає у підготовці активних членів суспільства, здатних свідомо проявляти свою громадянську позицію та брати активну участь у подіях і процесах для досягнення суспільно значущих цілей.

Щоб досягти успіху на конкурентному ринку праці, люди повинні накопичити значний обсяг знань і розвинути різноманітні здібності, навички та компетенції. Потім ці активи можна перетворити на їх власну унікальну конкурентну перевагу, яку можна назвати їх різноманітним особистим потенціалом. Головне завдання системи освіти – розвинути цей потенціал у здобувачів. Щоб виконати цю важливу місію, школам потрібна команда професійних педагогів, які можуть виявляти та розвивати таланти та соціальні навички дітей, готуючи їх до світу, наповненого як позитивними, так і важкими враженнями. Дітям важливо вміти розрізняти цей досвід і вести свій життєвий шлях до успіху. Коли вони долають перешкоди та стикаються з труднощами, вони повинні завжди пам’ятати про тих, хто вів їх на цьому шляху.

Проаналізувавши діяльність КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області», встановлено, що заклад здійснює контрольно-наглядову функцію за діяльністю закладів освіти Компаніївської громади.

Фінансове забезпечення діяльності закладів освіти здійснюється за рахунок бюджету.

Аналізуючи розподіл бюджетних видатків, стає очевидним, що значна частина коштів спрямовується на оплату праці та оплату комунальних послуг та енергоносіїв. Але є й кошти, закладені на покращення матеріально-технічної бази шляхом використання коштів з інших надходжень зокрема як плата за послуги та благодійні внески. Більшість фінансування надходить із 70-го загального фонду, тоді як інші джерела надходжень мінімальні. Це визначено як основний недолік у діяльності керівництва, оскільки воно має прагнути активніше взаємодіяти з місцевою громадою та органами самоврядування для вирішення питань розвитку системи освіти. Сприяючи такому співробітництву, можна заснувати соціально активний інститут, що практикується в багатьох розвинених країнах.

Створення таких закладів може сприяти створенню середовища, яке максимізує переваги різноманітності з точки зору ідей, методів, ресурсів та осіб, тим самим сприяючи його стратегічному розвитку.

У світлі цих висновків у третьому розділі пропонуються рекомендації щодо впровадження основних принципів управління різноманітністю в контексті удосконалення менеджменту системи освіти територіальної громади. Ці рекомендації охоплюють різні аспекти, такі як прийняття моделі державно-громадського управління для навчальних закладів, щоб повністю використати потенціал різноманітності в його зростанні. Такий підхід до управління може призвести до суттєвого покращення матеріально-технічного забезпечення навчального процесу, що має вирішальне значення для досягнення мети підвищення якості освіти.

З метою повного використання різноманітних навичок та досвіду вчителів та створення інклюзивного та творчого середовища рекомендовано реалізувати низку заходів. Ці заходи сприятимуть не лише створенню середовища інклюзії та творчості, а й створять більший інтерес членів громади до навчання дітей у закладах громади.

Крім того, впровадження маркетингових стратегій, спрямованих на використання потенціалу різноманітності, призведе до покращення позиціонування закладів на ринку освітніх послуг, збільшення кількості здобувачів та потенціалу для досягнення визнання як постачальника повної середньої освіти. Загалом, реалізація цих запропонованих заходів покращить менеджмент системи освіти Компаніївської громади, приносячи користь усім особам, які проживають у громаді та зацікавлені в його успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / [Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін.] ; За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. Чернівці : Технодрук, 2010. 572 с.
2. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. /за ред. Л.І. Федулової. Київ: Фенікс, 2005. 320 с
3. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с
4. Байбакова О. Сучасні погляди на педагогічний менеджмент / О. Байбакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. - 2011. - Вип. 23. - С. 13-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuupred_2011_23_6 3.
5. Винничук О.Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом// Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця. Г.М. Мешко. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. С. 19-30.
6. Децентралізація в освіті: опорні школи URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/1477>
7. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / [Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.
8. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 року №688-р URL:: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/ cardnpd?docid=249350402>

9. Довбенко М. В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелеологія): навч. посібник. Київ: Академія, 2005. 336 с.
10. Калініна Л. Управління новою українською школою. Директор школи. 2017. № 1. С. 12-21
11. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип.12. Т.2. С. 89-92.
12. Лилик С.В. Задоволеність споживачів освітніх послуг як мета
13. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. 4.
14. Лунячек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення 02.05.2023).
15. Ляшенко О. Якість освіти як чинник розвитку української школи. Зб. наук. пр. Уманського державного педагогічного університету. 2012. Ч.4. С.225-229.
16. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196
17. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія /За заг. і наук. ред. д. е. н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. 350 с.
18. Саух І.В. Проблеми розвитку креативного менеджменту та креативної освіти в сучасних умовах// Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – Київ: Вид-во ПВНЗ «Київський інститут бізнесу та технологій». – № 2 (40). 2019. – С. 81-85.
19. Осадчий І.Г. Спрямований розвиток освітніх систем: моногр. Київ: Інформатодор, 2013. 436 с
20. Пастовенський О.В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: моногр.; за наук. ред. Л.М.Каліліної. Житомир: ПП «Рута», 2014. 385 с.

21. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5. С. 235-242
22. Швадчак Н. Для керівників НУШ розробили програму підвищення кваліфікації: чого навчатимуть. URL: <http://nus.org.ua/articles> (дата звернення 12.11.2022)
23. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45
24. Stadnyk V., Sokoljuk G. Institutional aspects of inclusive education environment development in Ukraine Inclusive Education in different East and West European Countries / Ed. b. D. Spulber. Roma: Eurilink, 2015. P.147-160.