

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

завідувач кафедри ПП та М

Володимир КУЛІШОВ



« 14 » 2024 р.
(дата)

**«УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ
ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

(на базі Комунального закладу «Зачепилівський ліцей»
Зачепилівської селищної ради Красноградського району
Харківської області)»

**Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом»

Здобувачка вищої освіти
групи М-22-11-ЗМ (УНЗ)

ПАЛАМАР Юлія Володимирівна

(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
доцент

ГЕРАСИМЕНКО Юлія Сергіївна

(підпис)

Біла Церква 2024

Ім'я користувача:
Оксана Олександрівна Рудич

ID перевірки:
1016245609

Дата перевірки:
12.05.2024 21:14:32 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
14.05.2024 16:41:38 EEST

ID користувача:
100009006

Паламар Юлія Володимирівна

Управління закладом освіти на засадах демократизація та децентралізації

Назва документа: (на прикладі КЗ «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області)

Кількість сторінок: 98 Кількість слів: 19928 Кількість символів: 159247 Розмір файлу: 1.42 MB ID файлу: 1016030328

23.7% Схожість

Найбільша схожість: 8.13% з Інтернет-джерелом (<http://berdianka-nvk.kh.sch.in.ua/Files/downloads/%D0%A1%D1%82%>).

23.3% Джерела з Інтернету

767

Сторінка 100

4.27% Джерела з Бібліотеки

35

Сторінка 106

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління навчальним закладом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

доцент кафедри ПП та М.

к.п.н., Кулішов В.С.

« 04 » січня 20 24 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ОСВІТИ

Паламар Юлії Володимирівні

1. Тема роботи «Управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації (на базі Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області)»
керівник роботи докторка економічних наук, професорка кафедри педагогіки, психології та менеджменту Герасименко Юлія Сергіївна
затверджені наказом БІНПО від «01» січня 2024 року № 01-06/01.

2. Строк подання здобувачем роботи «01» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи закони, постанови, нормативно-правові акти, наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та вебресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Вивчити теоретичні аспекти управління в освітній сфері.

Виявити функції та принципи управління освітнім закладом на засадах демократизації та децентралізації.

Надати організаційно-економічну характеристику Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області.

Провести аналіз поточного стану управління закладом освіти, визначити основні проблеми та виклики у контексті демократизації та децентралізації.

Розробити конкретні рекомендації з вдосконалення управлінських практик у ліцеї з урахуванням принципів демократизації та децентралізації.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Розділ 1. Управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації складається з трьох підрозділів – 1.1. Управління закладом освіти: поняття, принципи та функції. 1.2. Класифікаційні ознаки закладу освіти. 1.3. Управління закладом освіти на засадах децентралізації та демократизації. Розділ 2. Процес управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації складається з трьох підрозділів: 2.1. Організаційно-економічна характеристика Комunalного закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області. 2.2. Галузь освіти України: тенденції, перспективи та проблеми. 2.3. Результати анкетування педагогічних працівників, здобувачів освіти і їх батьків, як основа формування засад децентралізації та демократизації. Розділ 3. Удосконалення процесу управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації складається з двох підрозділів: 3.1. Управління закладом освіти на засадах децентралізації: досвід європейських країн. 3.2. Розробка конкретних рекомендацій з вдосконалення управлінських практик у ліцеї з урахуванням принципів демократизації та децентралізації.

5. Дата видачі завдання «01» січня 2024 року

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	червень	виконано
2.	Вивчення літературних джерел	липень	виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень, листопад	виконано
4.	Обробка матеріалу	листопад	виконано
5.	Виконання розділу 1	грудень	виконано
6.	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7.	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8.	Формулювання висновків	березень	виконано
9.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	березень	виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач Ю. В. Паламар
(підпис)

Керівник роботи Ю.С. Герасименко
(підпис)

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
 БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
 Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

керівника на кваліфікаційну роботу здобувача освіти другого (магістерського)
 рівня вищої освіти заочної форми навчання М-22-11-зМ_УНЗ спеціальності
 073 Менеджмент («Управління навчальним закладом»)

Паламар Юлії Володимирівни

на тему: «Управління закладом освіти на засадах демократизації та
 децентралізації»

Представлена кваліфікаційна робота присвячена розгляду управління на засадах демократизації та децентралізації. Кваліфікаційна робота є важливою, оскільки управління на засадах демократизації та децентралізації стає все більш актуальним у сучасному світі. Децентралізація передбачає перенесення влади, відповідальності та ресурсів з центральних урядових органів на місцеві управлінські структури. Це дозволяє забезпечити більшу ефективність управління, більшу відповідність рішень потребам закладу освіти та збільшити їхню участь у прийнятті рішень. Демократизація управління передбачає впровадження принципів демократії у процес управління. З огляду на це, кваліфікаційна робота характеризується актуальністю та своєчасністю.

Організація кваліфікаційної роботи, демонструє чіткість у формулюванні мети та завдань дослідження, що спрямовані на практичне впровадження та апробацію результатів. У роботі розглянуті теоретичні засади управління закладом освіти на засадах демократизації, що означає застосування принципів демократії і відкритості в управлінні закладом освіти. Цей підхід спрямований на забезпечення участі різних зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, розвитку співпраці та співробітництва між учасниками освітнього процесу, а також підвищення рівня відповідальності та розподілу влади. В роботі розглянутий процес управління закладом освіти й запропоновано вдосконалення процесу управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації.

Метою дослідження є вдосконалення управління освітнім закладом з метою забезпечення більшої відкритості, ефективності та відповідності потребам громади через впровадження сучасних управлінських практик з урахуванням сучасних тенденцій у сфері освіти. У представленій кваліфікаційній роботі Паламар Ю.В. були досягнуті всі поставлені завдання, визначені на початковому етапі дослідження. У висновках автора чітко, логічно та науково обгрунтовано висвітлено суть дослідження.

Отже, дана кваліфікаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, відповідає всім вимогам щодо підготовки таких робіт. Робота заслуговує на оцінку «відмінно», а її автор присвоєння кваліфікації «магістра».

Науковий керівник:
 доктор економ. наук,
 професор кафедри
 педагогіки, психології
 та менеджменту БІНПО



Юлія ГЕРАСИМЕНКО

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 10 рис., 15 табл., 25 джерел.

Метою роботи є вдосконалення управління освітнім закладом з метою забезпечення більшої відкритості, ефективності та відповідності потребам громади через впровадження сучасних управлінських практик з урахуванням сучасних тенденцій у сфері освіти.

Об'єкт роботи – система функціонування КЗ «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області.

Предмет роботи – управління КЗ «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області на засадах демократизації та децентралізації.

Актуальність управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації полягає в суттєвих перевагах цього підходу для покращення якості освіти та ефективності управління. розробка та впровадження принципів демократизації та децентралізації в управління освітніми закладами є кроком у напрямку покращення системи освіти, забезпечення рівних умов для розвитку кожної дитини та підвищення загального рівня якості освіти.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано систему управління закладу освіти на засадах демократизації та децентралізації та запропоновано шляхи її вдосконалення.

Отримані в кваліфікаційній роботі магістра результати можуть бути використані керівництвом навчальних закладів в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню їх діяльності.

ДЕМОКРАТІЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ
ЗАКЛАДОМ, ЛІДЕРСТВО, ЯКІСТЬ ОСВІТИ

ABSTRACT

Qualification work: 108 pages, 10 figures, 15 tables, 25 sources.

The purpose of the work is to improve the management of the educational institution in order to ensure greater openness, efficiency and compliance with the needs of the community through the implementation of modern management practices taking into account modern trends in the field of education.

The object of the work is the functioning system of the «Zachepyliv Lyceum» of the Zachepyliv Township Council of the Krasnograd District of the Kharkiv Region.

The subject of the work is management of the «Zachepyliv Lyceum» of the Zachepyliv Village Council of the Krasnograd District of the Kharkiv Region on the basis of democratization and decentralization.

The relevance of educational institution management on the basis of democratization and decentralization lies in the significant advantages of this approach for improving the quality of education and management efficiency. the development and implementation of the principles of democratization and decentralization in the management of educational institutions is a step in the direction of improving the education system, ensuring equal conditions for the development of every child and raising the general level of education quality.

Based on the theoretical material, the management system of the educational institution was analyzed on the basis of democratization and decentralization, and ways of its improvement were proposed.

The results obtained in the master's qualification work can be used by the management of educational institutions in practical activities and will contribute to the improvement of their activities.

DEMOCRACY, DECENTRALIZATION, MANAGEMENT OF AN
EDUCATIONAL INSTITUTION, LEADERSHIP, QUALITY OF EDUCATION

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	12
1.1 Управління закладом освіти: поняття, принципи та функції.....	12
1.2 Класифікаційні ознаки закладу освіти.....	23
1.3 Управління закладом освіти на засадах децентралізації та демократизації.....	33
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області.....	42
2.2 Галузь освіти України: тенденції, перспективи та проблеми.....	56
2.3 Результати анкетування педагогічних працівників, здобувачів освіти і їх батьків, як основа формування засад децентралізації та демократизації.....	66
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	82
3.1 Управління закладом освіти на засадах децентралізації: досвід європейських країн.....	82
3.2 Розробка конкретних рекомендацій з вдосконалення управлінських практик у ліцеї з урахуванням принципів демократизації та децентралізації.....	87
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Ефективна система освіти завжди розглядалась як основа добробуту суспільства і окремих його громадян, оскільки саме освіта є більш давньою, глибокою та масштабною сферою буття, ніж політика і економіка. Вона ближче до людської сутності і більш повно становить основу формування людини. Існуюча система середньої професійної освіти наразі не забезпечує такого рівня, якості та масштабів інтелектуальної, когнітивної і професійної підготовки молоді, яких вимагає сучасне суспільство. Очевидно, що освіти потребує модернізації, щоб відповідати реаліям життя в глобальному і швидкозмінному світі. У державному розумінні, це означає відповідність освіти сучасним життєвим потребам країни. У педагогічному плані - це орієнтація не стільки на засвоєння студентами знань, вмінь і навичок, скільки на розвиток особистості, пізнавальних і творчих здібностей молодих людей. Зміст освіти є одним з факторів економічного і соціального прогресу суспільства і повинен бути спрямований на забезпечення самовизначення особистості, створення умов для її самореалізації.

У сучасному світі разом із зростанням впливу людського капіталу зростає значення середньої професійної освіти як одного з найважливіших чинників формування нової якості суспільства.

Управління освітнім закладом у сучасних умовах – це складний процес, компонентами якого є правильний вибір цілей і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організація діяльності студентського та педагогічного колективів, вибір оптимальних шляхів підвищення рівня навчання і виховання, ефективний контроль.

Управління – це науково обґрунтовані дії адміністрації та педагогів, спрямовані на раціональне використання часу і сил викладачів і студентів у навчально-виховному процесі з метою глибокого вивчення навчальних дисциплін, морального виховання, всебічного розвитку особистості і

підготовки до професійної діяльності. Розв'язання теоретичних і практичних завдань управління освітнім закладом набуває все більшого значення у зв'язку з гуманізацією і демократизацією суспільства, зростанням ролі і значущості захисту прав і свобод людини, розвитком ринкових відносин, формуванням нових соціальних структур і форм управління.

Тому сучасному керівникові для ефективного впливу на діяльність підлеглих необхідно глибоке розуміння основ організації та управління. Хоча ці механізми в сучасному управлінні освітнім закладом ще мало досліджені, наявні результати наукових досліджень вже можуть значно розширити можливості керівника створювати умови, сприяючи формуванню зацікавленості членів колективу у продуктивній роботі організації. Аналіз літератури, що стосується питань організації та управління, вивчення досвіду управлінської діяльності показують, що наразі недостатньо уваги приділяється саме управлінню освітнім закладом засадах демократизації та децентралізації, його якостям і ефективності роботи, вимогам, які ставить сучасне суспільство, яке інтенсивно змінюється.

Обрана тема «Управління закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації на прикладі Комунального закладу «Зачепилівський ліцей «Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області» є актуальною, оскільки розглядає основи і сучасні механізми ефективного управління педагогічним колективом і має велике практичне значення, яке полягає у можливості покращення умов педагогічної праці вчителів, підвищення ефективності управлінського процесу освітнього закладу шляхом вдосконалення професіоналізму керівників та їх заступників.

Метою роботи є вдосконалення управління освітнім закладом з метою забезпечення більшої відкритості, ефективності та відповідності потребам громади через впровадження сучасних управлінських практик з урахуванням сучасних тенденцій у сфері освіти.

Об'єкт роботи – система функціонування Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області.

Предмет роботи – управління Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області на засадах демократизації та децентралізації.

У відповідності до мети, об'єкта і предмета дослідження поставлені наступні завдання:

1. Вивчення теоретичних аспектів управління в освітній сфері.
2. Виявити функції та принципи управління освітнім закладом на засадах демократизації та децентралізації.
3. Надати організаційно-економічну характеристику Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області.
4. Проведення аналізу поточного стану управління закладом освіти, визначення основних проблем та викликів у контексті демократизації та децентралізації.
5. Розробка конкретних рекомендацій з вдосконалення управлінських практик у ліцеї з урахуванням принципів демократизації та децентралізації.

Вирішення поставлених завдань у дослідженні визначимо застосуванням цільового, системного, процесного, поведінкового та ситуаційного підходів. Опитування працівників та їх обробка проводились за допомогою спеціальної методики на персональних комп'ютерах.

Новизна роботи. Робота містить нові практичні рекомендації щодо подальших кроків у впровадженні принципів демократизації та децентралізації в управління освітнім закладом, автор пропонує впровадження змін, що вплине на розвиток демократичного управління ліцеєм.

Інформаційну основу дослідження склали законодавча база сфери освіти, трудове законодавство, нормативні акти, програмні документи розвитку освітнього сектора, а також матеріали конференцій, науково-практичних семінарів, періодичної преси та інформації з мережі Інтернет, інформаційних ресурсів, статистична інформація. Основні результати дослідження, що ілюструють його новизну, доповідалися й одержали позитивну оцінку у матеріалах II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції

«Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентного фахівця» (м. Біла Церква, 18 травня 2023 р.), а також прийняла участь у V Всеукраїнському онлайн-форумі «Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії» (м. Київ, 20 вересня 2023 р.).

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, що нараховує 35 найменувань, містить 18 таблиць, 15 рисунків. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 97 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1 Управління закладом освіти: поняття, принципи та функції.

Оскільки освітній заклад є соціальною організацією і представляє собою систему спільної діяльності людей (вчителів, учнів, батьків), то доцільно говорити про управління ним.

Соціальне управління здійснюється шляхом впливу на умови життя людей, мотивацію їхніх інтересів, їхні ціннісні орієнтації.

Багато вчених визначають поняття «управління» через поняття «діяльність», «вплив», «взаємодія».

Як відзначає вчений, управління - це процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан на основі використання властивих цій системі об'єктивних законів [13].

«Під управлінням взагалі, - пише В. Сластенін, - розуміється діяльність, спрямована на розробку рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до поставленої цілі, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації».

Учені Т. Дрейк та В. Роу переконують, що «управління – це спланований процес, який включає мотивацію людей на досягнення мети організації, створення умов для виконання визначених завдань, створення комфортних обставин, що сприятимуть зростанню та оптимальному використанню творчих здібностей та вмінь кожної людини, вибудову та підтримку робочих стосунків особи та організації, об'єднання зусиль із реалізації спільно сформульованих завдань, оптимальне використання матеріальних та людських стосунків [2].

У філософському словнику поняття «управління» розкривається як функція, що відноситься до організованих систем різної природи – біологічних, соціальних та технічних. Управління забезпечує збереження певної структури

системи, підтримує її діяльність та допомагає реалізувати програми та мети цієї системи.

Західні теорії управління освітніми установами представлені чотирма основними концепціями. Перша концепція базується на економічній ефективності установи освіти. Згідно з цією концепцією, організацію освіти розглядають як механістичну, закриту, раціональну систему, де управління спрямоване на досягнення ефективності.

Друга концепція основана на ефективності педагогічного процесу і враховує психологічні чинники, зокрема, досвід адміністраторів та керівників освітніх установ, які ґрунтуються на принципах біхевіоризму. Прихильники цієї теорії розглядають організацію як органічну, напівзакриту природну систему, де управління спрямоване на інтеграцію структурних елементів для оптимізації її роботи та функціонування. Вони підкреслюють особистісні взаємодії та управлінську поведінку як ключові аспекти. [16]

Інша модель управління ґрунтується на концепції гнучкості. Вона тісно пов'язана з теорією управління розвитком, теорією випадковості, розвитком організаційних структур та інститутів. Ця модель розглядає освітню організацію як адаптивну та відкриту систему, де особлива увага приділяється ситуаційним змінним зовнішнього середовища для створення гнучкості.

Четверта модель ґрунтується на принципах релевантності і використовує теорію екзистенціалізму, критичного реалізму, методу діалектики та теорії людських стосунків. У цьому підході освітню організацію розглядають як цілісну систему структурних взаємодіючих елементів, де фахівці керуються свідомістю та критичним мисленням суб'єктів.

Оскільки сьогодні на зміну філософії «впливу» в управлінні приходить філософія «взаємодії», «співпраці», слід визначати поняття «управління освітнім закладом» через поняття взаємодії. Отже, під управлінням освітнім закладом ми розуміємо систематичну, планомірну, свідому та цілеспрямовану взаємодію суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітнього закладу.

На сьогоднішній час поняття менеджменту з області бізнесу все ширше поширюється на різні сфери діяльності людей, включаючи освіту. Теорія менеджменту привертає увагу, насамперед, своєю спрямованістю на особистість, коли діяльність менеджера (керівника) ґрунтується на повазі до співробітників, довірі до них та створенні для них ситуацій успіху.[4]

Говорячи про управління освітнім закладом, слід мати на увазі систему управління, тобто застосовувати системний підхід до теоретичного осмислення управлінської діяльності.

Під системою управління розуміється сукупність узгоджених, взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення значущої мети організації. До таких заходів відносяться управлінські функції, реалізація принципів та застосування ефективних методів управління.

Управління закладом освіти – цілеспрямована система забезпечення стабілізації та розвитку головної системи, до якої воно належить (заклад освіти) на основі мети, завдань. За словами В. Лугового, освіта містить організовану й сталу комунікацію з метою навчання. Під «організованою» мається на увазі структурно й послідовно спланована комунікація з явними або прихованими цілями, «стала» - тривала та неперервна. При цьому наголошується, що означена комунікація не спрямована на навчання, а також різні форми неорганізованого навчання. Інакше кажучи, хоча будь-яка освіта передбачає навчання, проте багато форм навчання не розглядаються як освіта, оскільки не мають організованого характеру, не є результатом запланованого втручання з метою навчання [10]

Управління закладом освіти може мати різні визначення в залежності від контексту та підходів до управління. Охарактеризуємо різні визначення управління закладом освіти:

1. Організаційне управління освітнім закладом це визначення підкреслює управлінську діяльність забезпечення ефективного функціонування освітнього закладу. Організаційне управління включає планування, координацію, контроль та організацію роботи у всіх сферах діяльності закладу.

2. Стратегічне управління освітнім закладом: цей підхід фокусується на розвитку стратегічних напрямків закладу з урахуванням довгострокових цілей і планів. Стратегічне управління включає визначення місії, візії і стратегічних цілей, а також прийняття стратегічних рішень для досягнення цих цілей.

3. Педагогічне управління - це визначення підкреслює управлінську діяльність з організації навчально-виховного процесу в освітньому закладі. Педагогічне управління включає планування уроків, методичну роботу, контроль якості навчання та розвитку педагогічного колективу.

4. Фінансове управління освітнім закладом: цей аспект управління стосується ефективного використання фінансових ресурсів для забезпечення потреб закладу в матеріальних, технічних та людських ресурсах.

5. Управління якістю освіти - це визначення зосереджене на забезпеченні високої якості освіти у закладі через контроль, оцінку і покращення процесів навчання і виховання.

6. Управління змінами в освітньому закладі - це визначення акцентується на здійсненні та впровадженні змін у закладі для відповіді на зміни у суспільстві, технологіях та інших аспектах.

7. Системне управління освітнім закладом -це підходить до управління, що базується на системних принципах, з урахуванням взаємозв'язків і взаємодій всіх компонентів закладу.

Кожне з цих визначень відображає різні аспекти та аспекти управління освітнім закладом. Успішне управління освітнім закладом передбачає інтеграцію різних підходів і методів управління для досягнення мети - забезпечення якісної освіти і розвитку учнів. [1]

Термін «заклад освіти» використовується для опису будь-якої установи чи організації, яка здійснює процес навчання, виховання та розвитку людей. Заклади освіти можуть включати школи, коледжі, університети, дитячі садки, професійні та технічні навчальні заклади, ліцеї, гімназії та інші освітні установи.

Основні характеристики закладів освіти визначені рис. 1.1:

Цільове призначення		Заклади освіти мають за мету забезпечити навчання, формування знань, навичок, виховання та розвиток учнів у відповідності з навчальними програмами і вимогами освітніх стандартів.
Наявність педагогічного персоналу		У закладах освіти працюють вчителі, вихователі, викладачі та інші фахівці, які забезпечують процес навчання та виховання учнів.
Структура і організація		Заклади освіти можуть мати свою структуру, яка включає адміністративні підрозділи, відділи освіти, методичні об'єднання, бібліотеки, спортивні та інші додаткові підрозділи.
Навчальні програми і методи навчання		Заклади освіти використовують різноманітні навчальні програми та методи навчання для передачі знань та навичок учням.
Інфраструктура		Це включає будівлі, аудиторії, спортивні майданчики, комп'ютерні класи, лабораторії, бібліотеки та інші приміщення і обладнання, які використовуються для організації освітнього процесу.
Учні та студенти		Заклади освіти мають своїх учнів або студентів, які здійснюють навчання під керівництвом педагогічного колективу.
Цінності і місія		Кожен заклад освіти має свої цінності, місію та педагогічні принципи, на яких ґрунтується його діяльність.

Рис. 1.1 Основні характеристики закладів освіти

Загальна мета закладів освіти полягає в забезпеченні якісної освіти, підготовці кваліфікованих фахівців та формуванні громадянських якостей учнів та студентів. Розвиток і управління закладами освіти включає в себе багато складних процесів і вимагає комплексного підходу до організації освітнього процесу. [2]

Розвиток закладів освіти залежить від різноманітних факторів, які впливають на їхню діяльність і ефективність. Основні фактори, що впливають на розвиток закладів освіти, визначені на рис. 1.2:



Рис. 1.2 Основні фактори, що впливають на розвиток закладів освіти

Рівень фінансування освіти, законодавчі та політичні рішення у сфері освіти мають величезний вплив на розвиток закладів освіти. Державна підтримка, або її відсутність, визначає можливості для модернізації і покращення інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення та розвитку освітніх програм.[4]

Зміни в суспільних потребах і вимогах до освіти визначають напрямки розвитку закладів освіти. Потреби ринку праці, соціокультурні та економічні трансформації впливають на формування освітніх програм і спеціальностей. Швидкі зміни в технологіях вимагають впровадження сучасних засобів навчання і інноваційних підходів до освіти. Інформаційні технології дозволяють змінювати формат навчання і забезпечувати доступ до нових знань. Кваліфікований педагогічний персонал (кадровий потенціал) є ключовим фактором успішного функціонування закладів освіти. Розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації вчителів та педагогічних працівників сприяє покращенню якості освіти.[3]

Кадровий потенціал закладу освіти виступає як важливий елемент управління, зокрема на основі принципів децентралізації. Децентралізація в управлінні освітнім закладом передбачає перерозподіл влади, відповідальності

та прийняття рішень на різних рівнях управління, зокрема на рівні школи чи закладу освіти.

Основні аспекти кадрового потенціалу в контексті децентралізації управління освітнім закладом включають:

1. Локальне управління персоналом, тобто заклад має більшу автономію у виборі та управлінні своїм персоналом, зокрема вчителями, адміністративними працівниками та іншими співробітниками. Локальне управління дозволяє закладу вибирати кращих кандидатів, просувати розвиток кадрів та адаптувати політику персоналу до конкретних потреб.

2. Розвиток професійних компетенцій, децентралізація стимулює розвиток професійних компетенцій персоналу, оскільки вчителі та інші працівники мають більше можливостей для саморозвитку і підвищення кваліфікації відповідно до специфіки закладу.

3. Стимулювання ініціативи та творчості, децентралізація дозволяє працівникам освітнього закладу бути більш ініціативними та творчими у вирішенні проблем та впровадженні інновацій у навчальний процес.

4. Залучення громади та стейкхолдерів. Децентралізоване управління сприяє залученню громади, батьків, учнів та інших стейкхолдерів до процесу управління закладом освіти, що сприяє більшому розумінню потреб та відповідальності перед спільнотою.[9]

Отже, кадровий потенціал закладу освіти, коли він ефективно управляється на засадах децентралізації, є ключовим чинником у забезпеченні якісної освіти та розвитку навчального закладу з урахуванням місцевих потреб і контексту.

Наявність сучасних і зручних приміщень, обладнання, бібліотек, спортивних майданчиків і комп'ютерних класів (інфраструктура) впливає на комфорт і ефективність навчального процесу. [5]

Узгодження освітніх програм з міжнародними стандартами, участь у міжнародних освітніх програмах і проектах сприяє підвищенню якості освіти і конкурентоспроможності закладів освіти.

Взаємодія з батьками, студентами, громадськими організаціями і бізнес-середовищем сприяє залученню додаткових ресурсів, підтримці і розвитку закладів освіти.

Впровадження новітніх педагогічних підходів, інноваційних методик навчання та наукових досліджень сприяє розвитку освіти і підвищенню її ефективності. Зміни у чисельності учнів і студентів впливають на потреби в освітніх послугах і розвиток закладів освіти. Ці фактори взаємодіють і формують стратегії розвитку закладів освіти, спрямовані на забезпечення якісної освіти і відповідь на потреби суспільства і ринку праці. Ефективне управління розвитком закладів освіти передбачає аналіз і врахування цих факторів для досягнення поставлених цілей і завдань в галузі освіти.[7] Управління закладом освіти включає в себе ряд основних функцій, які спрямовані на організацію ефективної діяльності закладу з метою забезпечення якісної освіти для учнів.

Основні функції управління закладом освіти (див. рис. 1.3):

Планування		Ця функція полягає у розробці стратегічних та оперативних планів діяльності закладу освіти. Стратегічне планування орієнтоване на визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку закладу. Оперативне планування включає у себе складання розкладу занять, розподіл ресурсів та визначення конкретних завдань на короткостроковий період.
Організація		Функція організації передбачає створення оптимальної структури та системи управління закладом освіти. Це включає розподіл обов'язків та повноважень між працівниками, встановлення внутрішніх процедур і правил, організацію навчального процесу та використання ресурсів.
Координація		Функція координації спрямована на забезпечення взаємодії різних підрозділів та працівників закладу освіти для досягнення спільних цілей. Координація включає у себе планування робіт, розподіл ресурсів, вирішення конфліктів та спільне вирішення проблем.
Мотивація		Однією з важливих функцій управління є мотивація працівників. Менеджери закладу освіти повинні створювати стимули для підвищення продуктивності і якості роботи педагогічного та адміністративного персоналу.
Контроль і оцінка		Функція контролю передбачає систематичне відстеження результатів діяльності закладу освіти з метою виявлення відхилень від поставлених цілей і вжиття заходів для їх коригування. Оцінка діяльності закладу включає аналіз результатів навчання, стану інфраструктури, задоволення від сторін учасників освітнього процесу.
Комунікація		Функція комунікації передбачає забезпечення ефективного обміну інформацією між всіма учасниками освітнього процесу: вчителями, учнями, батьками, адміністрацією та громадськістю.

 рис. 1.3 Основні функції управління закладом освіти

Ці функції управління є взаємопов'язаними і виконуються керівництвом закладу освіти з метою забезпечення його успішної діяльності і досягнення стратегічних цілей в галузі освіти.

Управління закладом освіти базується на ряді основних понять і принципів, спрямованих на організацію ефективного функціонування освітньої установи та досягнення її освітніх цілей. Основними поняттями управління закладом освіти визначені рис.1.4:



Рис. 1.4 Складові категорії «управління закладом освіти»

Управління освітнім закладом ґрунтується на системному підході, що передбачає розуміння закладу як складної системи, в якій усі елементи взаємозалежні та взаємодіють між собою. Системний підхід дозволяє керувати закладом в цілому, раціонально розподіляти ресурси і вирішувати проблеми комплексно.[1]

Управління повинно бути спрямоване на досягнення чітко сформульованих освітніх цілей закладу. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART-цілі), щоб забезпечити прозорість і успішність управлінських дій.

Управління закладом освіти передбачає наявність сильного лідерства, здатного мотивувати та інспірувати колектив до досягнення спільних цілей.

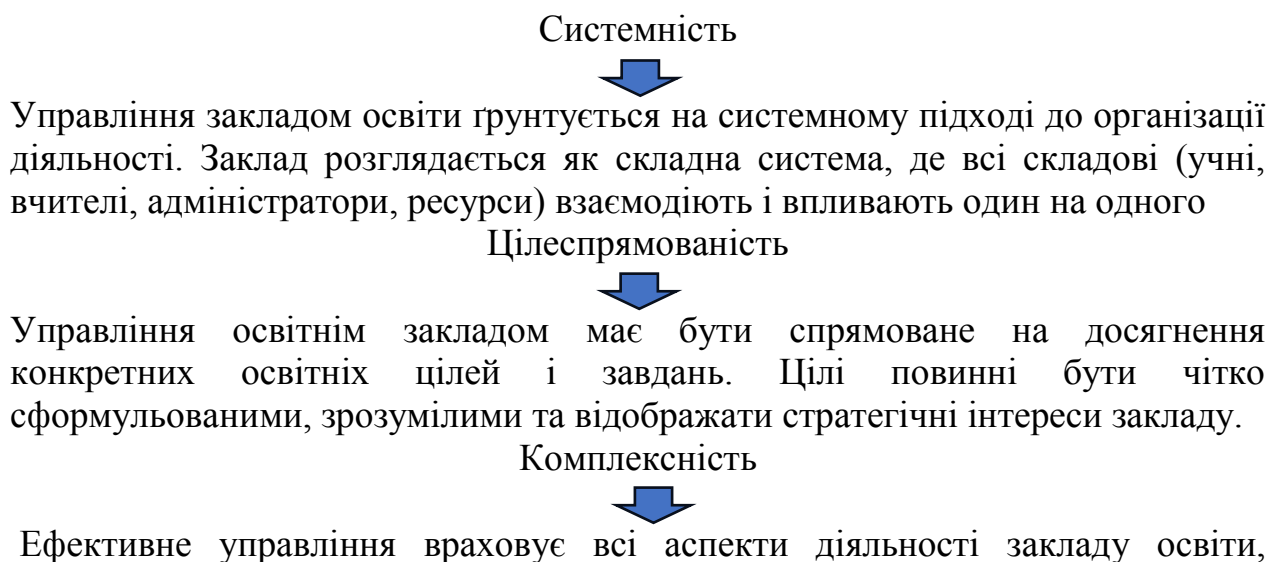
Ефективна комунікація між всіма учасниками освітнього процесу є ключовою для успішного управління.

Управління закладом освіти включає в себе такі базові функції як планування, організація, координація, мотивація та контроль. Ці функції спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Управління закладом освіти передбачає активну співпрацю з батьками, учнями, місцевою громадою та іншими зацікавленими сторонами. Залучення спільноти сприяє підтримці закладу, підвищенню довіри і підтримці соціального партнерства.

Освітній заклад повинен постійно прагнути до покращення якості наданої освіти. Управління якістю включає в себе систематичний аналіз результатів, виявлення слабких місць і впровадження заходів щодо їх вдосконалення.

Управління закладом освіти повинно бути гнучким і відкритим до змін. Зміни у суспільстві, технологіях та освітніх підходах вимагають постійного аналізу і адаптації управлінських стратегій та методів [2]. Ці основні поняття управління закладом освіти допомагають забезпечити успішну діяльність освітньої установи, досягнення високих результатів у навчанні та розвитку учнів, а також відповідність вимогам сучасного освітнього середовища.

Принципи управління закладом освіти визначають основні ідеї, на яких ґрунтується ефективна організація та керівництво навчальним закладом. Основні принципи управління закладом освіти визначені на рис. 1.5:



включаючи навчальний процес, фінанси, кадри, інфраструктуру та співпрацю з громадськістю.

Лідерство і мотивація



Керівництво закладом повинно забезпечувати ефективне лідерство, що мотивує персонал до досягнення високих результатів. Мотивація основана на взаєморозумінні, довірі і створенні сприятливого робочого середовища.

Прозорість і відкритість



Управління повинно бути відкритим і прозорим перед усіма зацікавленими сторонами, такими як учні, батьки, вчителі, громадськість. Це сприяє підвищенню довіри та співпраці.

Контроль і оцінка



Управління має включати систему контролю та оцінки результатів діяльності закладу. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми і приймати корективні заходи.

Адаптивність до змін



Освітній заклад повинен бути гнучким і відкритим до змін у суспільстві та освітніх технологіях. Управління повинно вміти адаптуватися до нових вимог і впроваджувати інновації.

Співпраця і партнерство



Ефективне управління передбачає співпрацю з іншими освітніми установами, громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільного досягнення освітніх цілей.

Рис. 1.5 Основні принципи управління закладом освіти

Ці принципи становлять основу ефективного управління закладом освіти і сприяють досягненню високої якості освіти, розвитку учнів і підвищенню ефективності навчального процесу.

Управління закладом освіти - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на організацію ефективного функціонування освітнього закладу з метою забезпечення якісної освіти і досягнення поставлених цілей. Освітні заклади можуть включати школи, коледжі, університети, дитячі садки, професійні та технічні навчальні заклади, ліцеї, гімназії та інші установи, які забезпечують навчання та розвиток учнів [9].

Розробка місії, візії і стратегічних цілей закладу. Це визначає напрямки розвитку, пріоритети і завдання закладу на довгострокову перспективу.

Ефективне розпорядження фінансовими ресурсами для забезпечення необхідних матеріальних, технічних і людських ресурсів для навчального процесу.

Організація роботи педагогічного і адміністративного персоналу, розвиток кадрового потенціалу, мотивація та підтримка працівників.

Планування навчальних програм, контроль якості освіти, впровадження сучасних методів і технологій навчання.

Забезпечення безпеки, комфорту і розвитку учнів, створення умов для розвитку творчості та самореалізації [5].

Залучення батьків, громадських організацій, місцевої спільноти до управління закладом освіти, забезпечення відкритості і транспарентності управління.

Постійний аналіз результатів навчання, виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення.

Співпраця з іншими освітніми установами, підприємствами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами для покращення якості освіти.

Управління закладом освіти передбачає комплексний підхід до організації навчального процесу, розвитку персоналу та створенню сприятливих умов для навчання і розвитку учнів. Ефективне управління дозволяє досягати високих результатів у забезпеченні якісної освіти і відповідати сучасним вимогам освітньої галузі.

1.2 Класифікаційні ознаки закладу освіти

Заклад освіти – це установа, яка забезпечує освітні послуги, які допомагають учням і студентам отримувати знання, навички та досвід для подальшого особистого і професійного розвитку. Заклади освіти мають різні рівні (починаючи від дошкільних до університетських) і спеціалізації, відповідно до потреб учнів і студентів.

Основні типи закладів освіти включають:

1. Дошкільний заклад освіти:

Дитячі садки (ясла, садочки), де надається передшкільна освіта дітям віком від 2 до 6 років.

2. Загальноосвітні школи:

Початкова школа (1-4 класи).

Основна школа (5-9 класи).

Середня школа (10-11 класи або 5-11 класи в країнах з 12-річною системою освіти).

3. Професійно-технічні училища (ПТУ):

Навчання з різних професій та спеціальностей з метою отримання практичних навичок і сертифікації.

4. Вищі навчальні заклади:

Університети, академії, інститути, де студенти можуть отримати бакалаврську, магістерську або докторську освіту.

5. Інші освітні установи:

Музичні, художні, спортивні школи.

Центри підготовки до іспитів (наприклад, підготовка до мовних або вступних іспитів).

6. Освітні платформи онлайн:

Організації або платформи, які надають освітні курси та заняття через Інтернет.

Заклади освіти можуть бути державними, приватними або міжнародними. Вони мають різні підходи до навчання, програми та методики, спрямовані на розвиток особистості та підготовку до майбутньої кар'єри. Вибір певного закладу освіти залежить від освітньої мети, інтересів та можливостей.

Таблиця 1.1

Класифікація закладів освіти (за віковою категорією учнів)

Критерій	Характеристика
1	2
Дошкільні заклади освіти	- Ясла: Для дітей віком від 1 до 3 років. - Дитячий садок (дошкільний навчальний заклад): Для дітей віком від 2 до 6 (7) років.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Загальноосвітні школи	- Початкова школа: Для учнів 6-9 (10) років (1-4 класи). - Основна школа: Для учнів 10-15 (16) років (5-9 класи). - Середня школа або гімназія: Для учнів 16-17 (18) років (10-11 класи).
Професійно-технічні училища (ПТУ) або коледжі	- Для випускників середніх шкіл або дорослих, які бажають отримати професійну освіту.
Вищі навчальні заклади	- Бакалаврські програми: Для абітурієнтів після закінчення середньої школи. - Магістерські та докторські програми: Для випускників бакалаврату, які продовжують вивчення на більш високому рівні.

Класифікація закладів освіти базується на різних критеріях, таких як вікова категорія учнів, рівень освіти, спеціалізація і тип установи. Наведено основні види класифікації закладів освіти (табл. 1.1):

Класифікація закладів освіти за віковою категорією учнів відображає різні етапи освітнього процесу, орієнтовані на конкретні вікові групи дітей і молоді. Основними категоріями закладів освіти за цим критерієм є дошкільні заклади, загальноосвітні школи та вищі навчальні заклади. Це загальна класифікація закладів освіти за віковою категорією учнів.

У різних країнах можуть існувати відмінності в структурі освітньої системи та поділі закладів за віком учнів. Важливо обирати заклад освіти з урахуванням вікових потреб і особливостей учнів та їхнього освітнього шляху.

Класифікація закладів освіти

За рівнем освіти:
1. Первинний рівень освіти:
– Дошкільні заклади і початкова школа.
2. Базовий рівень освіти:
– Основна школа.
3. Середній рівень освіти:
– Середня школа, гімназія.
4. Вища освіта:
– Вищі навчальні заклади: університети, академії, інститути.

Класифікація закладів освіти за рівнем освіти (табл. 1.2) відображає ступінь навчання та кваліфікації, яку здобувають учні або студенти. Це загальна класифікація освітніх закладів за рівнем навчання. Кожен рівень має свої специфічні особливості і завдання, спрямовані на підготовку учнів до подальшого освітнього чи професійного шляху. Система освіти України охоплює дошкільні, шкільні, позашкільні, професійно-технічні, вищі заклади освіти, наукові, науково-методичні, методичні установи, науково-виробничі підприємства, державні та місцеві органи управління освітою, а також самоврядування в галузі освіти.

Система освіти – сукупність навчально-виховних закладів, які систематично і послідовно виховують, навчають і готують до життя підростаючі покоління відповідно до завдань суспільства. Згідно із Законом України “Про освіту” структура освіти в нашій державі має такі ланки: дошкільна освіта, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, самоосвіта громадян, аспірантура, докторантура.

Дошкільна освіта. Дошкільними закладами освіти є дитячі ясла, дитячі садки, дитячі ясла-садки, сімейні, прогулянкові, дошкільні та комбінованого типу комплекси (для дітей, які потребують коригування фізичного і психічного розвитку) з короткотривалим, денним, цілодобовим перебуванням дітей, а також дитячі садки інтернатного типу, дитячі будинки та ін. Дошкільні заклади у тісній взаємодії із сім’єю зміцнюють фізичне та психічне здоров’я дітей,

забезпечують їх повноцінний розвиток, готують до школи, збагачують життєвим досвідом.

Відповідно до ст. 9 Закону України «Про загальну середню освіту» загальну освіту здобувають у таких навчальних закладах:

- середня загальноосвітня школа — загальноосвітній навчальний заклад I—III ступенів (I ступінь — початкова школа, II ступінь — основна школа, III ступінь — старша школа з профільним спрямуванням навчання);
- спеціалізована школа (школа-інтернат) — загальноосвітній навчальний заклад I—III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів;
- гімназія — загальноосвітній навчальний заклад II—III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю;
- ліцей — загальноосвітній навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням і допрофесійною підготовкою;
- колегіум — загальноосвітній навчальний заклад III ступеня філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілю;
- загальноосвітня школа-інтернат (школа-інтернат) — загальноосвітній заклад із частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги;
- спеціальна загальноосвітня школа (школа-інтернат) — загальноосвітній навчальний заклад для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку;
- загальноосвітня санаторна школа (школа-інтернат) — загальноосвітній навчальний заклад I—III ступенів із відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування;
- школа соціальної реабілітації — загальноосвітній навчальний заклад для дітей, які потребують особливих умов виховання (створюються окремо для хлопців і дівчат);
- вечірня (змінна) школа — загальноосвітній навчальний заклад II—III ступенів для тих, хто не має змоги відвідувати школу з денною формою навчання. До інших навчальних закладів системи загальної середньої освіти відносять:

- позашкільний навчально-виховний заклад — навчальний заклад для виховання дітей та задоволення їх потреб у додатковій освіті за інтересами (науковими, технічними, художньо-естетичними, спортивними тощо);

- міжшкільний навчально-виробничий комбінат — навчальний заклад для учнів загальноосвітніх навчальних закладів, що дає профорієнтаційну, допрофесійну підготовку;

- професійно-технічний навчальний заклад — навчальний заклад, у якому здобувають професійно-технічну і повну загальну середню освіту. Профільне навчання запроваджується з 10 класу. Підготовка до нього розпочинається у початковій школі. Полягає вона у виборі вчителями та батьками додаткових занять, спрямованих на інтелектуальний та фізичний розвиток дітей. На підготовчо-розвивальному етапі проводять дослідження психологічних можливостей учнів. У початковій школі домінує розвивальна спрямованість навчальних занять за рахунок спеціальних уроків, які сприяють оптимальному розвитку виявлених природних задатків учнів і підготовці їх до вибору в основній школі факультативних курсів.

Таблиця 1.3

Класифікація закладів освіти в Україні

За спеціалізацією і типом установи:
1. Загальноосвітні заклади:
Школи з різним ступенем навчання (початкові, основні, середні).
2. Професійно-технічні училища або коледжі:
Навчання з практичних професій та технічних спеціальностей.
3. Вищі навчальні заклади:
Університети та інші навчальні заклади, що надають вищу освіту.
4. Дошкільні заклади:
Ясла, дитячі садки.

Класифікація закладів освіти за спеціалізацією і типом установи (табл. 1.3) відображає різноманітність освітніх інституцій, спрямованих на розвиток конкретних навичок, знань або професій. Спеціалізовані школи та установи:

- Художні школи: Надають освіту з мистецтва та дизайну.
- Спортивні школи: Готують спортсменів у різних видах спорту.
- Музичні школи: Навчання музиці та виконавському мистецтву.

А також інші типи освітніх установ:

- Дошкільні заклади: Ясла, дитячі садки, підготовчі до школи групи.
- Школи-інтернати: Для дітей, які проживають на території закладу.
- Освітні платформи онлайн: Електронні ресурси для дистанційного навчання.

Це лише деякі загальні типи і категорії освітніх установ за їх спеціалізацією і типом. Кожен заклад має свою унікальну спеціалізацію, програму та методи навчання, які відповідають певним освітнім потребам та інтересам студентів.

Також виділяють за формою власності:

1. Державні заклади освіти.
2. Приватні (комерційні) заклади освіти.

Це лише загальні класифікації, і кожна країна може мати свою систему освіти з власними особливостями і поділом на типи закладів. Важливо враховувати ці класифікації при виборі або організації освітнього закладу відповідно до індивідуальних потреб і цілей. [10]

3.Змішана форма власності:

Спільні (партнерські) заклади освіти: Комбінація державного та приватного фінансування або управління. Наприклад, може бути державне фінансування, але приватне управління.

4. Інші форми власності:

Міжнародні (іноземні) школи і університети: Належать міжнародним організаціям або іноземним компаніям, зазвичай з спеціалізованою програмою або міжнародною акредитацією. [11]

Державні заклади зазвичай мають більший доступ до публічного фінансування, але можуть мати меншу гнучкість у виборі програм і методів навчання. Приватні заклади часто пропонують більш індивідуалізовані підходи до навчання, але можуть бути дорожчими для студентів. Змішані форми

власності можуть комбінувати переваги обох моделей. Класифікація за формою власності дозволяє краще розуміти структуру та фінансування освітніх установ і може впливати на їхню доступність, якість та програми навчання. Кожен тип власності має свої переваги і обмеження, які варто враховувати при виборі освітнього закладу.[13]

Приватна і державна форми власності закладів освіти мають свої переваги і недоліки, які можуть впливати на доступність, якість та характер освіти. Нижче подано огляд переваг і недоліків кожної форми власності:

Таблиця 1.4

Переваги приватних закладів освіти

Переваги приватних закладів освіти	
Більша гнучкість	Приватні школи і університети мають більшу автономію у визначенні програм навчання, методів викладання та підборі фахівців.
Інновації	Вони можуть швидше впроваджувати нові методи навчання, технології та педагогічні підходи через менший бюрократичний апарат.
Більша увага до індивідуальних потреб	Приватні заклади часто забезпечують більш індивідуалізовані підходи до навчання, більш малі класи та більшу увагу до потреб кожного учня.
Більший вибір програм і спеціалізацій	Учні можуть мати більше варіантів програм і спеціалізацій для вибору.

Також розглянемо недоліки приватних закладів освіти (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Недоліки приватних закладів освіти

Недоліки приватних закладів освіти	
Високі витрати для студентів і сімей	Вартість навчання в приватних закладах зазвичай вища, що може бути недосяжним для багатьох сімей.
Можливість комерціалізації	Деякі приватні заклади можуть ставити прибуток на перше місце, що може впливати на якість освіти.
Відсутність гарантій якості	Не всі приватні заклади мають стандарти, які були б такі ж суворі, як у державних закладах.

Комерціалізація приватних закладів освіти відноситься до процесу використання освітньої діяльності як джерела прибутку або ділової діяльності.

Приватні освітні заклади можуть використовувати різні стратегії комерціалізації для збільшення доходів, покращення фінансової стабільності і розвитку. Визначимо деякі можливі шляхи комерціалізації приватних закладів освіти:

1. Широкий спектр платних послуг, так, приватні школи і університети можуть надавати додаткові платні послуги, такі як додаткові заняття, індивідуальні консультації, підготовчі курси до іспитів, організація мовних чи позанавчальних програм.

2. Оренда майна, заклади освіти можуть здавати в оренду свою майнову базу для проведення конференцій, семінарів, виставок чи спортивних заходів. Це може бути додатковим джерелом доходів.

3. Партнерство з бізнесом, приватні школи і університети можуть укласти партнерські угоди з бізнес-середовищем для проведення спільних програм, стажувань студентів чи фінансування дослідницьких проектів.

4. Продаж освітніх продуктів та послуг, заклади освіти можуть розробляти та продавати освітні матеріали, підручники, онлайн-курси або програмне забезпечення для студентів та інших освітніх установ.

5. Фондове залучення та інвестиції, деякі приватні освітні заклади можуть залучати інвестиції через випуск акцій або залучення спонсорської підтримки для фінансування своєї діяльності.

6. Міжнародна експансія, приватні освітні установи можуть розглядати можливості міжнародного розширення, відкривши філії чи представництва за кордоном і надаючи освітні послуги за кордоном.

7. Брендуння та маркетинг, комерційна стратегія приватних закладів освіти може включати розвиток сильного бренду і впровадження ефективних маркетингових кампаній для залучення більшої кількості студентів і підвищення популярності.

Важливо зазначити, що комерціалізація повинна відбуватися у контексті дотримання освітніх стандартів і цінностей, забезпечуючи високу якість освіти і захищаючи інтереси студентів та педагогічного персоналу. Це дозволяє

приватним освітнім закладам ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення якісної освіти та розвитку.

Переваги державних закладів освіти

Переваги державних закладів освіти	
Більша доступність і доступність для всіх	Державні заклади забезпечують доступну освіту для всіх шарів суспільства, не залежно від фінансових можливостей.
Стабільність фінансування	Зазвичай мають стабільне фінансування з державного бюджету, що забезпечує більшу стабільність інфраструктури та ресурсів.
Стандартизована якість	Зазвичай дотримуються державні стандарти якості освіти і мають встановлені програми навчання.

Недоліки:

1. Бюрократія і складний апарат управління, може бути менша гнучкість у впровадженні нових методів інструкції через складний апарат управління.

2. Більші класи і менша увага до індивідуальних потреб, менше уваги до індивідуальних потреб учнів через великі класи та більшу кількість учнів.

3. Менша інноваційність, зазвичай потребує більше часу на впровадження нових програм та педагогічних підходів через бюрократичні процедури.

Кожна форма власності має свої унікальні характеристики, і вибір між приватним і державним закладом освіти залежить від індивідуальних потреб, фінансових можливостей та власних переваг щодо якості, доступності та підходів до навчання.

Приватні та державні заклади освіти відіграють важливу роль у розвитку економіки країни, але їх внесок може мати свої особливості залежно від контексту і умов.

Роль державних закладів освіти у економіці це:

- забезпечення основного освітнього рівня. Державні школи та університети забезпечують основну освіту широкому колу населення без обмежень за фінансовими можливостями. Це дозволяє формувати кваліфіковану робочу силу і підвищує рівень освіти в країні.

- зменшення нерівності у доступі до освіти, державні школи і університети сприяють соціальній рівності, дозволяючи всім громадянам мати доступ до

якісної освіти, незалежно від їхнього соціального статусу чи фінансових можливостей;

- підготовка кваліфікованої робочої сили, державні заклади освіти готують кадри для різних галузей економіки, що є важливим фактором для розвитку промисловості, технологій та інших секторів економіки;

- дослідження та інновації, багато державних університетів займаються дослідницькою роботою та інноваційними проектами, які можуть сприяти технологічному прогресу та розвитку нових промислових секторів.

Роль приватних закладів освіти у економіці:

- інвестиції в освіту: приватні школи та університети привертають приватні інвестиції в освіту, що сприяє розвитку освітньої інфраструктури та підвищенню рівня освіти;

- гнучкість та інновації: приватні заклади освіти зазвичай мають більшу гнучкість у форматі навчання та можуть швидше реагувати на зміни вимог ринку праці. Вони частіше впроваджують інноваційні методи навчання;

- формування підприємницького духу: приватні вищі навчальні заклади можуть сприяти розвитку підприємницького середовища, підготовляючи студентів до практичних аспектів бізнесу та підприємництва;

- доповнюють державну систему освіти: приватні заклади освіти доповнюють державну систему, дозволяючи більшому числу студентів отримати освіту та вибирати із різноманітних освітніх програм.

Узагальнюючи, державні та приватні заклади освіти взаємодіють для забезпечення високого рівня освіти і розвитку економіки країни. Державні заклади забезпечують доступність та рівноправність у освіті, тоді як приватні заклади сприяють інноваціям, гнучкості та розвитку підприємницького потенціалу.

1.3 Управління закладом освіти на засадах децентралізації та демократизації

Управління закладом освіти на засадах демократизації означає застосування принципів демократії і відкритості в управлінні освітнім закладом. Цей підхід спрямований на забезпечення участі різних зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, розвитку співпраці та співробітництва між учасниками освітнього процесу, а також підвищення рівня відповідальності та розподілу влади.

Основні принципи управління закладом освіти на засадах демократизації визначені в табл. 1.7:

Таблиця 1.7

Принципи управління закладом освіти на засадах демократизації

Засади демократизації	Характеристика
Партнерство і співробітництво	Залучення всіх зацікавлених сторін, таких як учні, батьки, вчителі, адміністрація та місцева громада, до процесів управління. Спільне прийняття рішень і співробітництво сприяють ефективному розвитку освітнього закладу.
Відкритість і прозорість	Забезпечення доступу до інформації про управління закладом освіти всім учасникам освітнього процесу. Відкритість сприяє довірі та взаєморозумінню між усіма сторонами.
Рівність учасників	Врахування думки і інтересів усіх учасників освітнього процесу при прийнятті управлінських рішень. Кожен має право на висловлення своєї думки та бере участь у формуванні стратегій і політики закладу.
Розвиток лідерства	Сприяння розвитку лідерських якостей серед учнів, педагогічного колективу та інших учасників освітнього процесу. Розвинуті лідерські здібності сприяють підвищенню ефективності управління.
Участь у прийнятті рішень	Забезпечення можливості для учнів, педагогів, батьків та інших учасників впливати на прийняття рішень щодо організації навчального процесу і функціонування закладу.
Відповідальність за результати	Розподіл відповідальності між усіма учасниками за досягнення результатів навчання та розвитку закладу освіти.

Управління закладом освіти на засадах демократизації сприяє створенню відкритого, взаємоповаги і відповідального середовища для навчання та

розвитку учнів. Цей підхід сприяє підвищенню якості освіти, розвитку креативності та самовираження кожного учасника освітнього процесу.

Партнерство і співробітництво у закладі освіти відіграють важливу роль у забезпеченні якісної освіти та ефективного управління. Ці концепції сприяють залученню різних сторін інтересів до спільних зусиль з метою досягнення спільних цілей. Визначимо основні аспекти партнерства і співробітництва у закладі освіти (див. рис. 1.6):



Рис. 1.6 Основні аспекти партнерства і співробітництва у закладі освіти

Педагоги спільно працюють над вдосконаленням програм, методик навчання та організації уроків. Вони обмінюються досвідом та кращими практиками для підвищення якості освіти.

Заклад освіти активно взаємодіє з батьками учнів, спільно вирішуючи питання виховання та навчання. Батьки можуть бути залучені до управління школою через ради батьків, консультаційні групи тощо.

Залучення учнів до процесів прийняття рішень, організації дозвілля та заходів в школі. Це сприяє розвитку відповідальності та самоврядування серед учнів.

Заклад освіти співпрацює з місцевими органами влади, громадськими організаціями та підприємствами для забезпечення додаткових ресурсів,

можливостей стажування для учнів, організації заходів тощо. Заклад освіти співпрацює з іншими школами, університетами або освітніми організаціями для обміну знаннями, ресурсами та розробки спільних проектів. Участь у мережах освітніх установ на різних рівнях (локальному, національному, міжнародному) для обміну досвідом, підтримки та спільного розвитку.

Партнерство і співробітництво сприяють створенню відкритого, довірчого та підтримуючого середовища в закладі освіти. Вони дозволяють залучити різні сторони до спільної діяльності з метою покращення умов навчання, розвитку учнів та ефективного управління закладом освіти.

Розвиток лідерства у закладах освіти важливий для забезпечення ефективного управління, покращення якості освіти та сприяння професійному зростанню педагогічного колективу. Освітні заклади повинні активно працювати над створенням умов для розвитку лідерських якостей серед вчителів, учнів та адміністративного персоналу. Наведемо ключові аспекти розвитку лідерства у закладах освіти (див. рис. 1.7):



Рис. 1.7 Ключові аспекти розвитку лідерства у закладах освіти

Заклади освіти можуть організовувати програми навчання і тренінгів з розвитку лідерських навичок для вчителів. Це допомагає педагогам стати ефективними лідерами у своїх класах та в колективі.

Створення можливостей для лідерства серед учнів: Школи можуть сприяти розвитку лідерських якостей серед учнів через участь учнівських рад, організацію проєктів та заходів, підтримку громадських ініціатив та інше. Це допомагає учням розвивати навички комунікації, співпраці та відповідальності.

Підтримка та розвиток адміністративного персоналу Підтримка та розвиток адміністративного персоналу: Адміністративний персонал, зокрема директори шкіл і заступники, також повинні мати можливості для розвитку лідерських якостей. Організація тренінгів, менторство та підтримка в розвитку стратегічного мислення та управлінських навичок є важливими аспектами.

Важливо створити в закладі освіти культуру, де лідерство вважається цінним і підтримується. Це може включати в себе визнання та стимулювання лідерських ініціатив, відкритий обмін ідеями і здібностями, а також створення умов для виявлення та розвитку потенціалу кожної особистості.

Заклади освіти можуть співпрацювати з іншими установами, мережами або професійними спільнотами для обміну досвідом і підтримки розвитку лідерських якостей серед свого персоналу. Важливо створити умови для постійного самовдосконалення серед всіх учасників освітнього процесу. Це може включати в себе доступ до ресурсів для самостійного навчання, участь у конференціях та семінарах, а також стимулювання інновацій та експериментів [15].

Отже, базис управління закладом освіти будується на основі принципів. Наведемо ключові принципи управління освітнім закладом на засадах демократизації та децентралізації (рис. 1.8):

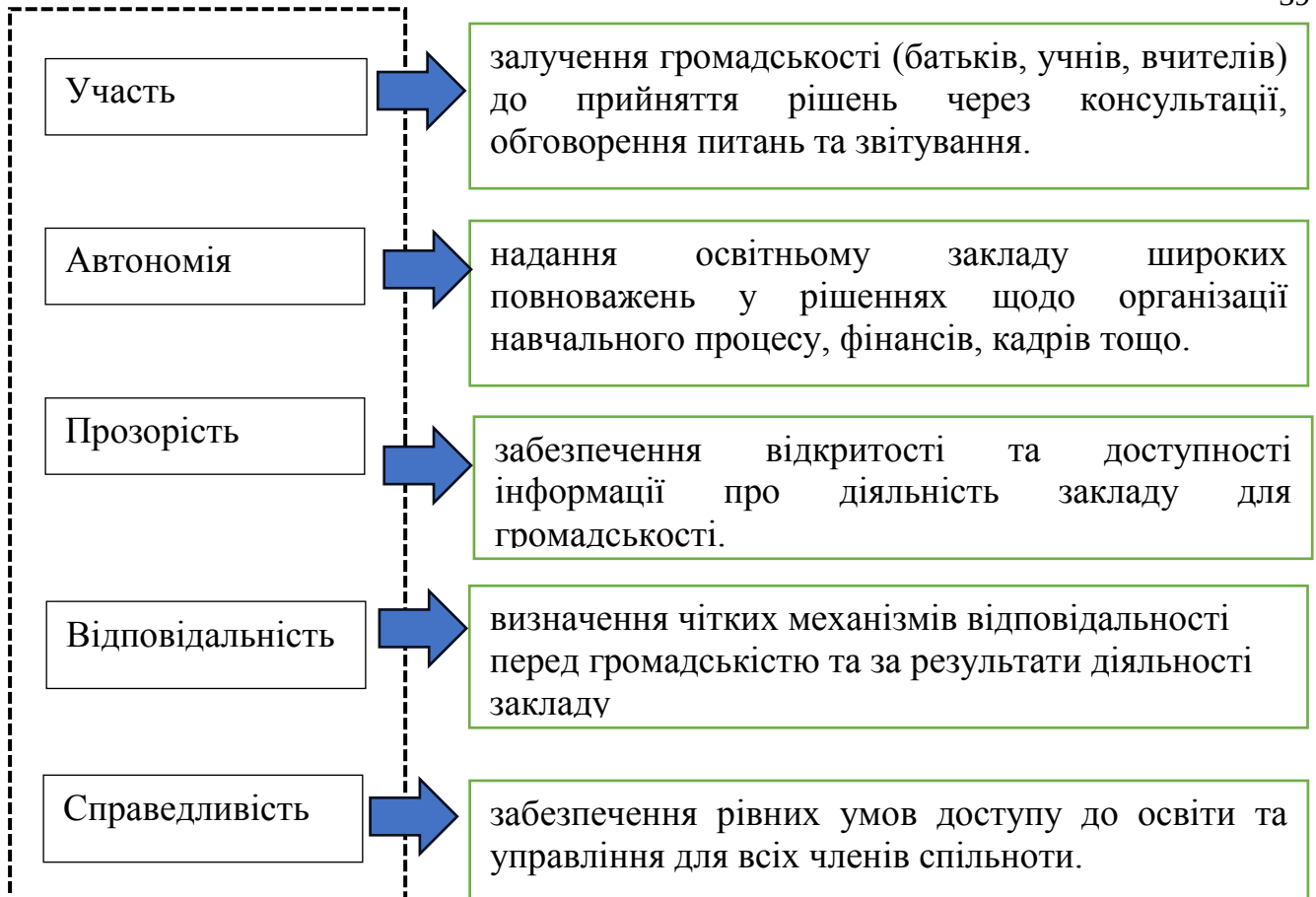


Рис. 1.8 Ключові принципи управління освітнім закладом на засадах демократизації та децентралізації

Управління закладом освіти на засадах децентралізації передбачає делегування повноважень і відповідальності на рівні місцевої громади або територіальної одиниці, з метою забезпечення більшої ефективності управління, більшого врахування потреб інших учасників освітнього процесу, а також розвитку місцевого самоврядування. Основні засади управління закладом освіти на засадах децентралізації (див. табл. 1.8):

Управління закладом освіти на засадах децентралізації

Засади децентралізації	Характеристика
Локальне управління	Заклад освіти отримує більшу автономію і право приймати самостійні рішення на місцевому рівні. Це означає, що управління може бути ближчим до конкретних потреб і інтересів громади, якою він обслуговується.
Делегування повноважень	Повноваження з управління закладом освіти, в тому числі фінансові, організаційні та адміністративні, делегуються на місцевий рівень, що дозволяє приймати більш оперативні та адаптовані рішення.
Розвиток місцевого самоврядування	Управління освітою стає частиною розвитку місцевого самоврядування і сприяє залученню громадськості до управлінських процесів
Партнерство і співробітництво	Заклад освіти співпрацює з іншими місцевими організаціями, владними структурами, батьками та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення високої якості освіти.
Відкритість і прозорість	Забезпечення доступу до інформації про управління закладом освіти та участь громадськості в процесах прийняття рішень.
Локальна адаптація освітніх програм і стратегій	Можливість змінювати і адаптувати освітні програми та стратегії до конкретних потреб і можливостей місцевої громади.
Ефективне використання ресурсів	Місцеві органи управління забезпечують ефективне використання ресурсів, спрямованих на освіту, з урахуванням потреб та пріоритетів громади.

Управління закладом освіти на засадах децентралізації сприяє більшій ефективності, прозорості та відповідальності управління, а також підвищенню залучення громадськості до процесів управління освітнім закладом. Цей підхід сприяє вдосконаленню якості освіти та підвищенню задоволеності всіх учасників освітнього процесу.

Висновки до розділу 1

У розділі, присвяченому управлінню закладом освіти на засадах демократизації та децентралізації, було детально розглянуто важливі принципи

організації освітнього процесу. Демократизація управління підтримує принципи відкритості, участі та рівноправ'я всіх учасників освітнього процесу, що сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку кожного учня і вчителя.

У контексті децентралізації управління закладом освіти виділено ключові аспекти, такі як локальне прийняття рішень, автономія в управлінні та розвиток місцевих ініціатив. Цей підхід дозволяє краще враховувати потреби та специфіку кожного навчального закладу, забезпечуючи більшу ефективність у наданні освітніх послуг. Демократизація управління підтримує відкритість, участь та рівність всіх учасників освітнього середовища, що сприяє створенню сприятливого клімату для розвитку кожного учасника навчального процесу.

З урахуванням децентралізації управління закладом освіти, були з'ясовані основні аспекти, такі як місцеве прийняття рішень, автономія в управлінні та розвиток місцевих ініціатив. Цей підхід сприяє кращому врахуванню потреб та специфіки кожного навчального закладу, що дозволяє підвищити ефективність надання освітніх послуг.

Отже, впровадження принципів демократизації та децентралізації управління сприяє підвищенню якості освіти, створює умови для розвитку творчих ініціатив усіх учасників освітнього процесу та сприяє зміцненню демократичних цінностей у суспільстві.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області

Зачепилівський ліцей бере свій початок від земської школи, яка була відкрита у 1909 році на кошти Костянтиноградського повітового земства. На той час це була початкова школа, яка відносилася до міністерських двокласних училищ, тому навчання в ній тривало п'ять років. У 1926 році Зачепилівська початкова школа стала семирічною, єдиною на той час у Зачепилівському районі. А вже в 1933 році школа отримала статус середньої, повний курс навчання у ній тривав 10 років. У 1936 році відбувся перший випуск десятого класу – тринадцять хлопців і дівчат стали першими випускниками Зачепилівської середньої школи.

Розпорядженням Зачепилівської районної державної адміністрації Харківської області від 9 липня 2004 року № 183 Зачепилівська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів була реорганізована у навчальний заклад нового типу – ліцей. Так Зачепилівська школа пройшла шлях від земського початкового училища до ліцею.

Директор ліцею – Буланов Юрій Іванович, освіта повна вища, за фахом вчитель математики, учитель історії, має вищу кваліфікаційну категорію. Заклад очолює з 2018 року.

В опорному закладі навчається 556 учнів. З них 223 учні 1-4 класів, 279 учнів 5-9 класів, 10-11 класів – 54 учнів. У випускних класах навчається: в 9-х класах - 45 учнів, в 11-х класах – 29 учнів. Претендент на нагородження золотими та срібними медалями - 2 учні. У ЗНО 2020 року брали участь 33 учні 11 класів

Освітній процес в 10-11-х класах здійснюється за профілем «Українська філологія» (54 учні).

В закладі працюють 40 педагоги, з них 35 педагогів мають повну вищу освіту, 2 педагоги – базову вищу, 3 – незакінчену вищу. Вищу кваліфікаційну категорію мають 18 педагогів, першу кваліфікаційну категорію – 10 педагогів, другу кваліфікаційну категорію – 4 педагоги, категорію «спеціаліст» – 3 педагоги, без категорії – 5 педагогів. 1 вчитель має звання «Заслужений учитель України», 3 педагоги – «учитель-методист», 14 педагогів – «старший учитель».

Гарячим безкоштовним харчуванням охоплено 281 учень, з них 223 учнів початкових класів, 91 учень пільгових категорій (з них 11 учнів – сироти та позбавлені батьківського піклування, 19 – діти учасників АТО та переселенців зі Сходу України). За батьківські кошти харчується 91 учень.

Педагогічний колектив працює над методичною темою «Розвиток інноваційного потенціалу особистості вчителя та побудова продуктивної особистісно-зорієнтованої системи навчання в умовах упровадження нових Державних стандартів».

Вчителі активні учасники професійних конкурсів. У 2020 році в обласному фестивалі «добрих практик» освітян Харківщини «Майстри педагогічної справи презентують» взяли участь Буланов Ю.І., Буланова В.М., Велика В.В., Гришина В.В., Падалка В.Л., Скляр І.М., Сухорукова В.М., Борішко Ю.О. Переможцями стали 3 вчителі: Сухорукова В.М. – I місце, Падалка В.Л. – II місце, Гришина В.В. – III місце, Велика В.В. – III місце.

Вчителі школи працюють над розвитком власної інформаційно-комунікативної компетентності. З цією метою педагоги продовжують створювати власні сайти і постійно поповнювати їх методичними розробками та корисною інформацією для вчителів та батьків: Гришина В.В., Бурбела Л.В., Ковтуненко М.В., Галайдич Л.В., Сапко Н.О., Ніколенко М.О., Геков О.А., Петренко А.В., Ячевський М.В., Кривенко Т.В., Полотовська С.В., Сухорукова В.М., Перерва З.В., Буланова В.М., Буланов Ю.І., Товста С.Д., Фартушна Г.Д.

Педагоги беруть активну участь у різноманітних он-лайн семінарах, вебінарах, тренінгах, інтернет-марафонах і мають відповідні

сертифікати. Педагоги закладу розміщують свої розробки уроків та дидактичні матеріали на сторінках різних фахових видань та освітніх платформах.

В школі працює 4 спортивні секції

До опорного закладу потребують підвозу 132 учні та 1 вчитель з сіл Леб'яже, Миколаївка, Абазівка, Нагірне, Скалонівка, Залінійне. Підвозом забезпечені повністю, здійснюється він 3 шкільними автобусами.

До послуг учнів 28 навчальних кабінетів, 3 комп'ютерних класи (47 ПК), велика спортивна зала, мала спортивна зала, футбольний майданчик з штучним покриттям, 2 тренажерних майданчика, майданчик для воркаута, 3 майстерні, їдальня, читальний зал. В школі функціонують сучасні кабінети фізики, хімії, біології, математики та англійської мови.

Бібліотечний фонд налічує – 29225 примірників художньої та навчальної літератури.

Щорічно учні школи беруть участь у II (ОТГ) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових дисциплін, Міжнародному мовно-літературному конкурсі учнівської молоді імені Тараса Шевченка, Міжнародному конкурсі з української мови ім. Петра Яцика, виборюють призові місця, стають учасниками наступного, обласного етапу.

Більшу частину переможців II (ОТГ) етапу олімпіад підготувала Зачепилівська ЗОШ I-III ступенів – 45 учнів, що становить 38,5% від загальної кількості учасників від закладу.

Учні закладу взяли участь в обласному етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад, серед них Ніколенко Іван, учень 10 класу III місце в олімпіаді з інформаційних технологій, (вчитель Гришина В.В.), Чуб Артем, учень 9 класу, III місце в олімпіаді з трудового навчання, Гаглоєва Ірина, учениця 11 класу, посіла III місце в олімпіаді з екології.

У I семестрі був проведений шкільний етап Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН, на якому представляли свої роботи: Владислава Кужель, учениця 11-А класу (керівник Буланов Ю.І.), Ірина Гаглоєва, учениця 11-Б класу (керівник Іванова Н.О.), Тарас ХАЛАЇМ, учень 10 класу (керівник Велика В.В.).

В обласному етапі, Кужель Владислава, учениця 11 класу здобула перемогу – III місце.

Учні школи – постійні учасники Всеукраїнських інтернет-олімпіад, Всеукраїнських та Міжнародних інтерактивних конкурсів; «Соняшник», «Кенгуру», «Бобер», «Левеня», «Геліантус», «Гринвіч», «Колосок», «Олімпіс».

Команда учнів школи зайняла I місце в районних змаганнях з волейболу.[20]

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАЧЕПИЛІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ» ЗАЧЕПИЛІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КРАСНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ є опорним закладом (далі –ліцей) створений засновником відповідно до чинного законодавства України на підставі рішення Зачепилівської районної ради від 26.10.2016 № 164-VII (зі змінами, внесеними рішенням XXI сесії VII скликання від 21.06.2017 № 252-VII) «Про створення Зачепилівського освітнього округу Зачепилівського району Харківської області», рішення Зачепилівської селищної ради III сесії VIII скликання від 21.12.2017 № 91 «Про прийняття об'єктів, суб'єктів та матеріальних цінностей спільної власності територіальної громади сіл селища Зачепилівського району у спільну власність Зачепилівської селищної ради».

Ліцей у своєму складі має філії:

- Леб'язька філія Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області

- Сомівська філія Комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області

Таблиця 2.1

Паспорт діяльності ліцею [5]

Повна назва	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАЧЕПИЛІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ» ЗАЧЕПИЛІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КРАСНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
Скорочена назва	КЗ «ЗАЧЕПИЛІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ»
Адреса	64401, вул. Центральна, буд. 36, смт Зачепилівка, Красноградський район, Харківська область.
Сайт	http://zacheplyceum.at.ua
e-mail	zachepilovkazosh@ukr.net
Телефон	38(05761)51206.
Профілі навчання:	Філологічний

Спроможність закладу освіти (учнів):	800
Кількість учнів:	667
Кількість персоналу:	110
Кількість класів:	38
Кількість приміщень:	74
Кількість інклюзивних класів:	8
Кількість учнів у них:	9

Ліцей є закладом загальної середньої освіти, що забезпечує здобуття профільної середньої освіти, знаходиться в комунальній формі власності Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області.

Ліцей як опорний заклад є юридичною особою публічного права, має печатку, штамп. Ліцей є правонаступником Зачепилівської загальноосвітньої школи I-III ступенів Зачепилівської селищної ради Зачепилівського району Харківської області. Діє на підставі власних установчих документів, що затверджуються засновником відповідно до чинного законодавства.

Філії опорного закладу освіти не є юридичними особами і діють на підставі положення, затвердженого в установленому порядку. Філії забезпечують здобуття дошкільної, початкової та базової середньої освіти.

Головною метою ліцею є забезпеченість доступності та якості дошкільної, початкової, базової середньої та профільної освіти.

Головними завданнями ліцею є [5]:

- всебічний розвиток, навчання, виховання, виявлення обдарувань, соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і здобуття освіти протягом життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності, дбайливого ставлення до родини, своєї країни, довкілля, спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству;
- організація освітнього процесу, що ґрунтується на цінностях та принципах, визначених законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту» та «Про повну загальну середню освіту»;
- створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу;

- виявлення та розвиток індивідуальних здібностей учнів, досягнення ними результатів навчання, прогресу в розвитку, зокрема формування і застосування відповідних компетентностей, що визначені Законом України «Про освіту» і відповідними державними стандартами повної загальної середньої освіти та необхідні для подальшого здобуття освіти;

- організація вивчення учнями профільних навчальних предметів (інтегрованих курсів);

- створення безпечного освітнього середовища, концентрація та ефективне використання наявних ресурсів, їх спрямування на задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, створення єдиної системи виховної роботи;

- інші завдання, визначені установчими документами ліцею.

Ліцей також може розробляти, удосконалювати та впроваджувати нові освітні технології і форми організації освітнього процесу [5].

Ліцей у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», іншими актами законодавчими актами у сфері освіти і науки, Статутом та освітньою програмою (освітніми програмами), схваленою педагогічною радою, затвердженою директором ліцею.

Повна загальна середня освіта здобувається на таких рівнях:

- початкова освіта – перший рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом початкової освіти;

- базова середня освіта – другий рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом базової середньої освіти;

- профільна середня освіта – третій рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом профільної середньої освіти.

Структура ліцею:

- дошкільний підрозділ – різновікові групи для дітей дошкільного (від одного до шести (семи) років (для дітей з особливими освітніми потребами - від

одного до семи (восьми) років) віку, де забезпечуються догляд за ними, розвиток, виховання і навчання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти, у складі якого на підставі письмового звернення одного з батьків або іншого законного представника дитини з особливими освітніми потребами утворюються інклюзивні групи;

- початкова освіта здобувається протягом чотирьох років;
- базова середня освіта здобувається протягом п'яти років;
- профільна середня освіта здобувається протягом трьох років.

Групи дошкільного підрозділу формуються в межах граничної чисельності вихованців, що встановлена відповідно до визначених законодавством нормативів наповнюваності груп дітьми у закладі дошкільної освіти, санітарно-гігієнічних норм і правил утримання дітей у закладах дошкільної освіти.

Тривалість здобуття повної загальної середньої освіти на кожному її рівні може бути змінена (подовжена або скорочена) залежно від форми здобуття освіти, результатів навчання та/або індивідуальної освітньої траєкторії учня.

Тривалість здобуття повної загальної середньої освіти на кожному її рівні особами з особливими освітніми потребами у закладах загальної середньої освіти встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Дошкільний підрозділ ліцею може здійснювати соціально-педагогічний патронат сім'ї з метою забезпечення умов для здобуття дошкільної освіти дітьми дошкільного віку з особливими освітніми потребами, які потребують корекції фізичного та/або розумового розвитку, але не відвідують заклади дошкільної освіти, та надання консультаційної допомоги сім'ї. Діти, які перебувають у дошкільному підрозділі короткотривало чи під соціально-педагогічним патронатом, обліковуються у встановленому порядку.

Повна загальна середня освіта може здобуватися за очною (денною), дистанційною, мережевою, екстернатною, сімейною (домашньою) формами чи формою педагогічного патронажу, а також за очною (вечірньою), заочною формами (на рівнях базової та профільної середньої освіти). Профільна середня освіта професійного спрямування може здобуватися за дуальною формою здобуття освіти [5].

Мовою освітнього процесу в ліцеї є державна мова.

Кожному учневі гарантується право на здобуття повної загальної середньої освіти державною, що забезпечується шляхом організації викладання всіх навчальних предметів (інтегрованих курсів) державною мовою, крім випадків, визначених законодавством.

Освітні програми ліцею можуть передбачати викладання одного чи декількох навчальних предметів (інтегрованих курсів) поряд із державною мовою англійською чи іншою офіційною мовою Європейського Союзу.

Учасниками освітнього процесу в ліцеї є:

- діти дошкільного віку, вихованці, учні;
- педагогічні працівники;
- інші працівники ліцею;
- батьки вихованців, учнів, або особи, які їх замінюють;
- асистенти дітей з особливими освітніми потребами.

Матеріально-технічна база ліцею включає будівлі, споруди, службові жилі приміщення, земельні ділянки, комунікації, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності, вартість яких відображено у балансі. Майно, закріплене за ліцеєм, належить йому на правах оперативного управління відповідно до чинного законодавства, рішення про заснування, Статуту ліцею та укладених ним угод.

Відповідно до чинного законодавства ліцей користується земельними ділянками, іншими природними ресурсами і несе відповідальність за дотримання вимог та норм з їх охорони. Вилучення основних фондів, оборотних коштів та іншого майна проводиться лише у випадках, передбачених чинним законодавством. Збитки завдані ліцею внаслідок порушення його майнових прав іншими юридичними та фізичними особами, відшкодовуються відповідно до чинного законодавства.

Утримання та розвиток матеріально-технічної бази ліцею, у тому числі забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування, фінансуються за рахунок коштів його засновника (засновників) та інших джерел, не заборонених законодавством. Вимоги до матеріально-технічної бази

ліцею визначаються відповідними будівельними нормами, державними стандартами і правилами, а також типовими переліками обов'язкового навчального та іншого обладнання (зокрема корекційного), навчально-методичних та навчально-наочних посібників, підручників, художньої та іншої літератури.

Фінансування ліцею здійснюється за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Фінансування ліцею за рахунок коштів державного бюджету здійснюється шляхом надання освітньої субвенції та інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам.

Освітня субвенція спрямовується на оплату праці педагогічних працівників з нарахуваннями.

Кошти інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам на загальну середню освіту можуть спрямовуватися на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, забезпечення учнів та педагогічних працівників підручниками (посібниками), навчальним обладнанням, засобами навчання та на інші цілі, визначені законодавством.

Фінансування з державного бюджету ліцею, що має ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти, здійснюється на підставі фінансового нормативу бюджетної забезпеченості на одного учня (з урахуванням відповідних коригуючих коефіцієнтів) у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Фінансовий норматив бюджетної забезпеченості на одного учня визначається за формулою, затвердженою Кабінетом Міністрів України.

Ліцей провадить фінансово-господарську діяльність відповідно до Бюджетного кодексу України, законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів. [5]

Фінансова автономія ліцею в частині використання бюджетних коштів передбачає самостійне здійснення витрат у межах затверджених кошторисами обсягів, зокрема на [5]:

- формування структури ліцею та його штатного розпису;
- оплату праці працівників, встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплату матеріальної допомоги та допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників;
- оплату поточних ремонтних робіт приміщень і споруд ліцею;
- оплату підвищення кваліфікації педагогічних та інших працівників;
- укладення відповідно до законодавства цивільно-правових угод (господарських договорів) для забезпечення діяльності ліцею.

Іншими джерелами фінансування ліцею можуть бути:

- доходи від надання платних освітніх та інших послуг;
- благодійна допомога відповідно до законодавства про благодійну діяльність та благодійні організації;
- гранти;
- інші джерела фінансування, не заборонені законодавством.

Отримані ліцеєм кошти повинні бути використані відповідно до його установчих документів, зокрема для організації та забезпечення його діяльності, та не можуть бути вилучені в дохід державного або місцевих бюджетів, крім випадків, передбачених законом.

Фінансово-господарська діяльність ліцею здійснюється на основі кошторису, що затверджується засновником з урахуванням пропозицій керівника ліцею.



Рис. 2.1. Організаційна структура КЗ «Зачепилівський ліцей» [5]

Ліцей може надавати платні освітні та інші послуги, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України. Керівник ліцею визначає перелік платних освітніх та інших послуг, що надаються ліцеєм, із зазначенням часу, місця, способу та порядку надання кожної з послуг, їх вартості та особи, відповідальної за їх надання.

Ліцей не може надавати (повністю чи частково) платні освітні послуги для досягнення їх учнями результатів навчання (компетентностей), визначених державними стандартами.

У ліцеї під час освітнього процесу, що забезпечує досягнення результатів навчання, передбачених освітньою програмою, не можуть проводитися платні заходи чи надаватися платні послуги.

Учні та їхні батьки можуть отримувати в ліцеї платні освітні та інші послуги виключно на добровільних засадах.

Універсальним методом вивчення внутрішнього середовища організації для надання адміністрації інформації, необхідної для вибору стратегії, є SWOT-аналіз, сутність якого полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Найпривабливішим у цьому методі аналізу є те, що інформаційне поле формується безпосередньо керівником, а також найкомпетентнішими фахівцями на основі узагальнення та узгодження власного бачення ситуації.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз Комунального закладу «Зачепилівський ліцей»
Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Управлінська діяльність	
- Авторитет і компетентність директора ліцею; - Оптимальний вибір стилю управління колективом; - Партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу; - Наявність стратегії розвитку ліцею та сприйняття її всіма членами колективу; - Упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; - Підтримка з боку засновника молодих кадрів; - Постійні запрошення та участь у заходах громади, регіону, а також на рівні країни та міжнародному рівні; - Молода адміністрація, готова до змін; - Можливість кар'єрного зросту.	- Нечіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації. - Відсутність конкуренції.
Навчально-виховна діяльність	
- Можливість змінювати навчальні плани та програми від державних стандартів; - Забезпечість сучасною матеріально-технічною базою на високому рівні;	- Запроваджено на недостатньому рівні систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ, результатів нововведень і змін у навчально-виховному

- Наявність ефективної системи роботи з обдарованими дітьми в навчальному закладі; - Високий рівень навчальних досягнень (за результатами ДПА, ЗНО, олімпіад, виставок тощо); - Широкий спектр надання освітніх послуг (наявність гуртків, спецкурсів, факультативів, спортивних секцій); - Зарахування учнів без вступних іспитів/за конкурсом; - Урахування індивідуальних особливостей вихованців/учнів; - Використання в навчально-виховному процесі здоров'язбережувальних технологій.	процесі.
Кадрове забезпечення	
- Педагогічний досвід та майстерність педагогічного колективу; - Створення системи підвищення кваліфікації, стажування та неперервної освіти в навчальному закладі; - Високий відсоток медіаграмотних та диджиталізованих кадрів; - Можливість для педагогічних працівників підвищити кваліфікацію закордоном; - Налагоджена система роботи з малодосвідченими вчителями.	- Наявність сприятливого психологічного мікроклімату в колективі на середньому рівні; - Плинність кадрів.
Забезпечення соц. захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я	
- Зручний режим роботи навчального закладу; - Соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт та дітей із малозабезпечених і неповних сімей; - Якісне медичне обслуговування в навчальному закладі; забезпечення безкоштовним харчуванням; - Відсутність нещасних випадків серед учнів/вихованців та персоналу; - Відсутність правопорушень серед учнів/вихованців; - Відповідність санітарно-гігієнічних умов роботи.	- наповнюваність дітей у групах/класах ліцею.
Матеріально-технічне забезпечення	

- Належна матеріально-технічна база навчального закладу; - Забезпечення навчального закладу сучасними комп'ютерами; - Підключення навчального закладу до мережі Інтернет; - Наявність в навчальному закладі енергозберігаючих технологій; - Достатня кількість приміщень; забезпечення шкільним автобусом; - Наявність камер відеоспостереження в навчальному закладі; - Велика прилегла територія; - Зручне місцезнаходження навчального закладу для учасників навчально-виховного процесу; - Наявність їдальні та окремого харчоблоку; - належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій.	- Недостатній рівень фінансування; - Довга процедура отримання наявного фінансування; - Відсутність благодійних фондів для підтримки закладу й матеріального заохочення творчих, ініціативних і прогресивних учнів та працівників навчального закладу; - Відсутність в ліцеї охорони; - Старий ремонт у ліцеї; - Відсутність автономного опалення; - Недостатня укомплектованість бібліотеки періодичними виданнями.
Управління інформаційними зв'язками	
- Позитивний імідж навчального закладу; - Налагоджена система роботи з сім'єю та громадськістю; - Постійне висвітлення діяльності ліцею в соціальних мережах та на офіційному сайті закладу; - Налагоджена система роботи навчального закладу з іншими навчальними закладами регіону (наступність); - Налагоджена співпраця із бізнес-структурами, підприємцями; - Тісна співпраця з органами місцевого самоврядування; - Наявність позитивного досвіду волонтерської діяльності в закладі.	- На низькому рівні міжнародне співробітництво навчального закладу.
Можливості	Загрози
- Розвиток сучасних та інноваційних технологій та методик викладання; - Створення нових напрямків навчання за фахами та створення нових відділів; - Залучення спонсорів та партнерів до співпраці.	- Неготовність до змін педагогів старшого віку, також батьків і самих учнів; - У зв'язку з карантинними заходами, а наразі, і воєнним станом – постійне дистанційне навчання унеможливує впровадити зміни та реформу у повному обсязі та належної ефективності; - зниження рівня життя населення; - зростання темпів інфляції;

	- ріст витрат на енергоносії; низький рівень народжуваності; - високий рівень трудової міграції населення, відсутність контролю батьків у зв'язку з потребою від'їзду на заробітки чи переселення через бойові дії; - складна система тендерних закупівель управлінь (відділів) освіти; - низька заробітна плата працівників.
--	--

Висновок для роботи ліцею, у контексті негативних факторів, які впливають на освітню систему:

Неготовність до змін серед педагогів старшого віку, батьків і учнів. Так, для успішної реалізації змін і реформ у ліцеї важливо проводити постійну роботу з організації підтримки, участі та усвідомлення важливості інновацій серед усіх учасників освітнього процесу.

Виклики, пов'язані з дистанційним навчанням через карантин та воєнний стан, необхідно розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, які дозволяють забезпечити якісне освітнє обслуговування в умовах дистанційного навчання.

Економічні труднощі населення, розробка програм та ініціатив, спрямованих на підтримку соціально вразливих учнів і їх сімей, може допомогти зробити освітні послуги більш доступними та ефективними.

Інфляція, зростання витрат на енергоносії, важливо розробляти стратегії збереження енергії та оптимізації витрат для забезпечення фінансової стійкості та економічної ефективності ліцею.

Трудова міграція населення та складна система тендерних закупівель, необхідно шукати інноваційні підходи до залучення та збереження кваліфікованих педагогічних кадрів, а також оптимізувати процеси закупівель для ефективного використання ресурсів ліцею.

Низька заробітна плата працівників, розвиток програм підвищення кваліфікації, мотиваційних заходів та соціальних пакетів може сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих працівників у ліцеї.

Загалом, робота ліцею у важких економічних та соціальних умовах вимагає комплексного підходу до розв'язання проблем, з орієнтацією на пошук інноваційних та ефективних шляхів розвитку освіти, забезпечення якості навчання та підтримки учнів і педагогів.

2.2 Галузь освіти України: тенденції, перспективи та проблеми

Освітня галузь України переживає значні зміни в умовах воєнного конфлікту з російською федерацією. Незважаючи на це, освітній процес продовжується і вимагає нових стратегій та підходів для забезпечення безпеки та якості навчання для всіх учасників, як в межах країни, так і за її межами.

Освітня спільнота працює узгоджено, щоб забезпечити безпечність та захист прав учасників освітнього процесу в умовах військового конфлікту. Нові підходи до навчання, швидкі та ефективні рішення стають невід'ємною частиною освітнього процесу, щоб забезпечити його неперервність та адаптацію до складних умов сучасності.

Умови воєнного стану вимагають від освітньої системи України інноваційних підходів до організації навчання, акцентуючи увагу на безпеці, доступності та якості освіти для всіх учасників. Тільки шляхом спільної роботи та впровадження нових ідей освітня галузь зможе успішно впоратися з викликами, що ставляться перед нею у цих складних часах.

Система освіти в Україні складається з кількох рівнів та типів закладів, які забезпечують навчання та розвиток дітей і молоді. Освітня система в Україні охоплює наступні рівні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Рівні системи освіти в Україні

Рівні системи освіти	Характеристика
Дошкільна освіта	Цей рівень включає дошкільні навчальні заклади (ясла, дитячі садки), де діти віком від 1 до 6 років отримують перший досвід навчання та соціалізації.
Загальна середня освіта	Освіта на цьому рівні включає базову загальну середню освіту (9 років навчання) і повну загальну середню освіту (12 років навчання). Учні проходять

	навчання у загальноосвітніх школах, гімназіях або ліцеях.
Професійно-технічна освіта	Учні після базової або повної загальної середньої освіти можуть обирати навчання у професійно-технічних училищах або коледжах для отримання практичних навичок та професійної підготовки.
Вища освіта	В Україні діє система вищої освіти, яка включає бакалаврат, магістратуру та докторантуру. Студенти отримують вищу освіту у вищих навчальних закладах, таких як університети, академії, інститути тощо.
Післядипломна освіта	Для підвищення кваліфікації або отримання наукових ступенів існують післядипломні програми, в тому числі аспірантура та докторантура.

Система освіти в Україні підлягає постійним реформам та модернізації з метою підвищення якості освіти, розвитку інноваційних підходів у навчанні та підготовки кваліфікованих кадрів для ринку праці. Навчальні програми узгоджуються з міжнародними стандартами з метою забезпечення компетентностей та конкурентоспроможності випускників.[13]

У результаті російських обстрілів в Україні (на лютий 2023 року) 61 школа та 127 дитсадків були повністю зруйновані і не можуть бути відновлені.

Крім того, ще 1441 школа та 942 дитячих садків постраждали від російських обстрілів (див. рис. 2.1). Ступінь пошкодження варіюється: деякі заклади мають пошкоджені комунікації, а в інших відбулася руйнівна дія на певні частини будівель, такі як дахи або крила.

Найбільше закладів освіти постраждали у шести прифронтових областях:

Донецька – 67,27% закладів зруйновано або пошкоджено;

Харківська – 37,79%;

Луганська – 35,14%;

Миколаївська – 25,53%;

Херсонська – 20,95%;

Запорізька – 16,8%.

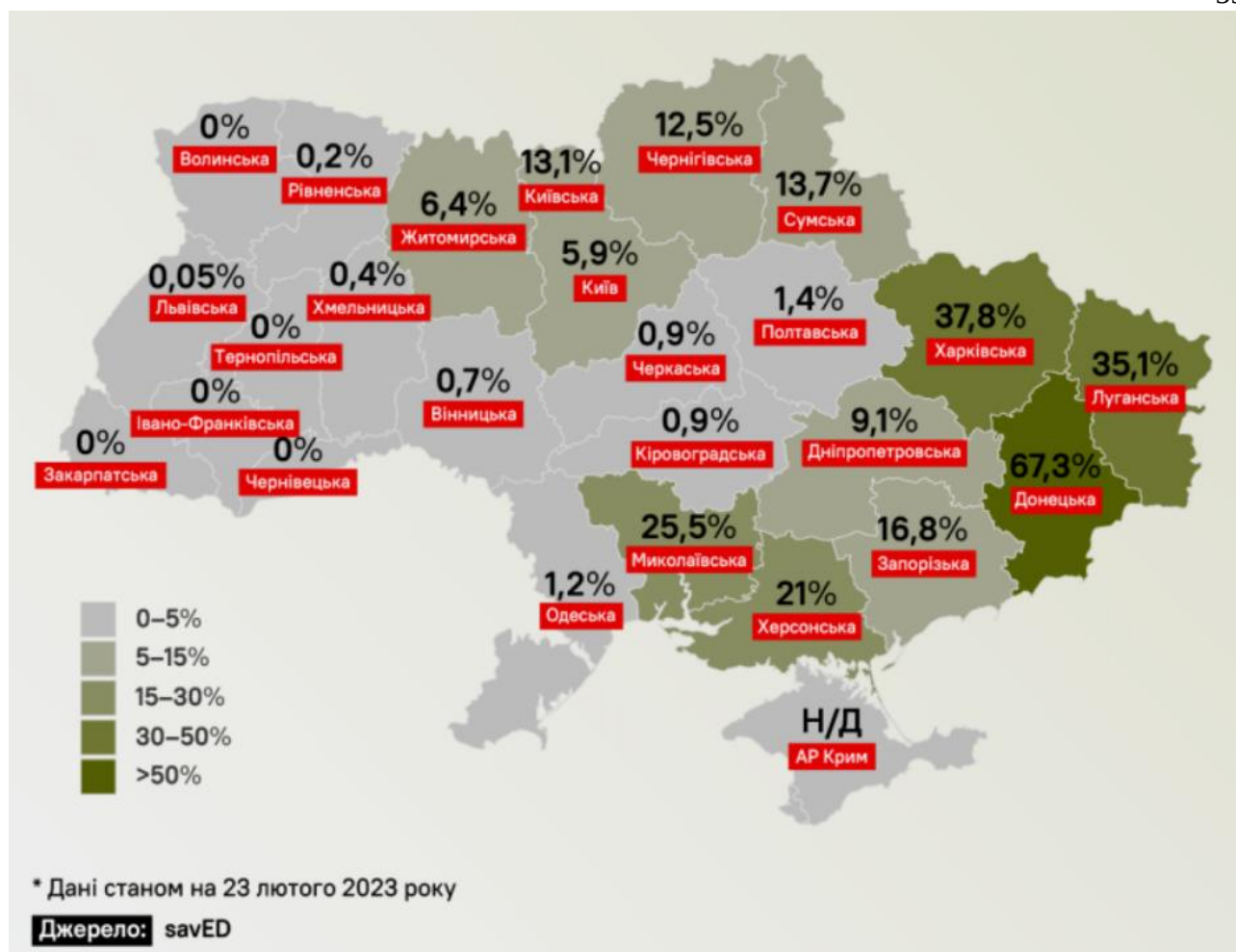


Рис. 2.2 Постраждалі школи та дитячі садки від російської агресії [13]

Для оцінки збитків освітнім закладам використовувалася методологія, розроблена KSE Institute для проєкту «Росія заплатить». Цей метод включав в себе розрахунок фінансових втрат на основі середньої площі приміщення школи або дитячого садка та вартості будівництва і облаштування нового закладу за даними Міністерства розвитку громад та територій на початок 2022 року.

Вартість будівництва одного квадратного метра навчального закладу станом на кінець 2021 року складала \$830 за курсом Національного банку України, що дорівнювало 27 гривням 26 копійок за долар.

Згідно з цією методологією, оціночна вартість будівництва однієї школи з новим обладнанням складала близько 100 мільйонів гривень.



Рис. 2.3 Руйнування закладів освіти України через війну, лютий 2023 року [3]

Значно постраждали заклади освіти Харківщини: 35 шкіл зруйновано і ще 269 пошкоджено.

Дитсадкам найбільше дісталось. Визначимо у Харківській, Запорізькій, Донецькій та Миколаївській областях.

Харківщина – вісім дитсадків зруйнували та ще 191 пошкодили росіяни.

Запорізька область – повністю зруйнували аж 23 садочки, 35 пошкодили.

Донеччина – 16 садків зруйнували повністю і ще 300 пошкодили.

Миколаївщина – 14 садочків зруйнували повністю, ще 89 пошкодили.

Також обстрілами зруйновано та пошкоджено 71 ВНЗ і 153 закладів профтехнічної освіти.

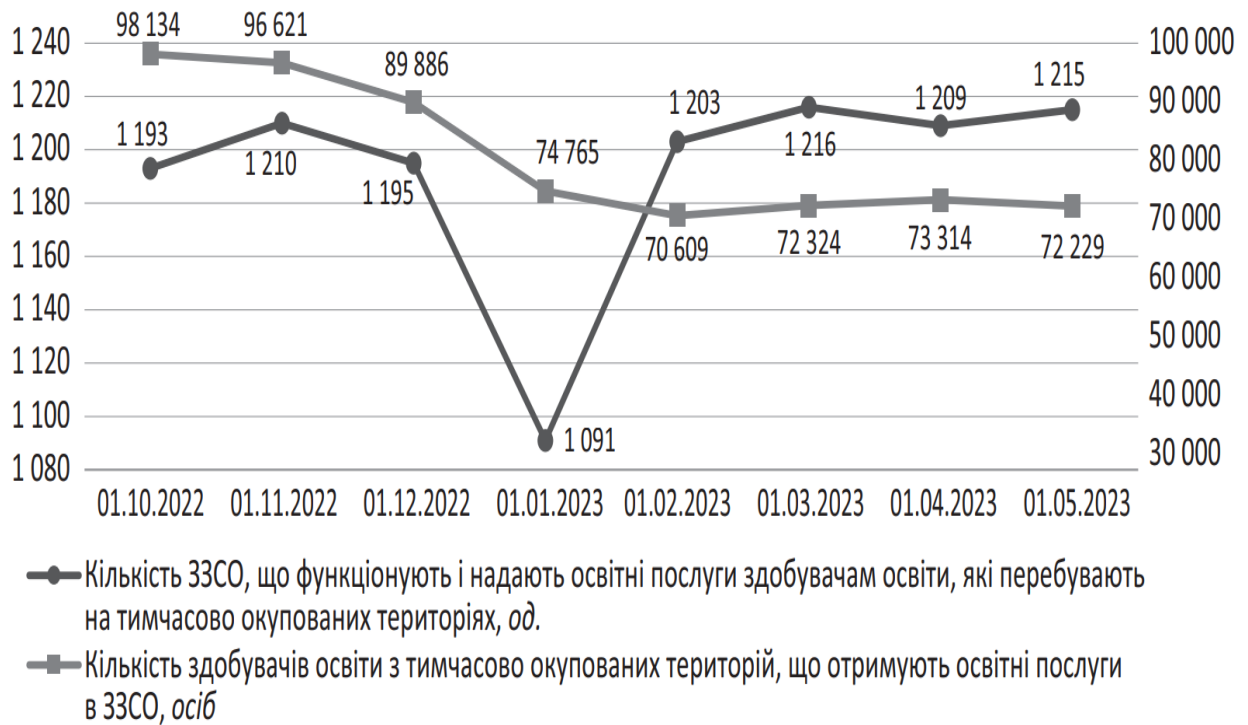


Рис.2.4 Динаміка кількості ЗЗСО та здобувачів освіти, які перебувають на тимчасово окупованих територіях, од., осіб [13]

Також значна кількість ЗЗСО та здобувачів освіти продовжують перебувати на тимчасово окупованих територіях (див рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Показників дошкільної освіти в Україні

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

З аналізу показників дошкільної освіти в Україні (див. табл. 2.4) видно наступне:

Загальна кількість закладів дошкільної освіти (ЗДО) складає 10 302. З них більше половини (56,1%) функціонують у звичному очному режимі, що є позитивним показником стабільності освітнього процесу.

Навчання у дистанційному форматі здійснюється у 28,8% закладів, що свідчить про адаптацію до нових умов і застосування інноваційних методів навчання.

Змішаний режим навчання використовується в 15,1% закладів, що дозволяє поєднувати переваги очного та дистанційного навчання.

На жаль, 116 ЗДО зруйновані через наслідки воєнного конфлікту, що ускладнює ситуацію з доступом до якісної освіти для дітей.

Охоплення навчанням у ЗДО складає 79,0% дітей дошкільного віку, що є позитивним показником широкого доступу до дошкільної освіти в Україні.

Загалом, дошкільна освіта забезпечується 102832 педагогічними працівниками, що вказує на значну кількість спеціалістів, які забезпечують якісну роботу з виховання та навчання дітей.

В цілому, попри виклики, з якими стикається система дошкільної освіти через зруйновані заклади та нестабільні умови, значна частина дітей має доступ до якісного навчання у різних форматах (очний, дистанційний, змішаний), що свідчить про важливість і ефективність заходів, спрямованих на забезпечення освітніх потреб дітей дошкільного віку в Україні.

Загальна середня освіта (березень 2023 р.)

Показники	Значення
Кількість ЗЗСО, що функціонують, од.	12 929
навчають у звичному режимі (очно), од.	4 475 (34,6%)
навчають дистанційно, од.	3 975 (30,7%)
навчають змішано, од.	4 479 (34,7%)
Зруйнованих ЗЗСО, од.	226
Кількість опорних закладів, од.	1279
Кількість філій опорних закладів, од.	1597
Кількість приватних закладів ЗЗСО, од.	406
Кількість учнів, осіб	3 985 866
у тому числі першокласників	324 961
учнів 11(12) класів	225 967
Кількість учнів, охоплених навчанням в опорних закладах, осіб	584 881
Кількість учнів, яких є змога підвезти до ЗЗСО, осіб	256 915
Загальна кількість учнів ЗЗСО, які забезпечені гарячим харчуванням, осіб	1 098 607
Кількість ЗЗСО, які мають функціонуючі (робочі) харчоблоки, од.	9 037
Кількість вчителів, осіб	387 988

Аналіз показників системи загальної середньої освіти (ЗЗСО) в Україні (див. табл. 2.4) відображає складні умови функціонування освітніх закладів, але також показує заходи, які вживаються для забезпечення доступу учнів до освіти навіть у складних ситуаціях.

У країні функціонує 12929 ЗЗСО, проте лише 34,6% з них проводять навчання у звичному очному режимі, що відображає вплив зовнішніх факторів, таких як війна, на навчальний процес.

Дистанційне навчання застосовується в 30,7% закладів, а змішаний режим - в 34,7%, що свідчить про пошук оптимальних форматів навчання в умовах обмежень.

226 ЗЗСО зруйновані через воєнний конфлікт, що підкреслює складність ситуації і потребу відновлення освітніх інфраструктурних об'єктів.

Продовжує функціонувати 1279 опорних закладів, які відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до освіти.

Загальна кількість учнів ЗЗСО становить 3 985 866 осіб, з них 584 881 навчаються у опорних закладах.

Найбільш вразливими групами є першокласники та учні 11(12) класів, на яких покладено особливу увагу.

Для більшої частини учнів (256 915 осіб) є можливість підвезення до ЗЗСО, що важливо для забезпечення доступності освіти.

1 098 607 учнів забезпечені гарячим харчуванням у школах, що свідчить про забезпечення базових потреб учнів.

Необхідно продовжувати розвивати і вдосконалювати освітню систему, звертаючи увагу на відновлення зруйнованих закладів, підвищення якості освіти та забезпечення рівного доступу для всіх учнів, зокрема в умовах воєнного конфлікту.

Таблиця 2.6

Кількість учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах [13]

Навчальний рік	Кількість учнів з ООП	Кількість інклюзивних класів
2019/2020	18643	13497
2020/2021	25078	18681
2021/2022	32686	23216
2022/2023	33861	24995
2023/2024 (оперативна інформація)	40354	29321

Кількість учнів з ООП зростала з 18643 у 2019/2020 році до 40354 у 2023/2024 році. Це означає збільшення на близько 21711 учнів протягом цього періоду.

Кількість інклюзивних класів також збільшилася з 13497 у 2019/2020 році до 29321 у 2023/2024 році. Це означає збільшення на приблизно 15824 класи за цей період.

За останні п'ять навчальних років спостерігається значний зростання кількості учнів з особливими освітніми потребами і кількості інклюзивних класів. Це може свідчити про збільшення уваги до включення учнів з ООП у загальноосвітній процес і забезпечення їм доступу до якісної освіти в межах інклюзивного середовища.

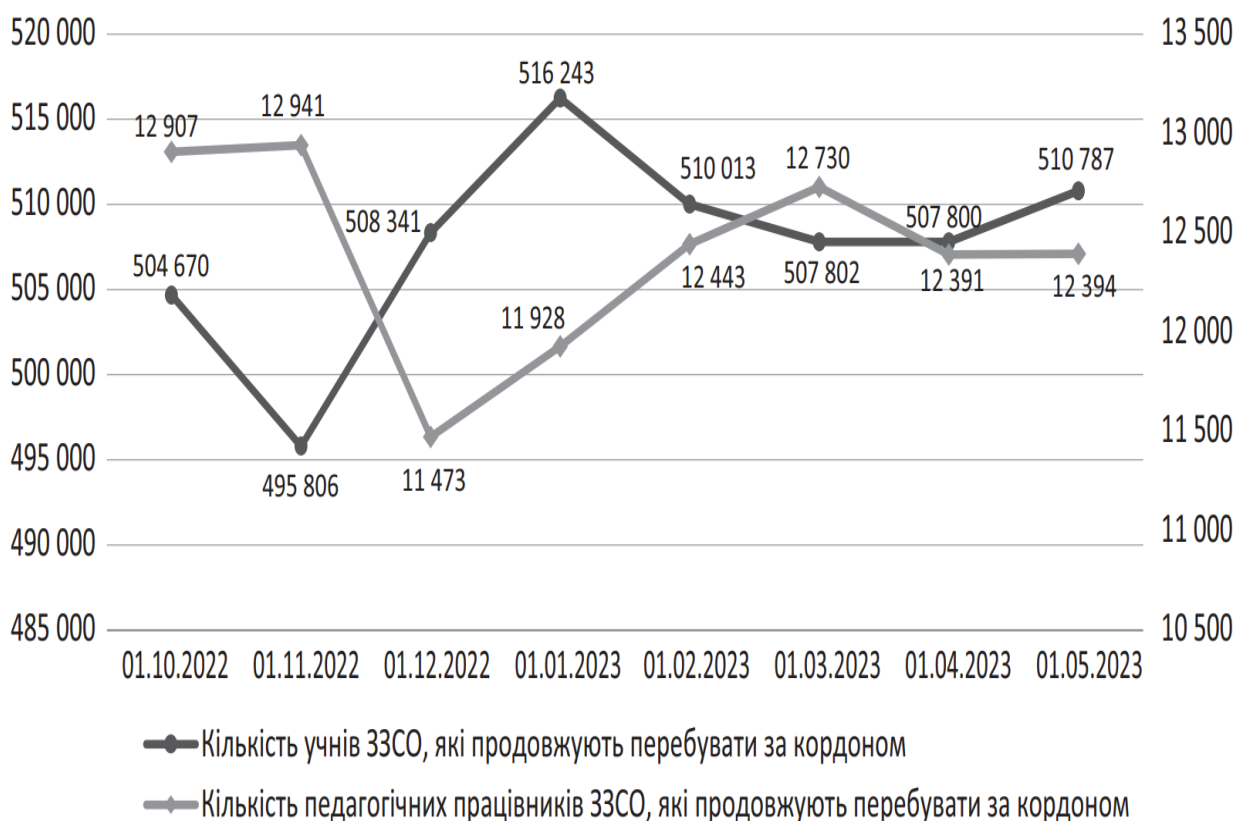


Рис. 2.5 Динаміка чисельності учнів і педагогічних працівників ЗЗСО, які перебували за кордоном, осіб [13]

Так, педагогічних працівників ЗЗСО на початок жовтня 2022 р. налічувалося 12 907 осіб, а на початок травня 2023 р. – 12 394 особи (на 4 %

менше). Натомість число учнів ЗЗСО за аналогічний період зросло, з 504 670 до 510 787 осіб (на 1,2 %).[13]

Під впливом війни в Україні виникли серйозні питання доступності та безпеки освіти. Багато дітей втратили можливість отримати освіту через обмеження на доступ до шкіл, а педагоги, працюючи у прифронтових регіонах, опинилися під загрозою обстрілів. Ці умови вимагають щільного планування освітніх процесів і забезпечення належних умов для навчання під час війни.

Станом на вересень 2023 року в Україні функціонує майже 13 тисяч шкіл, з яких понад 80% вже обладнано укриттями. За даними Міністерства освіти та науки України, близько 7.5 тисяч шкіл працюють у звичному очному форматі, 3.8 тисячі працюють у змішаному форматі, а 2.5 тисячі навчають виключно дистанційно.

За даними міністра освіти, найкраща ситуація з обладнанням укриттями спостерігається у закладах професійно-технічної освіти – 95% закладів обладнано укриттями, з яких 94% – це заклади фахової, передвищої та вищої освіти. Однак лише 55% державних садочків обладнані укриттями.

Для відновлення освітньої галузі в умовах війни необхідна координація та співпраця між державними органами, міжнародними співтовариствами, місцевими організаціями, соціальними працівниками та незалежними експертами. Головною метою є забезпечення максимальної освітньої можливості та захисту дітей під час навчання в умовах війни.[3]

Для забезпечення доступності освіти необхідно забезпечити достатнє фінансування, інфраструктуру та обладнання. Навчальні процеси повинні супроводжуватися не лише методичними матеріалами, а й соціальною та емоційною підтримкою, культурними заняттями та доступом до новітніх технологій.

Важливо також забезпечити безпеку для всіх учасників освітнього процесу та запобігти дискримінації та нерівності можливостей. Також необхідно підготувати й компетентно підтримувати вчителів та викладачів для роботи з учнями, які мають труднощі або психологічні травми, що перешкоджають їх повній адаптації в освітньому середовищі.

2.3 Результати анкетування педагогічних працівників, здобувачів освіти і їх батьків, як основа формування засад децентралізації та демократизації

У рамках дослідження передумов формування та активізації управління закладу освіти на засадах децентралізації та демократизації було проведено опитування педагогічних працівників, учнів та їх батьків комунального закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області за допомогою інструментарію, рекомендованого Державною службою якості освіти України [6]. Для цього була створена факторно-критеріальна модель якості освіти, і проведений аналіз роботи ліцею протягом попереднього року. Оцінка розвитку закладу на сьогодні здійснювалась з оцінки освітнього середовища, системи оцінювання учнів, педагогічної діяльності працівників і управлінських процесів в закладі освіти.

Опитування проводилося анонімно за допомогою Google-форм у дистанційному режимі, респондентам було надіслано посилання на форму через месенджери, де вони заповнили опитувальник в зручний для себе час. В опитуванні взяли участь 15 педагогів, 32 учні 7-9 класів і 152 батьки дітей 1-9 класів.

Вибір тем для професійного зростання педагогів відображає загальні тенденції самоосвіти і є обумовлений змінами в організації освітнього процесу. Педагоги вибирають теми з урахуванням використання елементів дистанційного навчання під час карантинних обмежень і воєнного стану. Зокрема, більшість виборів стосується методичних аспектів викладання та використання інформаційно-комунікаційних технологій. Окрім цього, педагоги звертають увагу на специфіку освітнього процесу в закладі, такі як організація інклюзивної форми роботи та форми організації навчання. Низька зацікавленість в інших аспектах, таких як профілактика девіантної поведінки чи формування громадянської позиції, вказує на потребу в покращенні психологічного супроводу освітнього процесу та удосконалення виховного простору. Педагоги також спираються на рекомендації Міністерства освіти і науки України та власний досвід під час розробки календарно-тематичного

планування. Преференція використання зразків і загальнодоступних розробок над спільною роботою з колегами вказує на потребу в підвищенні рівня співробітництва серед педагогічного колективу.

Розподіл відповідей щодо видів оцінювання відображає незвичайні практики. Наприклад, використання самооцінювання учнів педагогами є частішим, ніж поточне оцінювання (78,6% проти 71,4%). Також відзначається те, що не всі вчителі обов'язково застосовують підсумкове оцінювання (85,7%). Менша кількість виборів для формувального оцінювання (57,1%) вказує на потребу в покращенні досвіду вчителів 5-9 класів у цьому напрямку, а також необхідність організації обміну досвідом між педагогами. У процесі оцінювання вчителі користуються критеріями, рекомендованими МОН (35,7% респондентів), а 57,1% адаптують ці критерії до умов роботи в закладі. Таким чином, критерії оцінювання, встановлені МОН, є основою, на якій базується система оцінювання, але вчителі також розробляють свої власні критерії, враховуючи особливості навчального процесу. Здобувачі освіти дізнаються про критерії оцінювання на початку навчального року (78,6% опитаних) або перед вивченням кожної теми (85,7% респондентів), а також через індивідуальні пояснення (57,1%). Це свідчить про те, що учні систематично інформуються про критерії оцінювання, інформація подається у різних формах.

Для запобігання порушенням академічної доброчесності серед здобувачів освіти педагоги використовують різні підходи. Зокрема, 78,6% педагогів проводять бесіди з учнями, 57,1% надають завдання на уроках, які унеможливлюють списування, 35,7% знайомлять здобувачів освіти з основами авторського права, а 28,6% використовують методичні розробки для формування основ академічної доброчесності. Проте відкрите запитання анкети показало, що лише частка педагогічних працівників розуміє концепцію академічної доброчесності повністю. Деякі респонденти неправильно тлумачать питання, показуючи нестабільний рівень у формуванні цієї концепції. Водночас, один із педагогів вважає дотримання норм академічної доброчесності зайвим

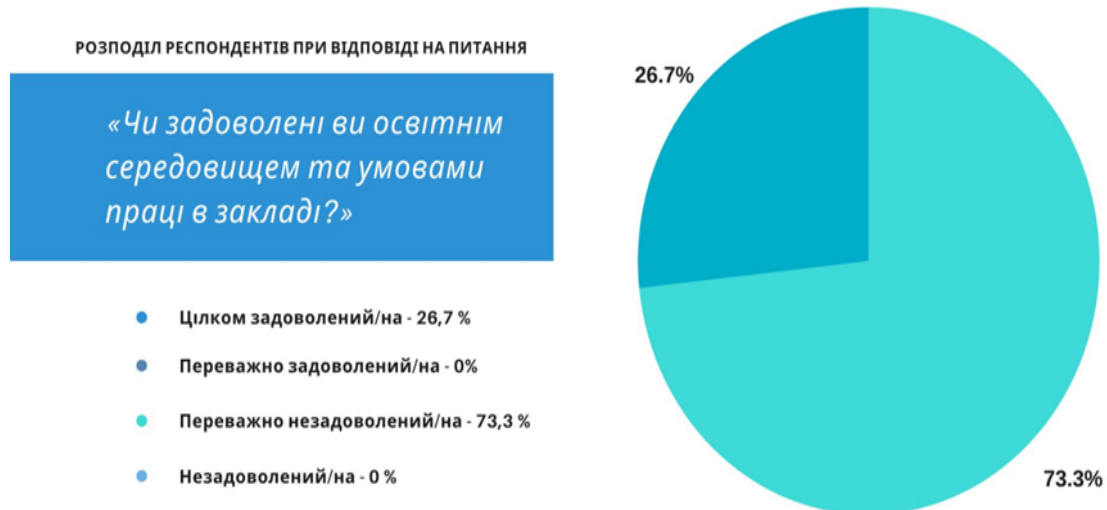


Рис. 2.6 Результати анкети Google-форми

. Це свідчить про потребу у вдосконаленні роботи з формування цінностей академічної доброчесності серед педагогічного колективу, включаючи розробку відповідного положення та механізмів його реалізації в навчальному закладі.

Педагоги закладу активно втручаються для запобігання проявам дискримінації, спонукаючи учнів до толерантного ставлення до інших та проводячи виховні заходи та індивідуальні бесіди з учнями та їх батьками за потребою. Згідно з опитуванням, 20% респондентів стверджують, що таких випадків не було, а всі інші вказали, що на їх звернення реагують завжди або у більшості випадків. Щодо запитання про проведення навчання та просвітницької роботи для виявлення ознак булінгу та запобігання його прояву, 86,7% відповіли, що такі заходи проводяться регулярно для всіх учасників освітнього процесу.

Найбільше педагогів (46,2%) брали участь у розробці річного плану роботи, а найменше в освітній програмі закладу (67,1%) та в положенні про академічну доброчесність (0%). Деякі педагоги (23,1%) не брали участі у розробці жодного документу. Є питання щодо об'єктивності відповідей,

оскільки під час особистих бесід багато педагогів не можуть згадати конкретних процедур внутрішньої системи забезпечення якості освіти, окрім моніторингу навчальних досягнень учнів за підсумковим оцінюванням, і відсутності стратегії розвитку закладу.

Таблиця 2.7

Розподіл відповідей респондентів на окремі питання опитувальника

Твердження	Кількість респондентів, які відповіли			
	Так	Переважно так	Переважно ні	Ні
Керівництво відкрите для спілкування.	12	3		
Керівництво та педагогічні працівники співпрацюють і забезпечують зворотній зв'язок щодо їхньої праці.	10	5		
Керівництво враховує пропозиції, надані педагогічними працівниками щодо підвищення якості освітнього процесу.	8	6	1	
Педагогічні працівники можуть без побоювань висловлювати власну думку, навіть якщо вона не співпадає з позицією керівництва.	6	5	4	
Розбіжності, які виникли між педагогічними працівниками та керівництвом школи, вирішуються конструктивно.	7	8		
У закладі освіти застосовуються заходи, що допомагають педагогічним працівникам адаптуватись до змін умов праці.	8	5		2
Права педагогічних працівників дотримуються у закладі.	8	7		
Керівництво підтримує ініціативи педагогічних працівників щодо розвитку закладу і місцевої громади.	9	5		1

Деякі респонденти не надали відповіді щодо оцінки діяльності педагогічної ради, що може свідчити про недостатню обізнаність педагогічних працівників щодо функцій та завдань педагогічної ради в управлінні закладом. Тому необхідно розробити положення про педагогічну раду закладу, розмістити проект положення для обговорення та подальшого затвердження. Загалом, за наданими відповідями можна зробити висновок, що педагогічна

рада працює на достатньому рівні, але потребує удосконалення з метою залучення педагогічних працівників до участі у прийнятті рішень.

Педагогічна рада ліцею є важливим органом управління та координації освітньої діяльності закладу. Вона складається з педагогічних працівників ліцею і здійснює свою діяльність на основі Закону України «Про освіту», статуту ліцею та інших нормативно-правових актів.

Основні функції педагогічної ради ліцею включають (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Основні функції педагогічної ради ліцею

Функції	Характеристики
1	2
Розробка освітньої програми	Педагогічна рада бере участь у розробці освітньої програми ліцею, враховуючи вимоги державного стандарту освіти, специфіку ліцейної освіти та потреби учнів.
Організація навчально-виховного процесу	Вона визначає стратегію та методику навчання, контролює дотримання навчальних планів і програм, розвиває систему оцінювання успішності учнів.
Аналіз результатів навчальної діяльності	Педагогічна рада здійснює аналіз результатів навчальної роботи, визначає проблемні питання та шляхи їх вирішення.
Розробка та впровадження педагогічних інновацій	Вона сприяє впровадженню сучасних педагогічних технологій, методик та програм, спрямованих на підвищення якості освіти.
Підтримка професійного зростання педагогічних працівників	Педагогічна рада організовує методичну роботу, проводить семінари, тренінги, консультації для педагогічних працівників з метою підвищення їх кваліфікації.
Взаємодія з батьківським колективом	Вона співпрацює з батьківським колективом для забезпечення спільної діяльності з виховання та навчання учнів.
Вирішення питань з психології та медицини	Педагогічна рада звертає увагу на психологічні та медичні аспекти розвитку учнів, вирішує питання з психологічної та медичної підтримки.
Участь у внутрішньому контролі	Педагогічна рада контролює дотримання внутрішніх правил ліцею, вирішує конфліктні ситуації та організовує діяльність шкільної громадськості.

Педагогічна рада ліцею є важливим органом, який сприяє плідній роботі всього колективу закладу для забезпечення якісної освіти та виховання учнів. Її діяльність спрямована на досягнення мети ліцею і задоволення освітніх потреб учнів з урахуванням сучасних вимог освітньої політики.

Усі респонденти підтвердили, що робота з охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, ознайомлення з правилами поведінки в умовах надзвичайних ситуацій та інструктажі з домедичної допомоги проводиться регулярно. Алгоритм дій у разі нещасного випадку з учасниками освітнього процесу розроблений, і всі педагогічні працівники його дотримуються.

Таблиця 2.9

Відповіді респондентів щодо оцінки діяльності педагогічної ради.

Твердження	Кількість респондентів, які відповіли				Всього відповідей
	Так	Переважно так	Переважно ні	Ні	
Педагогічна рада функціонує системно і ефективно, розглядаються актуальні питання діяльності закладу, рішення приймаються колегіально і демократично.	6	6	1		13
Педагогічна рада функціонує системно, але помітна відсутність активності у педагогічних працівників під час прийняття рішень.	2	6	3	1	12
Діяльність педагогічної ради заважає системі управлінської діяльності у закладі освіти.		1	5	5	11

Згідно з результатами анкетування педагогічних працівників, 71,4% вчителів вважають, що в закладі проводяться інформаційні та освітні заходи, спрямовані на формування негативного ставлення до корупції. Однак, в цілому анкетування показало, що діяльність ліцею переважно здійснюється на достатньому рівні.

Щодо анкетування здобувачів освіти, взяли участь 32 учня 7-9 класів, зокрема: 7 клас - 9 учнів, 8 клас - 11 учнів, 9 клас - 12 учнів.

Згідно з результатами опитування здобувачів освіти:

81% учнів подобається перебувати в закладі, не дуже подобається - 6 учням (18,8%).

87,5% учнів відчують себе комфортно в ліцеї, не дуже комфортно - 4 учням (12,5%).

Усі учні почуваються в ліцеї цілком безпечно.

Щодо випадків булінгу (цькування): 71,9% респондентів не відчули булінгу (цькування), але 28,1% зазначили поодинокі випадки агресії або кепкування.

Найчастіше здобувачі освіти потерпали від булінгу (цькування) від однокласників (64,7%) та від інших учнів закладу (29,4%).

Зазначена невідповідність у відповідях на питання про булінг (цькування) може свідчити про те, що у більшості учнів не сформовано повне розуміння поняття «булінг (цькування)» та його ознак. Такі результати вказують на високий рівень безпечності та комфортності освітнього середовища .



Рис. 2.7 Результати анкетування за допомогою Google-форми

За результатами опитування батьків відносно спілкування з керівництвом закладу, більшість (62%) повністю або в більшості випадків відчують, що керівництво відкрите до спілкування і прагне досягти взаєморозуміння. Тільки 3.3% зазначили, що іноді або ніколи не можуть спілкуватись з керівництвом. Це свідчить про позитивне сприйняття спілкування батьків зі шкільним керівництвом.

Щодо об'єктивності оцінювання навчальних досягнень дітей батьками, більшість (58% - завжди, 37.7% - в більшості випадків) вважають, що вчителі переважно об'єктивно визначають успішність учнів. Це свідчить про довіру батьків до оцінювання, що проводиться у навчальному закладі.

Щодо інформування батьків про критерії, правила і процедури оцінювання, більшість батьків (59.9% - завжди, 25.9% - в більшості випадків) отримують необхідну інформацію. Тільки 6.8% батьків ніколи не отримували цю інформацію. Це свідчить про високий рівень інформування батьків про процес оцінювання та вимоги до успішності учнів.

Половина батьків (50%) повністю задоволені організацією освітнього процесу в закладі, а ще 39.3% вважають, що переважно задоволені. Тільки дуже маленький відсоток (2.7%) зазначили, що взагалі не задоволені організацією освітнього процесу. Ці показники вказують на загалом позитивне сприйняття батьками організації навчального процесу в закладі.

Загальна оцінка батьками параметрів освітнього середовища ліцею може бути знайдена у таблиці 2.8, де буде представлена детальна інформація щодо їх відгуків та оцінок.

Таблиця 2.10

Загальна оцінка батьками параметрів освітнього середовища ліцею

Параметр	Кількість респондентів, які відповіли			
	дуже погано	посередньо	добре	відмінно
Облаштування території навколо школи	11,8	31,6	44,7	11,8
Дизайн приміщень	5,9	26,8	55,6	11,8
Чистота та облаштування навчальних кабінетів	2,6	15	50,3	32
Чистота та облаштування туалетних кімнат	9,8	26,8	47,1	16,3
Чистота та облаштування їдальні	9,8	22,9	44,4	22,9
Чистота та облаштування спортивної зали	7,2	15,8	46,7	30,3
Температурний режим у закладі	5,9	14,5	52	27,6

Отже, згідно з результатами опитування батьків, основними аспектами, на які слід звернути увагу з боку керівництва закладу, є облаштування території навколо школи, а також чистота і обладнання туалетних кімнат і їдальні.

Щодо послуг їдальні, більшість дітей користується їдальнею в закладі з різною регулярністю: 29.3% завжди, 22.7% в більшості випадків, 31.3% іноді, а 16.7% ніколи. Щодо задоволеності харчуванням, 16.3% батьків повністю задоволені, 62% переважно задоволені, 14.7% переважно незадоволені, а 7% повністю незадоволені. Основними причинами незадоволеності є асортимент буфету (33%) і короткі перерви, які не дозволяють дітям відпочити та прийняти їжу (14%). Деякі батьки також вказали на високі ціни та несмачну їжу.

Показники якості надання харчування є одними з найнижчих, але варто зауважити, що думки батьків ґрунтуються на розповідях дітей, і це може бути об'єктивною причиною низької оцінки. Запрошення батьків до їдальні чи в цілому до закладу для демонстрації змін в обладнанні, меню та дизайні їдальні наразі неможливе через обмеження, пов'язані з пандемією та правовим режимом воєнного стану.

Інформаційно-просвітницька робота з батьками проводиться на достатньому рівні, оскільки адміністрація перед плануванням батьківських зборів складає перелік питань для обговорення, включаючи превентивні аспекти. Детальнішу інформацію про це можна знайти в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Опитування батьків

Тематика	Кількість респондентів, які відповіли:			
	постійно	часто	іноді	ніколи
Попередження та зниження рівня дискримінації.	38	42	47	12
Попередження та зниження рівня насилля.	43	43	41	10
Безпечне використання мережі Інтернет.	38	45	43	11
Попередження кібербулінгу.	51	44	34	9

За результатами опитування батьків видно, що більшість з них (73%) не звертались до закладу з приводу випадків булінгу. Ті, хто звертались (12%), зазначили, що проблема була вирішена конструктивно і подібні випадки більше не траплялись. Також були випадки, коли реакція закладу на звернення була виважена батьками формальною (3,3%), і один випадок, коли звернення взагалі не було розглянуте (0,7%).

Більшість батьків (94%) ознайомлені з правилами поведінки, які прийняті в закладі, і дотримуються їх. Тільки дуже невелика частина батьків (4%) заявили, що нічого не знають про ці правила. Загалом це свідчить про високий рівень ознайомлення і прийняття правил поведінки в закладі з боку батьків.

Ці дані підтверджують добру роботу закладу з управління випадками булінгу і інформування батьків про правила поведінки, що сприяє створенню безпечного та дружнього освітнього середовища для учнів.



Заклад враховує думку батьків під час прийняття важливих управлінських рішень?

2.8 Аналіз результатів анкетування педагогічних працівників, батьків та учнів Комунальний заклад «Зачепилівський ліцей»

Основні висновки та шляхи покращення якості освіти та управління учбовим закладом на засадах демократизації та децентралізації визначені зрозуміло і конкретно. Для покращення ситуації та розвитку ліцею рекомендується впровадження наступних заходів:

1. Покращення розвивального та мотивуючого аспекту освітнього середовища: Слід активізувати роботу з насичення виховного простору ліцею, стимулювати педагогів до поширення власного досвіду та активної участі у міських та Всеукраїнських проектах.

2. Сприяння співпраці та сумісній діяльності, необхідно активізувати співпрацю між усіма учасниками освітнього процесу, створюючи можливості для спільної діяльності та обміну досвідом.

3. Підвищення рівня популяризації досвіду педагогічних працівників, рекомендується мотивувати педагогів до поширення власного досвіду через участь у грантових проектах та міських заходах.

4. Підтримка формування оцінювання, організація методичного супроводу впровадження формування оцінювання та навчання педагогів розробці власних критеріїв оцінювання разом з учнями (принцип демократії).

Підтримка формування оцінювання важлива для забезпечення об'єктивності та ефективності оцінювання навчальних досягнень учнів. Організація методичного супроводу впровадження формування оцінювання та навчання педагогів розробці власних критеріїв оцінювання разом з учнями може бути реалізована через такі кроки (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Підтримка формування оцінювання на засадах демократизації

Кроки	Опис
Проведення методичних семінарів або тренінгів	Організуйте зустрічі з педагогічним колективом для пояснення сутності формування оцінювання, його переваг та методів впровадження. Надайте педагогам необхідні знання та навички для ефективного застосування цього підходу.
Розроблення	Підготуйте методичні матеріали з описом формування оцінювання,

методичних матеріалів	прикладми критеріїв оцінювання та рекомендаціями щодо розробки власних критеріїв разом з учнями. Забезпечте доступ до цих матеріалів для всього педагогічного колективу.
Проведення практичних занять з учителями та учнями	Організуйте практичні заняття з розробки критеріїв оцінювання разом з учителями та учнями. Спільна робота дозволить залучити учнів до процесу визначення критеріїв оцінювання, що сприятиме їх більшому залученню та розумінню.
Підтримка впровадження	Забезпечте підтримку педагогам під час впровадження формувального оцінювання. Надайте можливість консультацій, обміну досвідом та взаємної підтримки.
Моніторинг та оцінка результатів	Проводьте моніторинг та оцінку ефективності впровадження формувального оцінювання. Збирайте відгуки від педагогів та учнів, аналізуйте результати та вносите корективи для подальшого вдосконалення.

Правильно організована підтримка формувального оцінювання сприятиме покращенню якості освіти, розвитку професійних навичок педагогів та активній участі учнів у процесі оцінювання свого навчального прогресу.

5. Покращення психологічного супроводу, необхідно організувати роботу практичного психолога та забезпечити індивідуальний контроль за його роботою.

6. Реорганізація роботи шкільної бібліотеки, поступова трансформація її в інформаційно-ресурсний центр для покращення доступу до інформаційних ресурсів.

Ці заходи допоможуть підвищити якість освіти у ліцеї та сприятимуть створенню ще більш комфортного та розвивального середовища для учнів, педагогічних працівників та батьків.

Додаткові деталі щодо запропонованих заходів:

Інформаційна робота серед педагогічних працівників, організувати спеціальні семінари або тренінги для педагогів з ознайомлення з поняттям педагогічної ради, формувального оцінювання та норм академічної доброчесності. Надайте педагогам необхідну інформацію та інструменти для використання цих підходів у практиці.

Популяризація сайту та соціальних мереж, створити план публікацій та контенту для сайту школи, а також сторінок у соціальних мережах. Переконайтеся, що інформація про діяльність закладу доступна та цікава для батьків, учнів та громадськості.

Мотивація педагогів до популяризації власних наробок, запровадити систему стимулів та винагород для педагогів, які активно популяризують свої наробки та досягнення в професійній діяльності.

Створення системи загальношкільних заходів, організувати роботу з командою вчителів для планування та впровадження загальношкільних заходів, які сприятимуть розвитку шкільної спільноти та підтримають позитивну атмосферу.

Активізація участі у міських та Всеукраїнських проектах, стимулювати педагогів та учнів до участі в різноманітних освітніх та культурних проектах за допомогою організації та підтримки їх участі.

Створення закладу відкритого типу, розширювати гурткову роботу та створіть паркову зону відпочинку на території закладу для підвищення комфорту та інтересу учнів до навчання.

Підвищення взаємодії з батьками, організовувати регулярні батьківські збори, дні відкритих дверей та зустрічі з представниками батьківських комітетів для покращення співпраці та взаєморозуміння.

Активізація учнівського самоврядування, підтримувати активну участь учнівського самоврядування в прийнятті управлінських рішень та організуйте їх участь у шкільному житті.

Спостереження за використанням наочності та обладнання, проводити аудит та підготуйте рекомендації щодо оптимізації використання наочності та мультимедійного обладнання в навчальному процесі.

Ці заходи допоможуть зробити значний внесок у покращення якості освіти та розвиток Комунальний заклад «Зачепилівський ліцей» на засадах децентралізації та демократизації.

Висновки до розділу 2

Було проаналізовано узагальнені статистичні дані про заклади освіти України, організаційну характеристику безпосередньо комунальному закладу «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського

району Харківської області, результати анкетування, створеного за інструментарієм, який рекомендований Державною службою якості освіти України, усіх учасників освітнього процесу – педагогічного колективу, здобувачів освіти і, власне, їх батьків. Сформовано висновки до проведеного анкетування та запропоновані шляхи покращення якості освіти у ліцеї на засадах децентралізації та демократизації.

У комунальному закладі «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області працює 40 педагоги, з них 35 педагогів мають повну вищу освіту, 2 педагоги – базову вищу, 3 – незакінчену вищу. Ліцей є закладом загальної середньої освіти, що забезпечує здобуття профільної середньої освіти, знаходиться в комунальній формі власності Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області. Ліцей як опорний заклад є юридичною особою публічного права, має печатку, штамп. Ліцей є правонаступником Зачепилівської загальноосвітньої школи I-III ступенів Зачепилівської селищної ради Зачепилівського району Харківської області. Діє на підставі власних установчих документів, що затверджуються засновником відповідно до чинного законодавства. Філії опорного закладу освіти не є юридичними особами і діють на підставі положення, затвердженого в установленому порядку. Філії забезпечують здобуття дошкільної, початкової та базової середньої освіти. Структура ліцею: дошкільний підрозділ – різновікові групи для дітей дошкільного (від одного до шести (семи) років (для дітей з особливими освітніми потребами - від одного до семи (восьми) років) віку, де забезпечуються догляд за ними, розвиток, виховання і навчання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти; початкова освіта здобувається протягом чотирьох років; базова середня освіта здобувається протягом п'яти років; профільна середня освіта здобувається протягом трьох років.

Згідно проведеного SWOT-аналізу були зазначені слабкі сторони та загрози діяльності ліцею, а саме: трудова міграція населення та складна система тендерних закупівель, необхідно шукати інноваційні підходи до залучення та збереження кваліфікованих педагогічних кадрів, а також оптимізувати процеси

закупівель для ефективного використання ресурсів ліцею; низька заробітна плата працівників, розвиток програм підвищення кваліфікації, мотиваційних заходів та соціальних пакетів може сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих працівників у ліцеї. Отже, робота ліцею у важких економічних та соціальних умовах вимагає комплексного підходу до розв'язання проблем, з орієнтацією на пошук інноваційних та ефективних шляхів розвитку освіти, забезпечення якості навчання та підтримки учнів і педагогів.

У результаті російських обстрілів в Україні (на лютий 2023 року) 61 школа та 127 дитсадків були повністю зруйновані і не можуть бути відновлені. Крім того, ще 1441 школа та 942 дитячих садків постраждали від російських обстрілів. Ступінь пошкодження варіюється: деякі заклади мають пошкоджені комунікації, а в інших відбулася руйнівна дія на певні частини будівель, такі як дахи або крила. Найбільше закладів освіти постраждали у шести прифронтових областях: Донецька – 67,27% закладів зруйновано або пошкоджено; Харківська – 37,79%; Луганська – 35,14%; Миколаївська – 25,53%; Херсонська – 20,95%; Запорізька – 16,8%. У країні функціонує 12929 ЗЗСО, проте лише 34,6% з них проводять навчання у звичному очному режимі, що відображає вплив зовнішніх факторів, таких як війна, на навчальний процес. Дистанційне навчання застосовується в 30,7% закладів, а змішаний режим - в 34,7%, що свідчить про пошук оптимальних форматів навчання в умовах обмежень. Для відновлення освітньої галузі в умовах війни необхідна координація та співпраця між державними органами, міжнародними співтовариствами, місцевими організаціями, соціальними працівниками та незалежними експертами. Головною метою є забезпечення максимальної освітньої можливості та захисту дітей під час навчання в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1 Управління закладом освіти на засадах децентралізації: досвід європейських країн

Україна вступає на шлях до реформування освіти, орієнтованого на демократизацію та сучаснізацію, в рамках підготовки до членства в Європейському Союзі. Це проявляється у впровадженні новацій у галузі вищої освіти, удосконаленні процесу вступу, зміні в навчальних програмах, а також у новому підході до підручників, скасуванні перевірок, та підтримці наукових досліджень.

Одним із важливих аспектів цього процесу є вивчення різних моделей управління освітою у країнах Європи для подальшого порівняння. Історично склалося, що у різних країнах Європи існують різні моделі управління освітою, які відрізняються за ступенем централізації/децентралізації управління та фінансуванням освіти.

Зокрема, можна розглянути приклади таких моделей управління освітою, як у Франції та Польщі, щоб зрозуміти ці різноманітні підходи:

Франція відома значним впливом держави у сфері організації, управління та фінансування освіти. Держава має великий контроль над навчальними програмами на всіх рівнях освіти, найомом вчителів та директорів шкіл, організацією підвищення кваліфікації вчителів та контролем якості освіти. Більшість фінансування освіти здійснюється державою, але також існують приватні школи, які субсидуються. Останнім часом у Франції спостерігається процес децентралізації, коли місцеві органи влади беруть на себе більше функцій управління освітою.

У Польщі також існує значний державний контроль над освітою. Проте, в останні роки спостерігається зростання ролі місцевих органів управління,

зокрема у визначенні освітніх стратегій та управлінням бюджетами. Школи, коледжі та ліцеї отримують певну автономію у вирішенні питань, пов'язаних з бюджетом та освітніми стратегіями для досягнення національних цілей.

Після розпаду комуністичної системи в Польщі відбувся перехід від централізованого управління освітою до глибокої децентралізації. Тепер більшість рішень у сфері освіти, починаючи з дошкільного рівня до старших класів середньої школи, приймаються органами місцевого самоврядування (гмін або повітів).[4]

Місцеві органи влади несуть організаційну та фінансову відповідальність за розвиток освіти. Це стимулює розвиток місцевих освітніх ініціатив, сприяє оптимізації мережі шкіл і допомагає у розв'язанні проблем з боргами, які раніше накопичувалися через централізоване фінансування.

На центральному рівні формується та реалізується національна освітня політика, а функції управління освітою делегуються місцевим органам влади. Управління школами, дитячими садочками та іншими навчальними закладами здійснюють гміни та повіти. Воєводства відповідають за управління школами, які працюють на надрегіональному рівні.

Педагогічний нагляд здійснюють керівники регіональних управлінь освітою (освітні куратори) у 16 воєводствах.

Основним джерелом фінансування шкільної освіти є освітня частина загальної субсидії з державного бюджету. Ці кошти розподіляються між органами місцевого самоврядування згідно з алгоритмом, встановленим міністром національної освіти. Місцеві органи також встановлюють правила оплати праці вчителів, надають фінансову підтримку студентам, інвестують у розвиток освіти та визначають правила використання приватних коштів школами.

У 2013 році освітня субсидія з державного бюджету складала майже 70% витрат на шкільну освіту, а державні видатки на вищу освіту фінансувалися майже в повному обсязі з державного бюджету.

У Іспанії існує децентралізована модель управління освітою, де повноваження розділені між різними рівнями влади. Міністерство освіти як

центральный орган державної влади відповідає за розробку та впровадження загальних принципів освітньої політики. Воно забезпечує однорідність і єдність системи освіти, гарантує рівні умови для всіх громадян у здійсненні прав на освіту, а також регулює умови отримання, видачі та визнання академічних і професійних кваліфікацій.

Автономні області мають виконавчі та адміністративні повноваження у сфері освіти на своїй території. Муніципалітети відповідають за створення, будівництво та обслуговування будівель державних дошкільних, початкових та спеціальних навчальних закладів.

Навчальні заклади мають автономію у підготовці, прийнятті та виконанні планів розвитку та управління, а також у визначенні правил організації та керівництва школами, в межах встановлених міністерством освіти та автономними областями.

Фінансування освіти здійснюється за допомогою системи державних трансфертів та місцевих податків. Суми, виділені на освіту в державному бюджеті, розподіляються між різними автономними областями, різними програмами та послугами. Автономні області визначають у своїх бюджетах фінансування витрат на освіту за рахунок державних трансфертів і частково за рахунок місцевих податків.

Система освіти в Італії організована на принципах субсидіарності та автономії шкіл. Держава має виключні законодавчі повноваження стосовно загальних питань освіти, мінімальних стандартів і основних принципів, які мають застосовуватися по всій країні. Регіони відповідають за організацію шкільних мереж на своїй території, коригують шкільний календар і мають виключні повноваження у сфері професійної освіти та навчання.

Муніципалітети та провінції несуть відповідальність за вищі та нижчі класи середньої школи відповідно. В рамках своїх повноважень вони відповідають за створення, об'єднання, злиття та закриття шкіл, припинення навчання у випадках серйозних і невідкладних обставин, а також за створення, контроль та розпуск шкільних органів.

Школи мають автономію в плані дидактичної, організаційної та науково-дослідницької діяльності.

Фінансування шкіл здійснюється державою як на освітні, так і на адміністративні цілі. Регіони безпосередньо надають або делегують провінціям та муніципалітетам послуги та допомогу учням, такі як харчування, транспорт, підручники для початкової школи, а також допомога дітям з бідних сімей, соціальна та медична допомога, з власного бюджету. Вони також фінансують плани будівництва шкіл.

Провінції та муніципалітети несуть пряму відповідальність за забезпечення шкіл опаленням, освітленням, телефонним зв'язком та підтриманням будівель у належному стані.

Система освіти в Сполучених Штатах Америки є глибоко децентралізованою, де компетенція щодо освіти належить штатам, а не федеральному уряду. Федеральний уряд в основному впливає за допомогою додаткового фінансування через гранти, які стають значною допомогою для бюджетів місцевих органів освіти.

На рівні штату питаннями освіти займається Агентство з питань освіти, яке контролює відповідність програм навчання законам штату та федеральному законодавству, розробляє правила щодо підбору та найму персоналу, а також розподіляє фінансування за програмами штату і федеральними грантами.

Важливу роль у формуванні освітньої політики відіграє виборна Комісія штату з питань освіти, яка розробляє довгострокову стратегію розвитку освіти, встановлює програми навчання і вимоги до випускних іспитів, а також критерії для відбору талановитих та обдарованих дітей. [4]

Управлінням роботою шкіл займається шкільний округ, який приймає рішення про розклад, форму, факультативні заняття, транспорт і інші аспекти, що стосуються повсякденного життя батьків і навчання дітей.

Фінансову незалежність шкільного округу забезпечує податок на нерухомість, а адміністративна незалежність гарантована законодавством.

Побудуємо таблицю на основі наданих даних про системи управління освітою в різних країнах (Франція, Польща, Іспанія, Італія, Сполучені Штати

Америки), яка відображатиме основні принципи та характеристики децентралізації управління освітою в цих країнах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ступінь централізації чи децентралізації управління освітою в різних європейських країнах [4]

Країна	Централізація/ Децентралізація	Основні органи управління освітою	Фінансування освіти
Франція	Централізована	Держава, місцеві органи влади, шкільні установи	Державне фінансування основної системи освіти
Польща	Децентралізована	Місцеві органи влади, шкільні установи	Державне та місцеве фінансування освіти
Іспанія	Децентралізована	Міністерство освіти, автономні області, муніципалітети	Державне та місцеве фінансування освіти
Італія	Децентралізована	Держава, регіони, провінції, муніципалітети	Державне та місцеве фінансування освіти
Сполучені Штати Америки	Децентралізована	Штати, Агентство з питань освіти, шкільні округи	Федеральне та місцеве фінансування через податки

Таблиця 3.1 відображає ступінь централізації чи децентралізації управління освітою в кожній країні, основні органи, що займаються управлінням освітою на різних рівнях (держава, місцеві органи влади, шкільні установи тощо), а також джерела фінансування освіти (державне, місцеве, федеральне у США через податки).

Україна може взяти на увагу досвід децентралізації освіти з різних країн для вдосконалення власної системи. Визначимо деякі приклади країн із цікавими підходами:

1. Польща, має досвід глибокої децентралізації управління освітою після розпаду комуністичної системи. Місцеві органи влади (гміни або повіти) відповідають за більшість освітніх завдань від дошкільного рівня до старших класів середньої школи. Україна може вивчити польський досвід управління мережами шкіл, фінансуванню та взаємодії між центральними та місцевими органами управління освітою.

2. Італія, система освіти в Італії організована за принципами субсидіарності та автономії шкіл. Держава визначає загальні питання, а регіони та муніципалітети мають великі повноваження у вирішенні місцевих освітніх питань. Україна може вивчити італійський досвід щодо розподілу відповідальності та фінансування між різними рівнями влади.

3. Іспанія має децентралізовану модель управління освітою, де кожен рівень влади (центральний, регіональний, муніципальний) має визначені повноваження. Міністерство освіти контролює виконання загальних принципів, але автономні області та муніципалітети відповідають за виконавчі функції. Україна може оцінити іспанський досвід у розподілі влади та фінансів у сфері освіти.

4. Сполучені Штати Америки: США мають децентралізовану систему освіти, де штати мають головні повноваження у сфері освіти, а федеральний уряд забезпечує фінансування та встановлює загальні стандарти. Україна може оцінити американський досвід щодо регіонального управління, залучення громади та забезпечення рівного доступу до освіти.

Загалом, Україна може взяти на увагу різноманітні підходи до децентралізації освіти з інших країн і адаптувати їх до власних потреб і контексту. Важливо враховувати специфічні особливості української системи освіти та забезпечувати широку участь громадськості у процесі реформ.

Досвід децентралізації управління освітою в інших країнах може бути корисним для України з кількох поглядів:

1. Більша автономія та відповідальність місцевих органів, країни, які успішно впровадили децентралізацію, дозволили місцевим органам влади

більш самостійно керувати освітніми закладами. Це дозволяє краще враховувати потреби та особливості кожного регіону чи місцевості.

2. Збільшення ефективності управління. Так, децентралізація може сприяти більш ефективному використанню ресурсів, оскільки місцеві органи можуть більш точно реагувати на потреби своїх шкіл та студентів.

3. Розвиток інновацій та кращих практик, місцеві органи влади мають більшу свободу експериментувати з новими підходами до навчання та управління шкільними програмами. Це може сприяти розвитку інновацій та реалізації кращих практик.

4. Децентралізація може сприяти більшому залученню громади та батьків у прийнятті рішень про освіту. Місцеві органи можуть проводити консультації з громадою та батьками щодо потреб та пріоритетів у сфері освіти.

5. Децентралізація дозволяє зробити освітні програми та послуги більш відповідними до місцевих потреб, культурних особливостей та реалій конкретного регіону.

Однак важливо також враховувати виклики, пов'язані з децентралізацією, такі як забезпечення рівного доступу до якісної освіти у всіх регіонах, забезпечення достатнього фінансування та ефективного моніторингу якості освіти на різних рівнях. Уроки та досвід інших країн можуть допомогти Україні уникнути певних помилок та забезпечити успішне впровадження децентралізованих підходів до управління освітою.

3.2 Розробка конкретних рекомендацій з вдосконалення управлінських практик у ліцеї з урахуванням принципів демократизації та децентралізації

Грає важливу роль у формуванні вільної особистості та відповідального громадянина демократичне шкільне середовище і можливість практичного досвіду участі в демократичних процесах у школі. Для цього критично важливо створювати та розвивати демократичну культуру в навчальних закладах, сприяти ініціативі та власній думці, підтримувати критичне мислення, повагу до різноманітності, взаємоповагу та відповідальність. Безпечна та сприятлива

атмосфера у школі дозволяє побудувати взаємовідносини на засадах рівності та відповідальності, сприяючи розвитку демократичних навичок не лише учнів, але й педагогічного та батьківського колективу, а також представників громади. Усвідомлення важливості власної ролі у шкільних процесах стимулює мотивацію та покращує ефективність навчального процесу.

Демократизація шкільного середовища та управління можлива лише за умови впровадження відповідних ціннісних принципів. Тому пропонуємо у школах

1. Взаємини на основі поваги до прав людини: Створення взаєморозуміння та поваги між всіма учасниками освітнього процесу.
2. Діалог і повага в основі шкільних процесів: Засновані на відкритому спілкуванні та взаємоповазі методи взаємодії.
3. Саморефлексія: Регулярна самооцінка та аналіз діяльності школи для покращення.
4. Прозора комунікація: Відкрите обговорення проблем і викликів з усіма зацікавленими сторонами.
5. Спільне бачення і планування: Розвиток школи на основі спільних цінностей всіх учасників.
6. Співуправління: Залучення всіх суб'єктів життя школи до управління та прийняття рішень.
7. Загальношкільний підхід: Урахування інтересів всіх учасників шкільного середовища.
8. Органи самоврядування: Формування органів шкільного управління на виборних засадах.
9. Організаційна автономія школи: Забезпечення школи можливості самостійно вирішувати питання організації та відпочинку.
10. Свобода слова: Створення умов для вільного висловлювання думок через різноманітні медіа.
11. Участь у житті школи: Залучення учнів, батьків та вчителів до усвідомленої участі у процесах школи.

12. Відкритість школи: Співпраця з батьками та громадою для розвитку освітнього потенціалу.

13. Дитиноцентризм: Фокус на правах і потребах дитини у визначенні освітніх процесів.

14. Повага до демократії: Приклад демократичної поведінки від усіх учасників освітнього процесу.

15. Рівність голосів: Урахування рівності усіх учасників шкільного середовища у прийнятті рішень.

16. Управлінець як підтримувач: Директор як сприяльник і простір для творчості педагогічного колективу.

17. Конструктивна опозиція: Створення умов для критичного мислення та дебатів.

18. Підтримка учнівських ініціатив: Створення безпечного простору для розвитку та реалізації ідей учнів.

Демократизація та надання платних додаткових послуг у системі освіти означає впровадження принципів демократії та розширення можливостей за допомогою додаткових платних сервісів.

1. Демократизація освіти:

– Забезпечення доступу до освіти для всіх шляхом залучення різних соціальних груп до процесів управління та прийняття рішень.

– Розвиток діалогу та взаєморозуміння між всіма учасниками освітнього процесу (учнями, вчителями, батьками, адміністрацією тощо) на основі поваги до прав людини.

– Стимулювання саморефлексії та особистісного зростання учасників освітнього процесу.

2. Надання платних додаткових послуг:

– Розширення можливостей освітніх закладів шляхом надання додаткових платних послуг, які відповідають індивідуальним потребам учнів та їхнім сім'ям.

– Використання коштів з платних послуг для розвитку матеріально-технічної бази навчальних закладів, підвищення заробітної плати працівників та покращення якості освітніх послуг.

Такий підхід сприяє розвитку освітньої системи, покращує її фінансове забезпечення, розширює можливості учнів та їхніх сімей у виборі найбільш ефективних та індивідуально підходящих освітніх послуг.

Надані додаткові платні послуги у надають найбільше задоволення потреб населення у здоров'ї та всебічному освіті дітей, розвитку їхніх індивідуальних здібностей і інтересів, забезпеченні єдності та послідовності сімейного та громадського виховання, а також залучення коштів з додаткових джерел фінансування для розвитку матеріальної бази та підвищення заробітної плати працівників. Це надає можливість зміцнити матеріально-технічну базу освітніх закладів, зберегти кваліфікований персонал, стимулювати працівників в залежності від особистого внеску кожного, підтримувати престиж дошкільного виховання, залучати до роботи з дітьми висококваліфікованих фахівців у галузі охорони здоров'я, науки та культури для максимального задоволення потреб сімей.

Взаємовідносини адміністрації з колективом мають вирішальне значення, розуміння всіма працівниками необхідності надання платних послуг в системі сучасної освіти та особиста відповідальність кожного. Рівно важливою є організація системи підвищення кваліфікації працівників всередині самого закладу залученням досвідчених теоретиків і практиків.

У контексті економічної свободи лише новий, розумний підхід до власної діяльності може допомогти колективу дошкільного навчального закладу переглянути й оцінити свої фінансові можливості, вибрати основні напрямки розвитку та спектр додаткових послуг, раціонально використовувати кадровий потенціал. Це в кінцевому підсумку сприятиме реалізації особистісно орієнтованих форм спілкування з дітьми, індивідуальному підходу до кожної дитини та пошуку нетрадиційних шляхів співпраці з сім'єю.

У зв'язку зі скороченням кількості дітей, які користуються послугами державних навчальних закладів, з появою додаткових платних послуг,

зростанням вимог, які батьки ставлять до навчального закладу, з наданням права вибору, установи повинні залучати батьків, цікавити їх, досліджувати їхні потреби та попит. Тому перед установою стоять завдання проведення маркетингу наданих послуг і їх реклами.

Мета - удосконалення стратегії розвитку ліцею на перспективу, пошук союзників у соціальному оточенні, завоювання авторитету серед батьків, покращення іміджу закладу з підвищенням його рейтингу.

Завдання: підвищення професіоналізму педагогів, які працюють у системі розвитку; продовження співпраці з громадськими, науковими, культурними установами станиці; розробка системи заходів (аналітичної режимної діяльності) щодо вивчення потреб (попиту) батьків, дитини, суспільства.

Принципи: демократичність, актуальність, прогностичність, оперативність, аналіз запитів дитини, сім'ї, динамічне управління, відкритість закладу у соціально-освітній інфраструктурі станиці.

Ресурси: матеріальні, кадрові, фінансові, часові.

Напрямки роботи маркетингової служби: вивчення потреб батьків, дітей, суспільства; ознайомлення з напрямками діяльності інших закладів; визначення стратегії розвитку закладу на основі маркетингового дослідження; дослідження споживчого ринку.

Методи діяльності: анкетування, тестування, опитування громадської думки, індивідуальні інтерв'ю, групові інтерв'ю, телефонні інтерв'ю.

Рекламний напрям: поширення досвіду роботи закладу, видання буклетів; проведення публічних захистів педагогічних ідей, розробок; організація методичних семінарів; виготовлення рекламної вівіски.

Групи громадськості, з якими працює освітня установа, включають внутрішню громадськість (діти, які відвідують дитячий садок; педагоги, спеціалісти, працівники, керівник); внутрішньо-зовнішню громадськість (батьки дітей, засновники, спонсори); зовнішню громадськість (майбутні матері, сім'ї, які не користуються послугами ліцею; конкуренти, органи місцевого самоврядування).

Ціль роботи з організації додаткових платних послуг: створення системи додаткових платних послуг у Зачепилівський ліцей для забезпечення варіативності освіти.

Завдання: задовольнити попит батьків на додаткові платні послуги; створити ресурсне забезпечення; реалізувати нові підходи до створення розвиваючого середовища; визначити строго дозоване навантаження на дітей; створити безпечні та комфортні умови для надання платних послуг; створити правову базу та сформувати економічний механізм розвитку платних послуг; розширити можливості фінансування закладу за рахунок залучення коштів з дозволених джерел; розробити вміст та вдосконалення програм додаткових платних послуг для перевищення стандарту освіти; повернути фінансові ресурси для поліпшення матеріальної бази; задовольнити потреби дітей у заняттях за інтересами; розвивати маркетингову службу та інформаційно-рекламне забезпечення платних послуг.

Форми роботи: заняття і заходи з надання платних послуг; бесіди з батьками і педагогами (індивідуальні та групові); консультації для педагогів, які надають платні послуги; дні відкритих дверей з показом.

Методи і прийоми:

- а. словесні (бесіди з батьками та членами колективу; розповіді про роботу на зустрічах з мешканцями станиці, з колегами з інших садків);
- б. наглядні (реклама, перегляд матеріалів і документів);
- в. практичні (показ наданих послуг).

Діяльність Зачепилівського ліцею не є підприємницькою. На кожну платну послугу складається кошторис витрат. Кошторис розробляється відповідальною особою і затверджується директором. Оплата проводиться за ціновими категоріями у банку, через квитанції та надходить на рахунок бухгалтерії.

Зачепилівський ліцей витрачає свої кошти згідно з кошторисом на розвиток і вдосконалення цих же платних послуг, розвиток матеріальної бази, заробітну плату працівникам, що надають ці послуги. У разі відсутності

спеціаліста, що надає послугу, пропущені заняття проводяться у інший час або проводиться перерахунок оплати у наступному місяці.

Робота з корекції порушень мовлення дітей знайшла відображення у організації додаткових платних послуг, які є поза стандартними. Це, зокрема, логопедичні заняття (з дітьми, які не відвідують ліцей). Крім того, рекомендуємо організувати такі додаткові послуги, як гімнастика, танці, хореографія; ліплення, ляльковий театр. Важливо зазначити, що ці послуги користуються великим попитом серед батьків і успіхом у дітей: діти дуже люблять гімнастику, ліплення, танці, ляльковий театр. І зовсім не страшно, що іноді мотивація дитини нестійка і її інтереси часто змінюються.

У кінцевому підсумку кожен знаходить заняття за душею і робить свій особистий вибір. Важливіше, що створення умов, що дозволяють зробити власний вибір, сприяє соціально-особистісному розвитку дітей. Батьки розуміють важливість зміцнення здоров'я, необхідність правильної мови, відповідно замовляють і послуги.

«Лекотека» - це особлива педагогічна ідея, що полягає в організації простору для дитячої літератури та розвитку дитячої творчості. Це місце, де діти можуть вільно читати книжки, слухати історії, брати участь у літературних гуртках, творчих майстернях та іграх, пов'язаних з літературою.

У «Лекотеці» діти мають можливість розвивати мовлення, логічне мислення, уяву та творчі здібності через читання казок, віршів, книжок. Також це сприяє розвитку соціальних навичок, спілкуванню та емоційному розвитку дітей. У контексті педагогічного проекту «Лекотека» може означати структуроване середовище для розвитку дитячої читацької культури та творчих здібностей, де діти мають доступ до різноманітної літератури та можливість брати участь у різноманітних заходах і активностях, спрямованих на підтримку читання та творчості. Основною метою «Лекотеки» є створення дружнього та заохочуючого середовища, де діти можуть експериментувати з літературою, розширювати свій світогляд через книги та інші види літературних ресурсів.

На практиці «Лекотека» може включати такі елементи:

Проект «Легколетка»

Напря́м	Характеристика
1. Книжкова колекція	Наявність різноманітних дитячих книг, включаючи казки, вірші, ілюстровані книги та інші літературні твори, призначені для різних вікових груп.
2. Організація простору	Створення затишного та комфортного середовища для читання та творчості, де діти можуть вільно вибирати книги та проводити час.
3. Літературні заходи	Організація читацьких годин, літературних гуртків, ігрових заходів на основі книг, що стимулюють інтерес до читання.
4. Творчі майстерні	Проведення майстер-класів, де діти можуть творчо використовувати прочитані матеріали, розробляти власні історії або ілюстрації.
5. Розвивальні програми	Організація заходів, спрямованих на розвиток мовлення, мислення, уяви та інших навичок через літературні активності

На практиці «Лекотека» може бути частиною шкільного або дитячого закладу, бібліотеки чи самостійного освітнього центру. Вона створює можливості для дітей підвищувати свою грамотність, стимулює інтерес до читання та розвиває творчість, сприяючи комплексному розвитку молодших читачів.

На ринку доступний широкий спектр послуг, тому керівники стараються запропонувати споживачеві максимально можливий асортимент «під одним дахом». Розширення асортиментної структури пропозицій є актуальним трендом. Багато організацій, крім надання повного спектру послуг, акцентують увагу на якості наданих послуг.

На основі вивчених умов і факторів, що безпосередньо впливають на успішність функціонування Зачепилівського ліцею, пропонується наступний план витрат на 1 місяць.

Таблиця 3.2

Витрати на рекламу Зачепилівського ліцею

Найменування	Витрати, тис. грн
Поширення досвіду роботи (семінари, публікація робіт в мережі Інтернет)	Безкоштовно
Виготовлення буклетів - 1000 шт.	3
Проведення публічної захисту педагогічних ідей	Безкоштовно
Організація методичних семінарів	Безкоштовно
Виготовлення рекламних щитів, плакатів, вивісок	7
Проведення дня відкритих дверей	2
ВСЬОГО	12

Створення Лекотеки - це комплексний проект, що передбачає наявність відповідних приміщень, штатних спеціалістів та необхідного обладнання. Форма роботи: групові і індивідуальні заняття, діагностика дитини, консультування батьків, розмови, опитування, дозвілля та свята.

Переваги для споживачів полягають у розвитку та соціалізації дітей, які не можуть відвідувати дошкільний заклад через стан здоров'я, підвищенні рівня соціальної довіри у батьків, розвитку їх психолого-педагогічних компетенцій завдяки консультаціям з розвитку та виховання «особливих» дітей.

Години роботи: з 8:00 до 16:00.

Кількість дітей: основна група - 15 осіб.

Характеристика споживачів

Діти-інваліди, діти з особливостями розвитку дошкільного та шкільного віку. Приблизна вартість реалізації проекту - 63 300 грн. Приблизна вартість навчання однієї дитини - 7 500 грн.

Проблема з нестачею фінансування або його нестабільність мінімізується, оскільки для реалізації проекту після всіх початкових витрат основними є лише фінансування штатних працівників та витрати на комунальні послуги. Якщо

педагог не може брати участь у проекті, його може замінити будь-який інший педагог із відповідною освітою. При цьому ризик мінімальний, оскільки під час реалізації проекту всі витрати зводяться до оплати праці з урахуванням соціальної важливості проекту.

Отже, на всі вищезазначені заходи було виділено 202,3 тис. грн.

Без витрат на рекламу не завжди можливо збільшення кількості споживачів. Кожна вкладена гривня має приносити фінансовий, а не лише емоційний результат.

Можливий дохід за 1 місяць наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Можливий дохід за 1 місяць

Додаткова послуга	Дохід (тис. грн. / місяць)
Корекція порушень мовлення - 8 занять в місяць (3600 грн.)	40 осіб – 144
Гімнастика - 8 занять в місяць (3200 грн.)	40 осіб – 128
Ліпка - 8 занять в місяць (3200 грн.)	20 осіб – 64
Ляльковий театр - 8 занять в місяць (2800 грн.)	15 осіб – 42
Підготовка до школи - 8 занять в місяць (4000 грн.)	15 осіб – 60
Лекотека - в місяць 6000 грн.	15 осіб – 90
ВСЬОГО:	528

Розрізняють економічну ефективність і ефективність психологічного впливу окремих маркетингових інструментів на свідомість людини (привернення уваги до реклами, фіксація в пам'яті тощо). При цьому психологічний вплив найбільш результативний, якщо він приводить потенційних споживачів до здійснення покупки. Отже, економічна ефективність залежить від ступеня його психологічного впливу на людину.

Економічну ефективність зазвичай визначають за допомогою вимірювання її впливу на розвиток товарообігу. Найточніше оцінити ефект маркетингових заходів можна лише у випадку, коли збільшення продажів

товару відбувається негайно після впливу реклами. Це найбільш ймовірно для реклами нових товарів щоденного попиту.

У той же час реалізація дорогоцінних послуг зазвичай передусе обов'язковому обдумуванню. В такому випадку ефект заходів може проявитися не відразу. Спочатку споживач дізнається про послугу, потім він зацікавлюється детальною інформацією про її якість і властивості. Після цього споживач може віддати перевагу рекламованій послугі і підтвердити своє бажання користуватися нею.

Для визначення впливу маркетингових заходів на зростання товарообороту аналізують оперативні і бухгалтерські дані, а також результати маркетингових досліджень. Також слід мати на увазі, що окрім маркетингових заходів на реалізацію товару впливають інші фактори, такі як якість і споживчі властивості, ціна, місце розташування організації та рівень обслуговування.

Додатковий дохід (Дд) під впливом заходів визначається, як:

$$\text{Дд} = (528 * 5 * 96) / 100 = 2534,40 \text{ тис. грн.}$$

Економічну ефективність також можна оцінити за економічним результатом, що був досягнутий від застосування маркетингових заходів. Економічний результат визначається співвідношенням між прибутком від додаткового товарообороту, отриманого під впливом заходів, і витратами на них.

Для розрахунку економічного ефекту (Е) можна використовувати формулу 3.2:

$$E = (\text{Дд} * \text{Нт} / 100) - \text{Ур}, \quad (3.1)$$

де

Дд - додатковий дохід під впливом заходів, тис. грн.;

Нт - торгова націнка, % до ціни реалізації;

Ур - витрати на заходи, тис. грн.;

Уд - додаткові витрати на зріст доходу, тис. грн.

Підставляючи вказані значення:

Дд - 2534,40 тис. грн.

Нт = 10%

Up = 202,3 тис. грн

Uд - 0 тис. грн

Отримаємо:

$E = (2534,4 * 10 / 100) - (202,3 + 0) = +51,14$ тис. грн/ проєкт ефективний

Під час роботи було запропоновано організувати додаткові освітні послуги, такі як корекція порушень мовлення, гімнастика, ліплення, ляльковий театр, підготовка до школи та Лекотека. Проєкт «Лекотека» передбачає індивідуальні ігрові сеанси для дітей та їх сімей з учителем-логопедом, учителем-дефектологом, педагогом-психологом та соціальним педагогом.

На основі отриманої інформації про стан виробничо-комерційної діяльності, зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку було запропоновано коригувати цілі організації та розробляти короткострокові плани для досягнення практичних результатів, застосовуються інструменти інтеграції маркетингових комунікацій.

Отже, відкриття платних груп у Зачепилівському ліцеї (проєкт «Лекотека») може сприйматися як упровадження принципів демократизації та децентралізації у ліцеї. З одного боку, введення платних груп може розширити доступ до додаткових освітніх можливостей для учнів. Ті, хто може собі дозволити оплату за ці групи, матимуть можливість отримувати додаткові знання або навички. З цієї точки зору, це може бути кроком у напрямку демократизації, де кожен має можливість вибору і доступу до різних освітніх можливостей. З іншого боку, відкриття платних груп може також відображати децентралізацію в управлінні освітнім процесом. Введення таких груп може означати більшу автономію школи чи ліцею в управлінні своїми фінансами та освітніми програмами. Ліцей може використовувати доходи від платних груп для поліпшення загального освітнього середовища чи надання додаткових можливостей всім учням. Проте, важливо також враховувати потенційні

виклики та обмеження такої ініціативи, такі як можливість створення нерівності серед учнів за доступом до ресурсів, які можуть зміцнювати існуючі соціальні відмінності. Тому важливо враховувати ці аспекти і забезпечувати справедливий та рівний доступ до освіти для всіх учнів, незалежно від їх фінансових можливостей.

Висновки до розділу 3

Проаналізовано ступінь централізації чи децентралізації управління освітою в різних європейських країнах, охарактеризовані основні органи, що займаються управлінням освітою на різних рівнях (державна, місцеві органи влади, шкільні установи тощо), а також джерела фінансування освіти (державне, місцеве, федеральне у США через податки). Так Україна та Зачепилівський ліцей, зокрема, може взяти на увагу досвід децентралізації освіти з різних країн для вдосконалення власної системи. Наприклад, досвід Іспанії яка має децентралізовану модель управління освітою, де кожен рівень влади (центральный, регіональний, муніципальний) має визначені повноваження. Міністерство освіти контролює виконання загальних принципів, але автономні області та муніципалітети відповідають за виконавчі функції. Україна може оцінити іспанський досвід у розподілі влади та фінансів у сфері освіти. Однак важливо також враховувати виклики, пов'язані з децентралізацією, такі як забезпечення рівного доступу до якісної освіти у всіх регіонах, забезпечення достатнього фінансування та ефективного моніторингу якості освіти на різних рівнях.

Запропоновано з урахування принципу децентралізації організувати групу для дітей з наданням додаткових платних послуг- проєкт «Лекотека» - це логопедичні заняття. На практиці «Лекотека» може бути частиною шкільного або дитячого закладу, бібліотеки чи самостійного освітнього центру. Вона створює можливості для дітей підвищувати свою грамотність, стимулює інтерес до читання та розвиває творчість, сприяючи комплексному розвитку молодших читачів. Крім того, рекомендуємо організувати такі додаткові послуги, як гімнастика, танці, хореографія; ліплення, ляльковий театр. Важливо

зазначити, що ці послуги користуються великим попитом серед батьків і успіхом у дітей: діти дуже люблять гімнастику, ліплення, танці, ляльковий театр. І зовсім не страшно, що іноді мотивація дитини нестійка і її інтереси часто змінюються. Проаналізована економічна ефективність запропонованих заходів, проєкт є ефективним. Ліцей може використовувати доходи від платних груп для поліпшення загального освітнього середовища чи надання додаткових можливостей всім учням.

ВИСНОВКИ

Проведено у кваліфікаційній роботі магістра дослідження забезпечило досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань, що дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Вивчення теоретичних аспектів управління в освітній сфері є ключовим напрямком досліджень у педагогічній та освітній науці. Ця область охоплює різні аспекти управління освітніми системами, закладами та процесами з метою покращення якості освіти, ефективності управління та досягнення стратегічних цілей освітньої політики. У роботі зазначено, що управління закладом освіти включає в себе такі базові функції як планування, організація, координація, мотивація та контроль. Ці функції спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Управління закладом освіти передбачає активну співпрацю з батьками, учнями, місцевою громадою та іншими зацікавленими сторонами. Залучення спільноти сприяє підтримці закладу, підвищенню довіри і підтримці соціального партнерства.

2. У контексті децентралізації управління закладом освіти виділено ключові аспекти, такі як локальне прийняття рішень, автономія в управлінні та розвиток місцевих ініціатив. Цей підхід дозволяє краще враховувати потреби та специфіку кожного навчального закладу, забезпечуючи більшу ефективність у наданні освітніх послуг. Демократизація управління підтримує відкритість, участь та рівність всіх учасників освітнього середовища, що сприяє створенню сприятливого клімату для розвитку кожного учасника навчального процесу. З урахуванням децентралізації управління закладом освіти, були з'ясовані основні аспекти, такі як місцеве прийняття рішень, автономія в управлінні та розвиток місцевих ініціатив. Цей підхід сприяє кращому врахуванню потреб та специфіки кожного навчального закладу, що дозволяє підвищити ефективність надання освітніх послуг. Отже, впровадження принципів демократизації та децентралізації управління сприяє підвищенню якості освіти, створює умови

для розвитку творчих ініціатив усіх учасників освітнього процесу та сприяє зміцненню демократичних цінностей у суспільстві.

3. З 9 липня 2004 року Зачепилівська загальноосвітня школа I-III ступенів була реорганізована у навчальний заклад нового типу – ліцей. У комунальному закладі «Зачепилівський ліцей» Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області працює 40 педагогів, з них 35 педагогів мають повну вищу освіту, 2 педагогів – базову вищу, 3 – незакінчену вищу. Ліцей є закладом загальної середньої освіти, що забезпечує здобуття профільної середньої освіти, знаходиться в комунальній формі власності Зачепилівської селищної ради Красноградського району Харківської області. Ліцей як опорний заклад є юридичною особою публічного права, має печатку, штамп. Ліцей є правонаступником Зачепилівської загальноосвітньої школи I-III ступенів Зачепилівської селищної ради Зачепилівського району Харківської області. Діє на підставі власних установчих документів, що затверджуються засновником відповідно до чинного законодавства. Філії опорного закладу освіти не є юридичними особами і діють на підставі положення, затвердженого в установленому порядку. Філії забезпечують здобуття дошкільної, початкової та базової середньої освіти. Структура ліцею: дошкільний підрозділ – різновікові групи для дітей дошкільного (від одного до шести (семи) років (для дітей з особливими освітніми потребами - від одного до семи (восьми) років) віку, де забезпечуються догляд за ними, розвиток, виховання і навчання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти; початкова освіта здобувається протягом чотирьох років; базова середня освіта здобувається протягом п'яти років; профільна середня освіта здобувається протягом трьох років.

4. Згідно проведеного SWOT-аналізу були зазначені слабкі сторони та загрози діяльності ліцею, а саме: трудова міграція населення та складна система тендерних закупівель, необхідно шукати інноваційні підходи до залучення та збереження кваліфікованих педагогічних кадрів, а також оптимізувати процеси закупівель для ефективного використання ресурсів ліцею; низька заробітна плата працівників, розвиток програм підвищення кваліфікації, мотиваційних

заходів та соціальних пакетів може сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих працівників у ліцеї. Отже, робота ліцею у важких економічних та соціальних умовах вимагає комплексного підходу до розв'язання проблем, з орієнтацією на пошук інноваційних та ефективних шляхів розвитку освіти, забезпечення якості навчання та підтримки учнів і педагогів.

5. У дослідженні оцінено рівень централізації та децентралізації управління освітою в різних країнах Європи, визначено основні органи, що відповідають за управління освітою на різних рівнях (центральному, регіональному, місцевому), а також проаналізовано джерела фінансування освіти (державне, місцеве, федеральне у США через податки). Україна, включаючи Зачепилівський ліцей, може використовувати досвід децентралізації освіти з інших країн для вдосконалення власної системи. Наприклад, Іспанія має децентралізовану модель управління освітою, де кожен рівень влади має свої повноваження. Міністерство освіти контролює виконання загальних принципів, а регіональні та муніципальні органи відповідають за виконавчі функції. Україна може вивчити іспанський досвід у розподілі влади та фінансів у сфері освіти. Проте важливо також враховувати виклики, пов'язані з децентралізацією, такі як забезпечення рівного доступу до якісної освіти у всіх регіонах, достатнє фінансування та ефективний моніторинг якості освіти на різних рівнях. Запропоновано згідно з принципом децентралізації організувати групу для дітей з наданням додаткових платних послуг під назвою проєкт «Лекотека». Це логопедичні заняття, які можуть проводитись в межах шкільного чи дитячого закладу, бібліотеки або самостійного освітнього центру. Цей проєкт створює можливості для підвищення грамотності дітей, стимулює інтерес до читання та розвиває творчість, сприяючи комплексному розвитку молодших читачів. Крім того, рекомендується організувати інші платні послуги, такі як гімнастика, танці, ліплення, ляльковий театр, оскільки ці заняття користуються великою популярністю серед батьків і дітей. Важливо зазначити, що ці послуги відповідають попиту і сприяють успішному розвитку дітей, незважаючи на те, що їх мотивація може бути нестійкою та інтереси

можуть змінюватись. Економічна ефективність запропонованих заходів також проаналізована, і проєкт вважається ефективним (більше 50 тис. грн). Зароблені кошти можуть використовуватись ліцеєм для покращення загального освітнього середовища та надання додаткових можливостей всім учням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

2. Висоцька О. Є. Освіта для сталого розвитку: науково-методичний посібник. Дніпропетровськ : Роял Принт, 2011. 200 с.

3. Війна у цифрах. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o> (дата звернення: 05.04.2024).

4. Джурило А. П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал*, 2015 4, 170–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_4_22 (дата звернення: 05.04.2024).

5. Зачепилівський ліцей - Інформація про школу (at.ua). URL: <https://zacheplyceum.at.ua/index/0-2> (дата звернення: 05.04.2024).

6. Зимогляд Я. В. Децентралізація державного управління: питання змісту і значення для України Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2014. № 4 (23). С. 296–299.

7. Калініна Л. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011.

8. Калініна Л. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія. Л. Калініна, В. Мелешко, І Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов. За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/713156/> (дата звернення: 05.04.2024).

9. Калініна Л. М. Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти. Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички: збірник тез

Міжнародної науково-практичної інтернет конференції (електронне наукове видання) (20–21 травня 2021 р.). Київ : Пед. думка, 2021. С. 96–98. URL: http://undip.org.ua/news/library/zbirniki_detail.php?ID=10281. (дата звернення: 05.04.2024).

10. Керницький О. М. Освітнє середовище вищого навчального заклад як педагогічний феномен. Проблеми інженерно- педагогічної освіти:зб. наук. пр. Харків: Українська інженерно- педагогічна академія, 2013.С.43–50.

11. Лебедик Л.В. Формування громадянської культури особистості через якість демократичного середовища закладу освіти. Формування громадянської культури в Новій українській школі: традиційні та інноваційні практики: збірник матеріалів конференції. За заг. ред. Г.Л. Єфремової, С.М. Луценко, Л.П. Іващини. Суми: РВВ СОІППО 2020, 296–301.

12. Матусевич Т., Колесник, Л. Демократія в освіті: ідеальне буття чи педагогічна реальність? Філософія освіти. *Philosophy of Education*, 2019. 24(1), 115–127. <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2019-24-1-115-127> (дата звернення: 05.04.2024).

13. Освітня інфраструктура URL: <https://forbes.ua/money/10-osvitnoi-infrastrukturi-ukraini-postrazhdali-vid-obstriliv-rosii-skilki-zbitkiv-nanesla-rf-ukrainskiy-osviti-20042023-13147> (дата звернення: 05.04.2024).

14. Онаць О. М. Стан і перспективи державно-громадського управління в освіті України. Scientific and Practical Conference «Experimental and Theoretical Research in Modern Science» (March 26-28, 2021). Kishinev, Moldova Giperion Editura, с. Kishinev, Moldova, стор. 144-147. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724667/1/%D0%9E%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%8C_%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98_%D0%9C%D0%9E%D0%9B%D0%94%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf (дата звернення: 05.04.2024).

15. Онаць О. М. Проблеми і перспективи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації на засадах партнерської взаємодії. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2021. № 4 (83). С. 27–34. URL: <http://otr.iod.gov.ua/index.php/2021-rik> (дата звернення: 05.04.2024).

16. Паламар Ю.В. Розвиток професійних компетентностей новопризначеного керівника навчального закладу. Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентного фахівця: зб. матеріалів II-ї Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Біла Церква, 18 травня 2023 р. / за заг. ред. В.С.Кулішова, І.В. Кучерак, Ю.С. Герасименко, А.М.Лукіяничук. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. С. 461-465.

17. Перепада Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48 (дата звернення: 05.04.2024).

18. Пашков В. Сутність і основні моделі децентралізації управління вищою освітою у зарубіжних країнах і Україні. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2014. № 1(19). С. 81–89.

19. Принципи управління вищим навчальним закладом. URL: https://pidru4niki.com/70196/pedagogika/printsiipi_upravlinnya_vischim_navchalnim_zakladom (дата звернення: 05.04.2024).

20. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / Н.В. Безлюдна, В.В. Бойченко, О.В. Бялик, М.І. Гагарін та ін. ; за заг. ред. О.Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

21. Рябовол Л. Т. Державно-громадське управління освітою: передумови, ознаки, переваги й недоліки. Наукові записки ЦДПУ. Серія: Право = Academic Nores. Series: Law : зб. наук. праць / відп. ред. Є. Ю. Соболю [та ін.]. Кропивницький, 2020. Вип. 8. С. 167-172.

22. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik. Войцех Мархлевські, Олег Процак. К., 2018. 56 с.

23. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія Київ : Інститут педагогіки : Педагогічна думка, 2021. – 160 с.

24. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. Посібник. Ч.2. Харків :Компанія СМІТ, 2016. 338 с.

25. Чижевський Б. Г. Методологічні аспекти управління закладом освіти на засадах партнерства. Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички: збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет конференції (електронне наукове видання), 20-21 травня 2021 р. Педагогічна думка, м. Київ, Україна, С. 255-258. URL: https://lib.iitta.gov.ua/729899/1/%D0%A7%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%91.%D0%93._%20.pdf (дата звернення: 05.04.2024).