

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Удосконалення системи управління навчальним закладом»

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАЗм-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Бражко Я.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф.кафедри ЕОО, д.е.н., проф. Ягельська К.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., Василішина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк– 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бражко Ярослав Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління навчальним закладом»

керівник роботи Мирошніченко Ганна Борисівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „11” лютого 2022 р. №78

2. Строк подання студентом роботи 12 травня 2022

3. Вихідні дані до роботи звітність Піщанського закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів з дошкільним підрозділом Покровської міської ради Донецької області, інформація періодичних джерел, державних нормативно-правових актів, статистична звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади системи управління закладом загальної середньої освіти. 2. Аналіз системи управління закладом освіти. РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення управління управління закладом освіти.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	28.04.2022	28.04.2022
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади системи управління закладом загальної середньої освіти	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	11.02.2022	11.02.2022
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи управління закладом освіти.	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	25.02.2022	25.02.2022
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління управління закладом освіти	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	15.03.2022	15.03.2022
Висновки	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	28.04.2022	28.04.2022
Нормоконтроль	Василішина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	12.05.2022	15.05.2022

7. Дата видачі завдання 26.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади системи управління закладом загальної середньої освіти	11.02.22- 24.02.2022	
2.	РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління закладом освіти.	25.02.2022- 14.03.2022	
3.	РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення управління управління закладом освіти	15.03.2022- 27.04.2022	
4.	Вступ та висновки за роботою	28.04.2022- 11.05.2022	
5.	Оформлення роботи	12.05.2022- 15.05.2022	

Студент

(підпис)

Брашко Я.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мирошніченко Г.Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бражко Я.М. Удосконалення системи управління навчальним закладом / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

В роботі досліджено сутність управління закладом освіти, надано характеристики методів та механізмів управління освітніми установами. На підставі аналізу персоналу, бюджетування та додаткових освітніх послуг розроблено проект заходів щодо вдосконалення системи управління закладом освіти та надано розрахунок планованих ефектів від впровадження нововведень.

Ключові слова: заклад загальної середньої освіти, управління, педагогічний персонал, удосконалення, керівник, ефективність, інновації, принцип.

ANNOTATION

Brazhko Y.M. Improving the management system of the educational institution / Graduation qualifying work for obtaining an educational degree "Master" in the specialty 073 "Management" (specialization "Management and business administration"). - DVNZ DonNTU, Lutsk, 2022.

The essence of management of educational institution is investigated in the work, the characteristics of methods and mechanisms of management of educational institutions are given. Based on the analysis of staff, budgeting and additional educational services, a draft of measures to improve the management system of the educational institution was developed and the planned effects of the implementation of innovations were calculated.

Key words: general secondary education institution, management, pedagogical staff, improvement, manager, efficiency, innovations, principle.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1 Сутність системи управління навчальним закладом	10
1.2 Механізм системи управління навчальним закладом	18
1.3 Організація системи управління закладом загальної середньої освіти	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ	35
2.1 Аналіз бюджетування Піщанського ЗЗСО І-ІІІ ступенів з дошкільним підрозділом	35
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу Піщанського ЗЗСО.....	44
2.3 Додаткові освітні послуги, які надає Піщанський ЗЗСО	51
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	58
3.1. Система розвитку та мотивації педагогів.	58
3.2 Оцінка ефективності внесених пропозицій щодо удосконалення системи управління Піщанський ЗЗСО	75
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
Додаток А Заява.....	88
Додаток Б Перелік публікацій	89
Додаток В Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	90
Додаток Г Фінансова звітність Піщанського ЗЗСО у 2018-2020 рр.	91
Додаток Д Анкета.....	103

ВСТУП

Глобальні зміни, що відбуваються у сьогоденні як у суспільному житті України, так і в освіті, потребують новітніх підходів та принципів до управління в освітніх установах. Серед таких підходів ключовими є основи теорії менеджменту як науки про ефективну та професійну управлінську діяльність. Таким чином ситуація в нашій державі вимагає отримання високого рівня управлінських знань.

Удосконалення організації управління освітньої установи шляхом впровадження інформаційних технологій у освітній процес знаходять застосування у багатьох навчальних напрямках, запроваджуються нові форми спілкування: через відеоконференції, електронні пошти, онлайн-форуми, дошки, тощо. Відповідно це потребує високого рівня та якості впровадження ІК-технологій у навчально-виховний процес та управління освітнім закладом.

Ключовими напрямками організації управління застосування інформаційних технологій є: створення методичної бази та обладнання кабінетів (підключення до Інтернету, наявність комп'ютерного обладнання); організація та проведення семінарів-практикумів для педагогів із опануванням навичок роботи з сучасними інформаційно-комп'ютерними технологіями, включаючи програмне забезпечення; створення методичних матеріалів, таких як пам'ятки, схеми, рекомендації, тощо; створення галереї-презентацій творчих педагогів освітнього закладу, на якій зберігаються матеріали діяльності педагогічного працівника, що розкривають його педагогічну майстерність та творчий потенціал.

Питання управління освітніх закладів ґрунтовно розглянуто у роботах Є. С. Березняка [1], В. І. Бондаря [2], Г. В. Єльнікової [3], Ю. О. Конаржевського [4], В.С. Пікельної [5], Л.М. Карашук [6], Кучерова Г.Н. [7] та ін.

У результаті свого функціонування будь-якої організація прагне максимально реалізувати мету та завдання які становляться перед нею. Реалізація мети та завдання залежить від застосування найбільш відповідних технологій управління. Суспільний розвиток вимагає корекції завдань, які стоять перед освітніми установами і, тим самим, обумовлює необхідність створення таких

технологій управління, які дозволять отримати високі результати діяльності з найменшими ресурсними та часовими витратами.

У нашій державі наразі відбувається активна перебудова багатьох сторін суспільного життя, в тому числі, це не оминуло й освітню діяльність. Так, на сьогоднішній момент відбувається зростання ролі особистості в суспільному житті, що змушує вести пошук нових педагогічних підходів, які сприяли б формуванню такого соціального середовища, яке розвиває, навчає та виховує особистість на засадах гуманізму, людиноцентризму та демократії. Саме тому ключовим фактором підвищення якості освітніх послуг є високий рівень компетентності педагогічного працівника, який, у свою чергу, залежить від того, наскільки ефективною буде система управління та науковою та методичною роботою в освітній установі. Систематичне оновлення змісту та технологій освітньої діяльності зумовлює необхідність регулярного оновлення організаційних форм, методів та змісту управління наукової та методичної роботи.

Зважаючи на нові напрямки еволюції освіти, використання сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій у роботі керівника освітнього закладу надасть можливість вирішити такі питання, як створення єдиної інформаційної системи управління освітою, використання тестових технологій, створення системи централізованого комп'ютерного обліку, формування оптимальної моделі управління освітою тощо.

Використання ІКТ виводить організаційну роботу закладу освіти на набагато ефективнішу ступінь, що безумовно, позитивно впливає на навчально-виховну роботу освітнього закладу та сприяє безперервному творчому зростанню вчителів.

Нові технологічні досягнення дозволяють набагато швидше та ефективніше працювати з великими масивами інформації, оперативніше приймати управлінські рішення, застосовувати можливості інтернет мережі та ін. В той же час, аналіз сучасного стану функціонування освітніх установ та використання на практиці управлінських технологій дозволяє конкретизувати протиріччя між:

1. Новітніми вимогами розвитку і функціонування які постають перед освітніми закладами та управлінськими технологіями, що використовуються керівниками навчальних установ
2. Темпами розвитку між керуючою та керованою підсистемами навчальних закладів;
3. Реальним станом управлінської діяльності в установі та якістю умінь і навичок управлінців, використання доречних управлінських технологій у своїй діяльності;
4. Компетентним рівнем управлінців освітніх закладів та необхідністю ефективним управлінням в умовах кризових ситуацій.

З цього випливає, що, відставання у розвитку керуючої системи у порівнянні з керованою зумовило тему дипломної роботи «Удосконалення системи управління навчальним закладом».

Актуальність дослідження полягає в необхідності розвитку теоретичних та практичних знань і навичок управління освітніми закладами в сучасному суспільстві, яке все більш стає інформаційним, особливо важливим дослідження постає перед освітньою системою, яка наразі знаходиться на стадії реформування.

Мета дослідження: теоретично, розробити обґрунтувати модель удосконалення управління управлінською роботою у Піщанському ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом Покровської міської ради.

Об'єктом дослідження: система управління в закладі освіти.

Предметом дослідження даної роботи виступає удосконалення системи організації управління роботою в Піщанському ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом.

Основні завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз управління роботою в освітній установі.
2. Проаналізувати стан організації управління у Піщанському ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом.
3. Розробити модель удосконалення організації управління у Піщанському ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом та здійснити її експертну оцінку.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що за результатами роботи знайдено можливості подальшого розвитку організації управління в Піщанському ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у запровадженні розробленої моделі удосконалення організації роботи в Піщанському ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом та можливе її використання на практиці управління іншими навчальними закладами з метою удосконалення їх організації роботи.

Структура магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, висновку, переліку використаної літератури (39 найменувань), Загальний обсяг магістерської роботи 103 сторінки, з них 78 сторінок основного тексту. Магістерську роботу проілюстровано 8 таблицями, 29 малюнками та 6 додатками.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Сутність системи управління навчальним закладом

XX століття було насичене різноманітними революціями, однією з яких була революція у сфері управління. Дана наука у сьогоденні активно розвивається і пов'язана з абсолютною більшістю людської діяльності.

У другій половині минулого століття менеджмент прийшов до сфери освіти. Так, потреба у професіоналізації керівництва закладів освіти, у країнах Західного світу почала усвідомлюватися 60-х роках, проте до нашої країни ця тенденція у дійшла вже після розпаду СРСР, в 90-ті роки XX століття.

У Радянські часи існувала лише система підвищення кваліфікації керівних працівників, але наприкінці XX століття вона вже не могла розв'язувати проблеми професіоналізації управління та концептуальності. В часи «Перебудови» наприкінці 80-х – на початку 90-х років на перший план вийшло питання про надання професійного статусу керівника закладу освіти. Як наслідок заклади вищої освіти почали робити перші спроби для підготовки керівників нового покоління – менеджерів освіти.

Наразі в нашій країні існують 2 підходи підготовки керівних кадрів закладів освіти це:

- підготовка керівних кадрів у вищих навчальних закладах на спеціалізованих факультетах;
- підготовка керівних кадрів до управлінської діяльності шляхом навчання на курсах керівного резерву. або проходження стажерської практики.

«Реформа шкільництва в Україні, яка отримала назву «Нова українська школа» зазначає, що управління в освітянській сфері повинно здійснюватися на засадах новітніх стратегій, які базуються на принципах сталого розвитку, системах сучасних освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство

та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами» [8]. Таким чином, зазначене передбачає:

- «професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою» [8];

- «високоякісну підготовку компетентних керівників закладів освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, особливо в кризових ситуаціях. Управлінців, які здатні приймати рішення в будь-яких сферах діяльності, а також ефективно користуватися наявними ресурсами» [8];

- «введення новітніх, в першу чергу, ефективних форм підвищення кваліфікації керівних кадрів» [8].

Керівник нової генерації повинен суттєво відрізнятись від традиційного керівника. Це зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до його діяльності, а саме: демократизацією, людиноцентризмом, гуманізацією, програмно-цільовим підходом до управління, орієнтацією в управлінні на результат, та іншими інноваціями у управлінні навчальним закладом.

Можна сказати, що формування управлінської діяльності відбувається за певними етапами, які зображені на рис. 1.1:

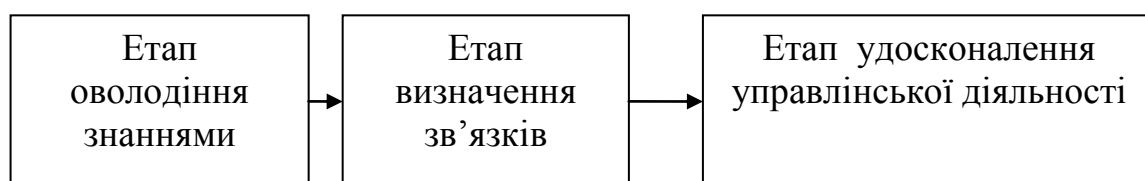


Рисунок 1.1 – Етапи формування управлінської діяльності

- перший етап передбачає оволодіння управлінцем знаннями, інформацією про суть управлінської діяльності; дозволяє виокремити головні елементи в управлінні та їх взаємозв'язок, представити нормативну модель особистої управлінської діяльності;

- другий етап напружений на визначення зв'язків між нижчими та вищими рівнями управлінської діяльності, усвідомлення незалежності та відповідальності свого рівня управління, формування моделі зв'язку з іншими підсистемами;

- на третьому етапі відбувається поступове покращення власного управління; узгодження сумісної діяльності між нижчими та вищими управлінськими рівнями, формування такої моделі управлінської діяльності, яка буде оптимальною.

Таким чином спеціальна підготовка управлінців у сфері освіти є важливим та невідкладним питанням, яке треба вирішувати в першу чергу. Здебільшого керівники навчальних закладів, працівники відділів освіти на рівні міст, громад, не мають відповідної управлінської підготовки. Зазвичай, вони є висококваліфікованими фахівцями саме з педагогічних, не управлінських спеціальностей. Тому проблема невідповідності рівня управлінських навичок керівників навчальних закладів криється саме у відсутності фахової підготовки.

Багато вітчизняних науковців, намагалися обґрунтувати загальну професійну характеристику керівника, яка б відповідала потребам закладів освіти в певний період розвитку суспільства та держави серед них є: В. І. Бондар[2], Л. М. Карашук [6], Кучерова Г.Н. [7], В. В. Крижко[9], Е. М. Хриков [10], та ін.

Початок ХХІ століття характеризується розширенням мережі закладів освіти, зміненням їх структури, повною модернізацією змісту навчально-виховної роботи, зміною основ взаємодії між учнем та педагогом, батьками та педагогами, керівним складом та працівниками закладів освіти. Зрозуміло, що за даних умов не може бути незмінною й діяльність управлінця, а це означає зміну його професійного базису.

Для наукового обґрунтування професійної моделі управлінця сучасного закладу освіти треба опиратися на певні теоретичні засади, а саме:

- діяльність управлінця – це системна діяльність, яка повинна мати мету, особливий характер зв'язків між компонентами управлінської структури, особливі

стосунки із оточуючим середовищем, а також керованість та самокерованість, за рахунок яких управлінська функціонує як взаємопов'язана система;

- діяльність керівника освітньої установи повинна мати управлінський характер. Мета діяльності управлінця полягає, передусім, у реалізації мети організації, якою він керує, в координації зусиль усіх учасників освітнього процесу, сталого розвитку закладу освіти;

- об'єкт діяльності – це освітня установа, тому він зумовлює специфіку діяльності керівника освітнього закладу на відміну від інших об'єктів економічної діяльності (різноманітних підприємств, фірм, організацій тощо). З урахуванням цього, діяльність керівника розглядається з позиції теорії управління закладом освіти.

Всі організації, освітні в тому числі, у своїй роботі на головне місце ставлять досягнення першості у своїй сфері діяльності. Адже зі зміною державних стандартів в освітні змінилися також і тенденції, що вивели на перший план особистісні цілі, які реалізуються через професійне визнання. Також спеціалісти менеджменту вважають, що підґрунтям успіху є досягнення особистістю мети через професійну діяльність, адже професійна діяльність – одна зі сфер особистісної самореалізації, де особа може проявити, розвинути та професійні якості.

Сучасні фахівці виділяють три групи закономірностей управління закладами освіти (див. рис.1.2).

У першій групі мета, технології управління та стилі керівництва закладом освіти залежать від соціально-економічних процесів, державного устрою на кожному етапі розвитку суспільства в історичній перспективі; ключовий вплив систем більш загального рівня у сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем; адаптивність, тобто урахування в управлінській діяльності поряд із загальнодержавними законодавчими та нормативними актами місцевих, регіональних і муніципальних особливостей; збалансованість зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають наскільки буде ефективним управління

освітнім закладом; підзвітність результатів управління вищестоящим освітнім і регіональним органам влади.



Рисунок 1.2 – Групи закономірностей управління закладом освіти

Друга група – це закономірності управління: чітка логічна послідовність функцій управління та циклічність; залежній і взаємодія тенденцій централізації і децентралізації, чинників управління; залежність внутрішньої структури управління від закладеної мети та змісту діяльності освітньої установи; залежність управлінської ефективності від того, наскільки якісним є аналітичне прогнозування та професійності моделювальної діяльності; баланс між стратегічним і регулятивним менеджментом; чітка ієрархія та взаємозалежність всіх структурних компонентів діяльності управлінця; пряма залежність між якістю управління закладом та взаємодією прямих і зворотних зв'язків; визначеність між суб'єктами та компонентами менеджменту; наявність деструктивних і дестабілізаційних елементів і процесів; залежність між ефективною управлінською діяльністю та керівництвом на всіх структурних рівнях та в системі загалом.

Третя група – це соціальні та психологічні взаємозалежності управління освітньою установою, а саме: прямо пропорційний зв'язок ціннісної орієнтації та праці педагогічного колективу від матеріально-технічного і побутового

забезпечення до управлінської культури; залежність єдності педагогічного колективу від праці керівного складу освітнього закладу, що спрямована на уникнення конфліктних ситуацій і створення сприятливого психологічного клімату в організації; залежність між розвитком творчої педагогічної діяльності та ступенем демократизації управління та рівня професійної свободи робітників; пряма залежність стабільності робочих кадрів від індивідуального підходу до особистості; залежність задоволення результатами роботи від її об'єктивної оцінки та своєчасного, систематичного стимулювання; залежність ефективності управління закладом освіти від психологічної готовності управлінців до керівної роботи, а також їх лідерських і професійних якостей.

Наявність виокремлених, систематизованих і розкритих закономірностей є підґрунтям для визначення принципів управління навчальним закладом.

У системі управління освітнього закладу можна назвати кілька компонентів, які зображені на рис.1.3.

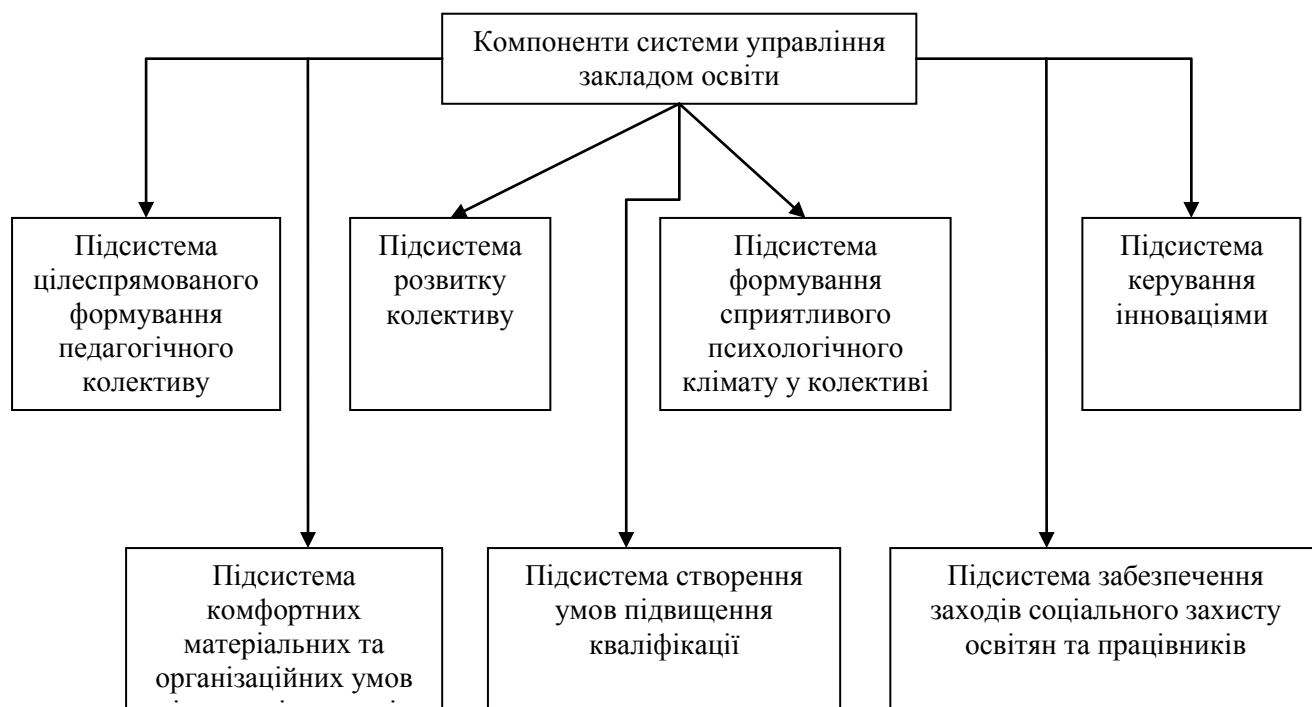


Рисунок 1.3 – Основні компоненти системи управління закладом освіти

Перший компонент – підсистема цілеспрямованого формування педагогічного колективу. Даний принцип полягає в оптимізації складу колективу, а саме: статевого (у сучасних реаліях це перш за все подолання фемінізації педагогічного складу) та вікового (залучення молодих спеціалістів), співвідношення соціальних ролей. Педагогічний колектив це, перш за все, система, і з цієї точки зору ключовою його властивістю повинна бути цілісність.

Другий компонент – підсистема розвитку колективу. Відповідно до сучасних педагогічних, психологічних, соціологічних досліджень, під час роботи з розвитку колективу управлінцю треба дотримуватися певних умов, які дозволять зберегти позитивну динаміку розвитку педагогічного колективу:

- організація перспективних цілей (ближніх, середніх та далеких) колективу, постановка перед працівниками стратегічних та тактичних завдань;

- здійснення управління колективом на основі принципу паралельної дії, тобто коли вплив здійснюється не скільки на кожного окремого члена колективу, як опосередковано, через весь колектив; водночас, працюючи з кожним членом колективу окремо, треба пам'ятати про можливі наслідки даної взаємодії для всього колективу;

- поєднання роботи у формальних (шкільні, міські методичні об'єднання вчителів) та функціональних групах;

- «відкритість» колективу, зв'язок з колективами із інших навчальних закладів та оточуючим соціальним середовищем;

- завдяки дотриманню даних умов освітянський колектив перетворюється на систему, яка здатна до саморегуляції та саморозвитку;

Третім компонентом є підсистема формування сприятливого психологічного клімату у педагогічному колективі. Ключовим результатом поточного напрямку у роботі керівника закладу освіти повинно бути встановлення колективі конструктивних трудових та особистісних відносин.

Четвертим компонентом є створення та підтримка комфортних матеріальних та організаційних умов трудової та навчальної діяльності між педагогічними працівниками, інших співробітниками та учнями. Результатом

діяльності управління у даному напрямку є створення особливої предметно-просторової (внутрішнє планування приміщень, їх облаштування та оформлення на рівні сучасних культурних вимог, санітарно-гігієнічний стан у відповідності до сучасних вимог) та інформаційного (наявність необхідної навчальної та робочої літератури, умов для освоєння та використання ІКТ, відкритий доступ до нормативно-правової документації тощо) середовища навчального закладу. Від характеру середовища, від рівня відповідності її сучасним культурним вимогам багато в чому залежить результативність діяльності закладу освіти.

П'ятий компонент – це підсистема запровадження та управління інноваціями. Під час запровадженні інновацій від управління потребується:

- роз'яснення педагогічним працівникам переваги роботи «по новому» у психологічних та матеріальних аспектах;

- виявлення і врахування можливих та явних противників інновацій, розуміння їх мотивації та можливі наслідки протидії з їх сторони, розробка і завчасне вживання заходів щодо запобігання та вирішення потенційних конфліктних ситуацій;

- підготувати та провести обговорення намічених нововведень у колективі педагогів, серед учнів, батьків;

- забезпечення науково-педагогічної експертизи проєктів, створенням необхідних умови для роботи експертних груп;

- проведення необхідних процедур, погоджень та затверджень у відділах освіти, центрах професійного розвитку педагогічних працівників, пов'язаних із навчальним закладом, ВНЗ, науково-дослідними установами.

Шостим компонентом є підсистема забезпечення заходів соціального захисту учасників освітнього процесу. Соціальний захист та відповідальність організації за забезпечення безпеки життєдіяльності, максимально комфортних умов праці та життя працівників визнається у сучасній теорії управління одним із пріоритетних напрямків діяльності управління.

Сьомий компонент – це підсистема, яка вимагає створення умов постійного підвищення кваліфікації, перенавчання, самоосвіти учасників освітнього процесу.

Отже, управління учасниками освітнього процесу та освітнім закладом в сучасній управлінській науці постає як людино центричне та ціннісне орієнтоване, засноване на гуманних принципах.

На цій підставі заклади освіти розглядається як цілісна система, характерними ознаками якої є властивості відкритої соціальної системи, а тому необхідним є застосування системного підходу.

1.2 Механізм системи управління навчальним закладом

В сьогоденні, коли відбуваються глобальні суспільні зміни у нашій країні, важливим питанням для управлінця освітньої установи є розробка такого механізму управління освітньою та господарською діяльністю закладу, що дасть змогу зміцнювати позицію цієї установи, відносно інших закладів освіти, дасть змогу задовольнити потреби батьків, учнів та працівників, адекватно і оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та стабільно розвиватися. В значній мірі розробка та реалізація такого механізму управління залежить від керівника освітнього закладу.

Одним із перших учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва навчальним закладом, був Ю.А. Конаржевський [4] (див. рис.1.4).

Під час свого дослідження Конаржевський Ю.А. сформулював і розкрив наступні закономірності:

- наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня;
- чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші її результати;
- чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища ефективність результатів управління;
- безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами;

- чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність;

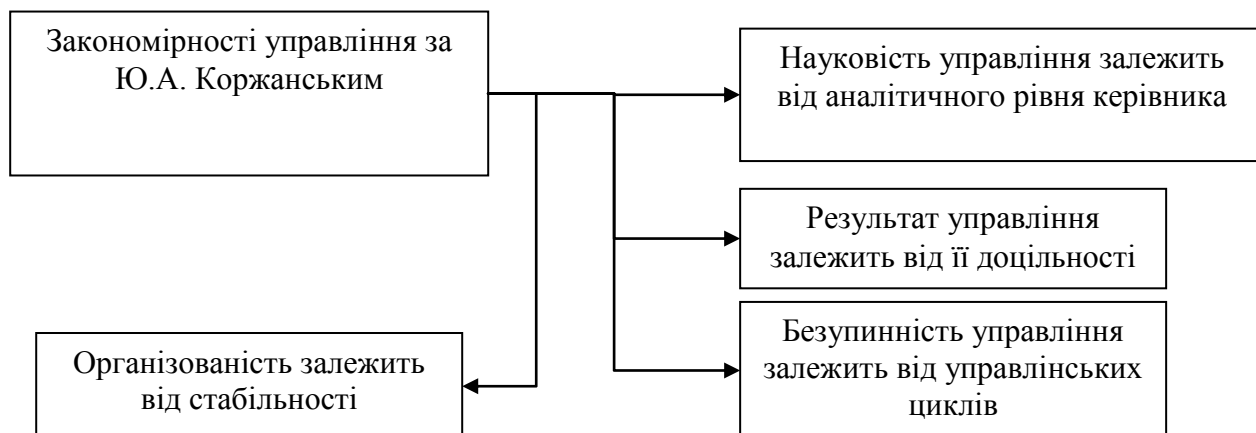


Рисунок 1.4 – Законімірності процесу управління навчальним закладом за Ю.А. Коржанським [4]

Таким чином названі законімірності характеризують процесуально-технологічні зв'язки, що є в управлінській діяльності.

Дещо з більш широких позицій розглядає законімірності управління навчально-виховною роботою А. А. Орлов [11] (див. рис. 1.5).

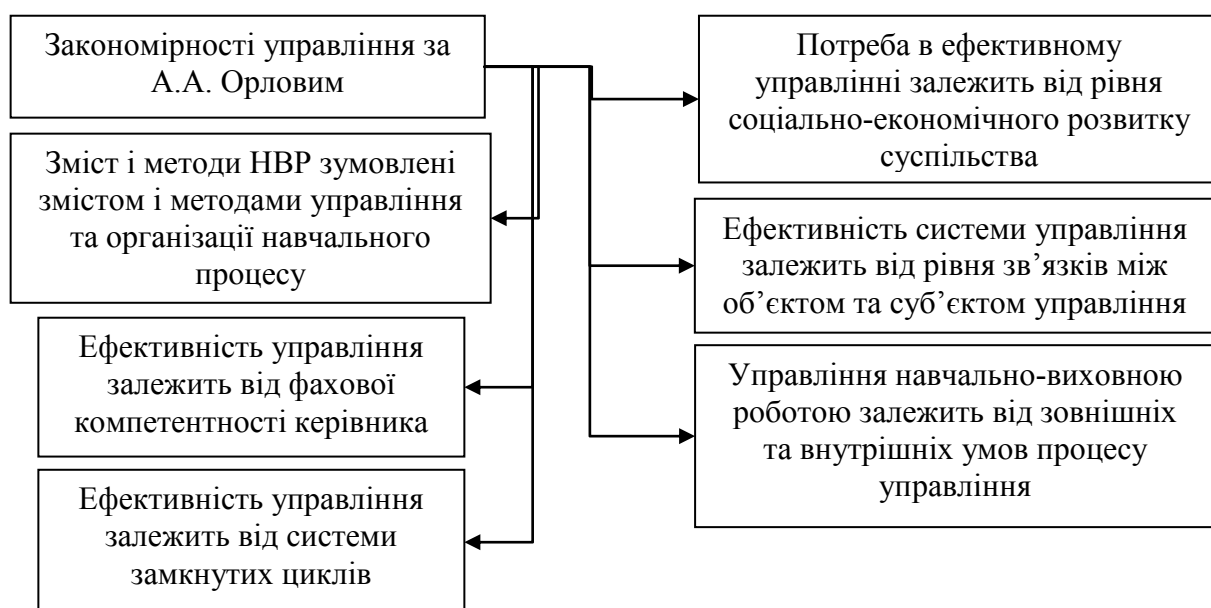


Рисунок 1.5 – Законімірності процесу управління навчальним закладом за А.А. Орловим [11]

Орлов А. А. [11] сформулював наступні закономірності:

- потреби до рівня підготовки учнів прямо залежать від рівня соціального та економічного розвитку суспільства країни. Чим вищий рівень розвитку суспільства, тим значущі вимоги до навчальної підготовки учнів у освітній установі. Відповідно чим вищий рівень розвитку суспільства тим більші вимоги та потреби до ефективності управління освітньою установою та навчально-виховним процесом;

- ефективність управлінської системи освітнім закладом залежить від структурно-функціональних зв'язків і залежностей між суб'єктом і об'єктом управління; Чим рівень зв'язків вищий, тим більш ефективним є управління.

- ефективність управління навчальною та виховною роботою в закладі залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх умов, у яких відбувається процес управлінської діяльності;

- використання системи постійно повторюваних замкнутих циклів прямо пропорційно впливає на те, наскільки буде високою ефективність управлінської діяльності та навчання учнів;

- зміст і методика управлінської діяльності в закладу освіти зумовлені змістом і методиками організації навчального процесу та управлінської діяльності у сфері соціальних питань в закладі освіти;

- від рівня професіональної компетентності керівника освітньої установи залежить наскільки ефективним буде управління в закладі. Чим керівник є компетентнішим тим й система управління є більш ефективною.

Вищеописані закономірності яскраво свідчать про те, що Орлов А.А. визначає закономірні зв'язки між навчальним процесом і системою управління, між пов'язаними із освітньою установою системами і управлінською діяльністю, а також зв'язки всередині управлінського процесу.

Цікавим є підхід до визначення закономірностей управління Пікельної В.С. (див. рисунок 1.6) [5].

Вона виділяє наступні закономірності управління освітнім закладом: єдність управління; взаємодія централізму і децентралізму; співвідношення керуючої і

керованої систем; загальні функції управління безпосередньо впливають на результат.

Таким чином вищевказана інформація стосовно сутності закономірностей управлінської діяльності дає змогу зазначити, що, як правило, під час управління освітнім закладом, проявляються певні системні закономірності.

З проблематикою закономірностей найтісніше пов'язані питання принципів управління освітньою установою через те, що соціальні закони проваджуються через свідому діяльність осіб.



Рисунок 1.6 – Закономірності процесу управління навчальним закладом за Піскельною В.С.

Сполучним елементом, який поєднує діяльність із закономірностями, виступає принцип управління, тобто ключове положення, вихідні вимоги до його здійснення. Принцип управлінської діяльності показує закономірності при управлінні освітньою установою. Здійснення цих принципів дає змогу реалізовувати управлінську діяльність відповідно до її законів.

Аналіз номенклатури і сутності сформульованих у школознавчих роботах принципів управління дає можливість зробити кілька висновків. Як правило,

розробка принципів управління навчальним закладом не була пов'язана з розробкою закономірностей управління. Виключенням із цього правила є робота Бондаря В.І. [2], в якій закономірності та принципи управління розроблені як цілісна система.

Загалом принципи управління освітнім закладом включають до 30 найменувань. Однак лише про сім з них пише більшість науковців. Це може свідчити як про велику різноманітність поглядів, так і про недостатню розробку даної проблеми з боку науковців.

Для того, щоб виявити системні закономірності та принципи управлінської діяльності освітньою установою слід використовувати наступні положення:

- дослідження суті управлінської діяльності закладом освіти дозволяє обґрунтувати систему закономірностей і принципів управління;

- управлінська діяльність - це цілісна система, а тому для неї можуть бути розроблені відповідні зв'язки і принципи, які зумовлюють внутрішню, технологічну сторону даного процесу;

- завдяки тому, що управлінська діяльність - це одна із підсистем закладу освіти, в такому разі можливо виділити закономірні зв'язки і принципи менеджменту з іншими підсистемами освітнього закладу;

- через те, що в управлінні освітнім закладом одне із найважливіших завдань - забезпечення взаємозв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищами, то стає можливим виділити закономірні принципи та особливості взаємозв'язків.

Таким чином, можна сказати, що закономірності управлінської діяльності закладом загальної середньої освіти - це залежність ефективності функціонування системи управління навчальною та виховною роботою від якісного рівня структурних та функціональних зв'язків між суб'єктами і об'єктами управлінської діяльності; обумовленість змісту та застосовуваних методів управління навчальною та виховною роботою, змістом та методами навчального процесу у закладі освіти.

Крім того заклад освіти – це відкрита система, на яку мають значний вплив мікросередовище та макросередовище. При чому рівень впливу залежить

процесів, які відбуваються в суспільстві, а також засобів взаємодії освітнього закладу із оточуючим середовищем.

Отже у разі пасивності головної підсистеми у освітній установі відбутися ситуація стихійної взаємодії із оточуючим середовищем. В разі такого становища освітній заклад за своєю управлінською діяльністю починає формуватися як замкнута система, хоча за своєю суттю залишається відкритою. Даний розвиток подій, безумовно, посилює дестабілізуючий вплив оточуючого середовища на освітній заклад та не дає змоги реалізовувати позитивні чинники.

Щоб забезпечити функціонування освітньої установи держава може використовувати наступні механізми (див. рис.1.7):

- розробка законодавчо-правових актів; встановлення стандартів, які включають навчальні плани, програми, вимоги до рівня освіти;
- реалізація розвитку наук, які орієнтовні на навчальний процес: психологія, педагогіки, соціологія, тощо;
- організація матеріально-фінансового забезпечення установи;
- організація і забезпечення підготовки та підвищення професійної кваліфікації педагогічних кадрів;
- медичне обслуговування учнів і педагогів;
- організація систему харчування дітей.

Однак від системи управління освітнім закладом залежить, яким чином будуть використовуватися умови, в яких працює освітній заклад. Якщо ж управлінська діяльність не в повному масштабі застосовує свої функціональні обов'язки, то в освітній установі може скластися ситуація, коли новітні досягнення психологічної та педагогічної наук не застосовуються в навчальному та виховному процесі; навчальні програми виконуються не в повному обсязі, а учні, таким чином, не одержують відповідного рівня освіти; матеріальне оснащення установи освіти швидко зношується; відсутність об'єктивної оцінки результатів праці вчителів не стимулює їх до саморозвитку.

Отже, менеджмент освітньої установи є ефективним тоді, коли він надає найбільший рівень реалізації завдань та умов, які гарантуються державою для функціонування освітнього закладу.

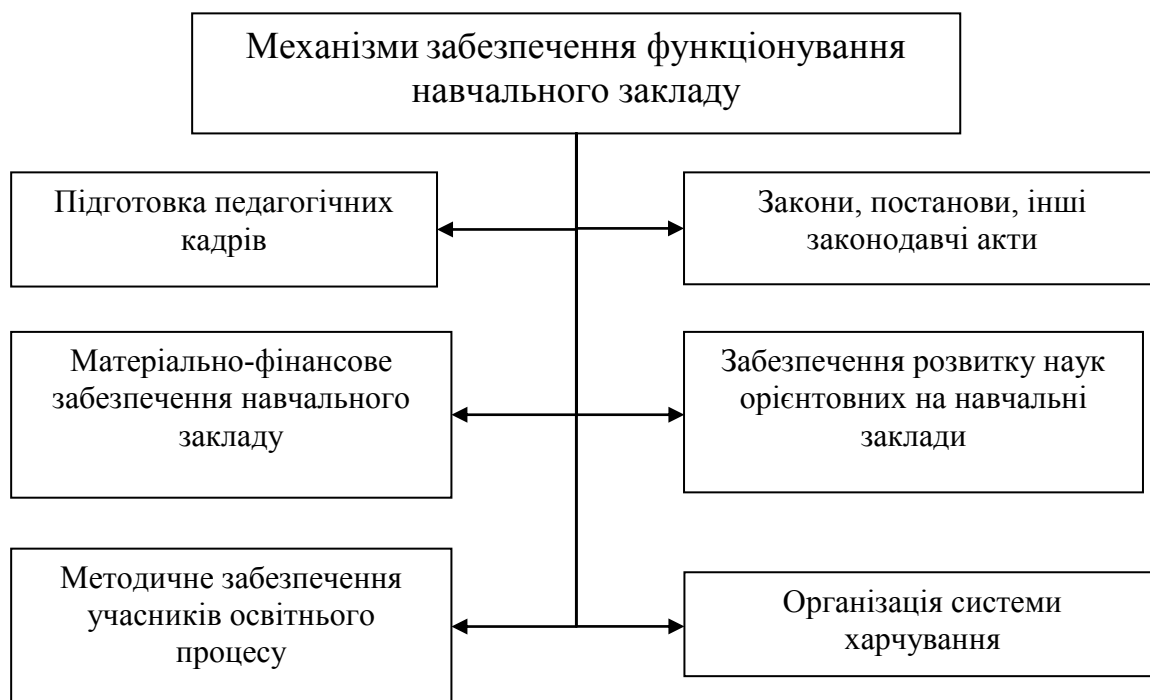


Рисунок 1.7 – Механізми забезпечення функціонування системи управління навчального закладу

В управлінській діяльності освітнім закладом виділяють 2 типи завдань.

Перший тип – це поточні завдання, тобто стабілізація системи управління, яка вже діє у закладі, тобто забезпечення безперервного функціонування освітньої установи.

Другий тип – це стратегічні завдання, тобто розвиток системи управління, яка склалася. При чому обидва типи завдань є взаємопов'язаними. Адже без розвитку будь-яка стабільна система призводить до стагнації та виродження, а реформи без стабільності вже існуючої системи можуть або привести до незапланованих результатів, або залишитися невиконаними.

В жодному разі не можна повністю ігнорувати один з типів завдань на користь іншого, адже це призведе до невиконання стратегічних або поточних

завдань, і як наслідок, може відбутися кризові явища в управлінській діяльності. Отже, можна сказати, що, ефективність управління навчальним закладом залежить від співвідношення між ефективністю реалізації поточних та стратегічних завдань.

Крім того, в останні роки відбувається перехід від суворо ієрархічної та авторитарної системи управління до децентралізованої, заснованої на демократичних принципах управління. Постає питання про високий професіоналізм та особистісні якості керівника. Відповідно, відбуваються і зміни у сприйнятті керівника освітнього закладу та його діяльності. Відтепер це не стандартний «начальник», а скоріше, перший серед рівних, тобто особа, яка окрім наказів сама безпосередньо приймає участь у їх виконанні та здатна організувати колектив на продуктивну працю. Важливу роль починає займати здатність керівника до організації самоуправління та саморегуляції освітнього закладу. Адже управлінець не може регулювати та керувати декількома процесами одночасно, саме тому йому на допомогу приходить здатність колективу до самоорганізації та виконання завдань на основі розуміння цілей, які необхідні для стабільного функціонування та розвитку заклад освіти. Таким чином ефективність управлінської діяльності залежить й від здатності колективу до самоорганізації та саморегуляції.

1.3 Організація системи управління закладом загальної середньої освіти

Для реалізації освітньої мети, кожен працівник закладу освіти виконує професійну діяльність, яка зумовлена його посадою, кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи тощо. Розглянемо систему управління загальноосвітнім навчальним закладом, схема якого зображена на рис. 1.8.

Перш за все слід зазначити, що існують два типи систем: закриті і відкриті.

Закрита система – це система, яка ізольована від оточуючого середовища. Таким чином її елементи взаємодіють виключно один з одним, не підтримуючи контактів із зовнішнім середовищем.

Відкрита система – це система, яка взаємодіє з оточуючим середовищем в певному аспекті: енергетичному, інформаційному, матеріальному тощо.



Рисунок 1.8 – Система управління загальноосвітнім навчальним закладом

Отже усі загальноосвітні навчальні заклади є відкритими системами. Вони, як уже зазначалося, характеризуються взаємодією із зовнішнім оточенням. Виживання будь-якого навчального закладу залежить від зовнішнього світу. Використання системного підходу є необхідною умовою функціонування та розвитку такої системи. Для того, щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику загальноосвітнього закладу краще зрозуміти цей заклад і більш ефективно здійснювати управління, слід зазначити, що система – це певна цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до Показників цілого.

Таким чином оточуюче середовище виступає важливою змінною під час функціонування та управління закладом освіти (рис. 1.9).

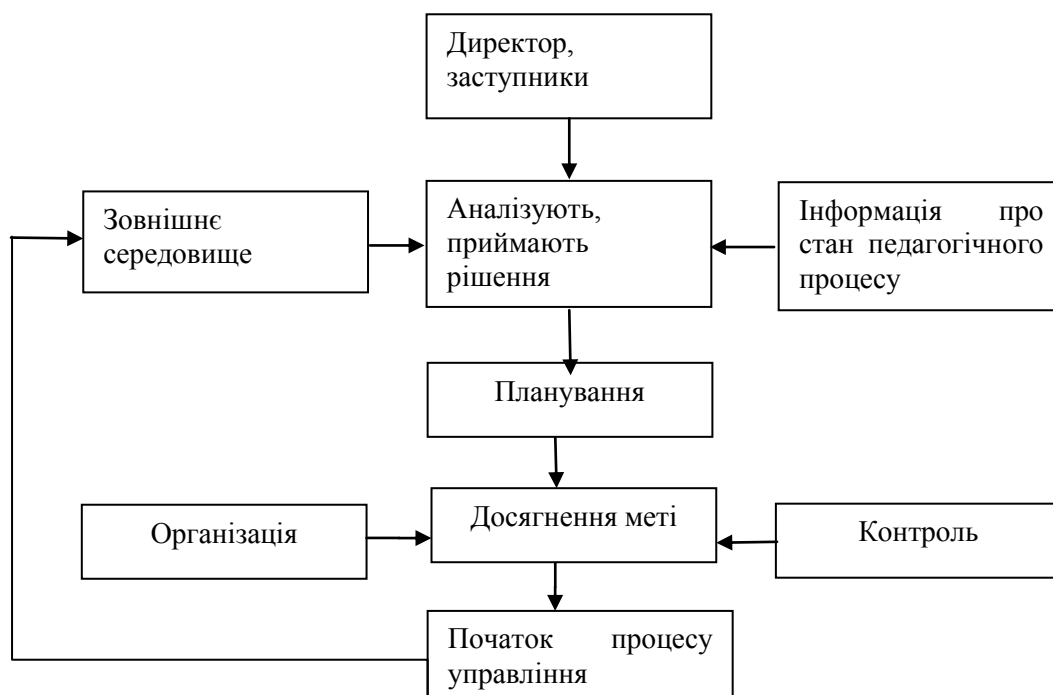


Рисунок 1.9 – Процес управління ЗЗСО з точки зору відкритої системи

Таким чином зовнішнє середовище освітнього закладу визначається сукупністю факторів і множинністю елементів, що мають безпосередній або ж опосередкований вплив на діяльність закладу. До таких факторів можна віднести: економічний, соціальний, політичний, технологічний, екологічний, міжнаціональний фактори. Мета аналізу зовнішнього середовища закладу середньої освіти полягає у наданні характеристики його впливу на заклад загальної середньої освіти.

Функціонування закладу загальної середньої освіти як соціально-педагогічної системи полягає у досягненні мети, яка зумовлюється потребами суспільства та окремої особистості. При чому дана мета повинна бути досягнута в чітко визначений термін (від 9 до 12 років). Мета організації освіти визначає її зміст системи навчання, що, у свою чергу, передбачає велику кількість форм і методів для його реалізації. Досягнуті результати діяльності характеризують наскільки система є дієвою та результативною. Тому цілі та результати є

системоутворюючими у педагогічній системі. Головна мета конкретизується через завдання, об'єднані в окремі напрямки навчальної та виховної роботи. Сучасна високоефективна управлінська діяльність передбачає уміння управлінців освітніх установ, педагогічних працівників, учнівського самоврядування визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою.

Слід розуміти, що заклад середньої освіти це складна відкрита соціально-педагогічна система. Таке розуміння допомагає звертати увагу керівників освітніх установ, педагогів, учнів на визначення конкретних цілей та те, яким способом буде досягнуто результат навчання, на реалізацію умов якісного функціонування навчального процесу, вибір змісту та використання різноманітних форм, методів та засобів навчальної та виховної роботи. Таким чином управлінська діяльність освітньою системою дає змогу зберегти цілісність системи і одночасно розвивати, та впливати на дію окремих її компонентів.

Рівень розвитку різних наукових галузей проявляється через наявність об'єкта дослідження, розробленості специфічних понять, а також системи закономірностей та законів, що визначають функціонування. Теорія управління закладом освіти є відносно молодого наукою адже тільки у 80-х роках минулого століття вона змогла досягти рівня узагальнення і систематизації знань та фактів.

Тому актуальною є увага до законів, закономірностей та принципів діяльності, які зображені на рис.1.10.

1. Гуманістичний принцип. Гуманістичний принцип охарактеризується побудовою відносин суб'єктів навчально-виховного процесу на основі демократичного педагогічного підходу спілкування. Ключовим є підхід поваги до особистості, заради якої здійснюється управлінський процес.

2. Принцип системного підходу. «Шкільне управління розглядається у вимірі науки та технології шкільного менеджменту в сучасних умовах. Так, школа є відкритою соціальною системою найвищого порядку складності. Всі системи характеризуються взаємозалежностями. Таким чином ефективність управління школою як системою залежить від того, наскільки є оптимальним функціонування всіх її компонентів (мікросередовища): людських, матеріальних,

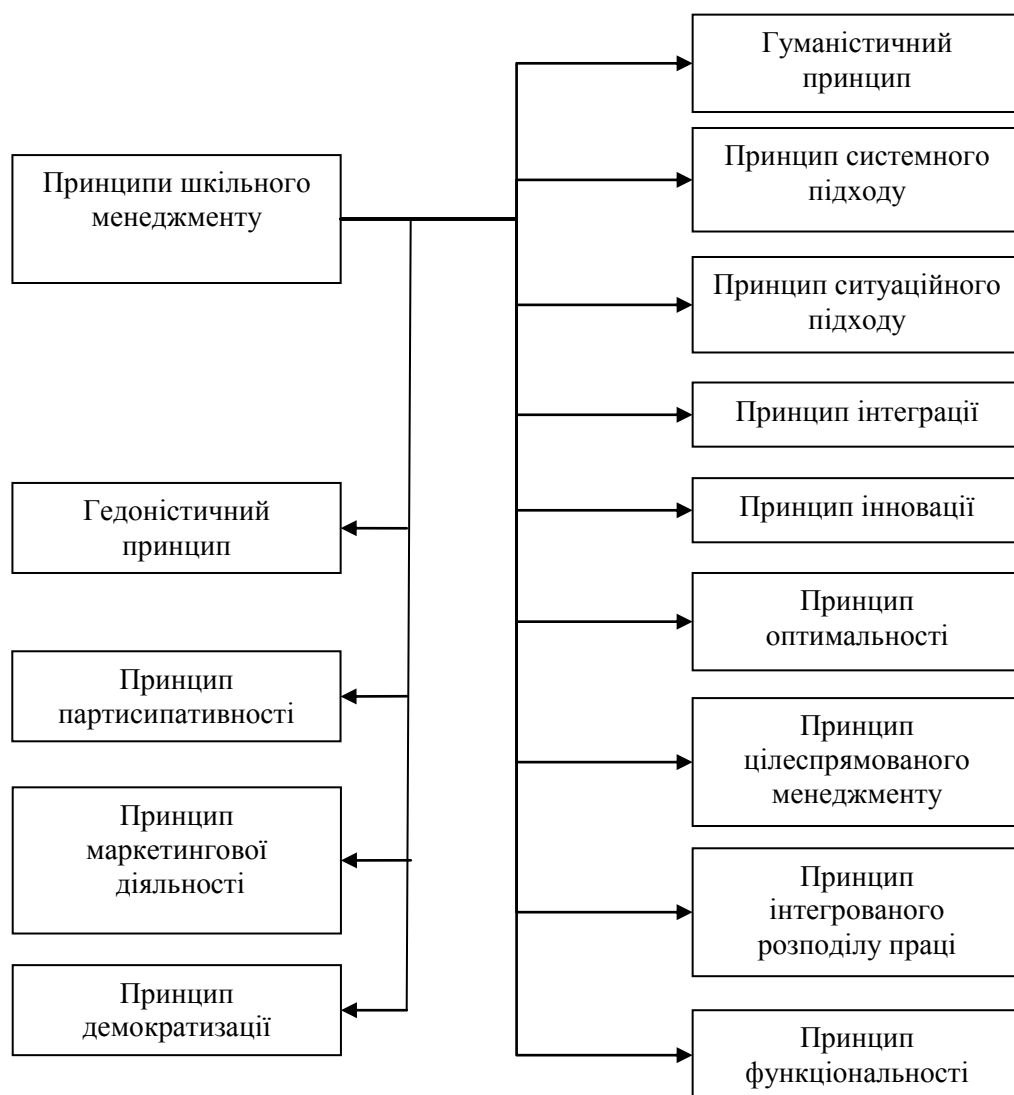


Рисунок 1.10 – Принципи шкільного менеджменту

технічних, інформаційних, нормативно-правових тощо, що утворюють диференційовану цілісність, призначену для реалізації функції управління» [12].

3. Принцип ситуаційного підходу в управлінні. Даний підхід враховує всі конкретні умови, обставини та фактори, що впливають на процес управління. Ключовим його елементом є набір змінних обставин, які відбуваються в освітній системі і поза нею, що безпосередньо впливають на неї в конкретний період часу.

4. Інтеграційний принцип. Школа належить до систем зі складною структурою, в якій велика кількість процесів є взаємопов'язаними: навчально-

виховний, науково-методичний, самоосвітній, кадровий, маркетинговий, нормативно-правовий процеси.

5. «Принцип інновації. Він передбачає оновлення педагогічної теорії та практики шляхом розробки, апробації нових інтелектуальних освітніх ідей, процес внесення якісно нових елементів в освіту»[12].

6. Принцип оптимальності. Відповідно до цього принципу оптимальним є такий менеджмент, який враховує умови, обставини, фактори стосовно системи управління колективом та планування розвитку закладу загальної середньої освіти.

7. Принцип цілеспрямованого менеджменту. Даний принцип вимагає виокремлення реальних цілей та задач закладу освіти. У цьому випадку ціль повинна відображати як вимоги до закладу освіти з боку освітньої системи, так і суб'єктивні уявлення управлінців установи про конкретні цілі школи та її можливості.

8. «Принцип інтегрованого розподілу праці. Керівник загальноосвітнього закладу повинен напрацювати та запропонувати колективу такий алгоритм, який спрямований на вирішення завдань у визначеній послідовності і за якого організація навчально-виховного процесу буде чітко розподілена між учасниками навчально-виховного процесу» [12].

9. Принцип функціональності. Ефективне управління потребує удосконалення менеджменту через систематичне оновлення та конкретизацію функціональних обов'язків робітників відповідно до вимог часу, сучасного розвитку суспільства. Сучасному шкільному менеджменту має бути властиво: індивідуальна відповідальність за все, що відбувається в установі; сприяння створенню нових та оновлення навчальних та виховних технологій; приведення функцій управління до завдань навчального закладу.

10. Принцип демократизації. Він вимагає відмови від авторитарного стилю управління, поваги та довіри до підлеглих, терпимості до ініціативи, новаторства.

11. Принцип маркетингової діяльності. Керівники та працівники школи (директор, заступники директора, вчителі) повинні мати гарні знання з сучасного

менеджменту, мати достатні уміння та навички, щоб налагодити процес надання таких освітніх послуг і такого якості, які б задовольняли запити учнів та їх батьків.

12. Принцип партисипативності. Креативним, успішним керівником нині може стати людина, яка перш за все позбулася стереотипів минулого і мислить по-новому, знає, як привести освітній заклад до успіху. Партисипативне управління в освіті означає залучення учасників цього процесу до прийняття певних рішень, тобто суб'єкти освітньої установи беруть участь у визначенні цілей, аналізі та вирішенні педагогічних проблем.

13. Гедоністичний принцип. Значення морального чинника у соціальному та духовному розвитку суспільства та формуванні особистості за допомогою засобів виховання та соціального менеджменту є надто великим. Функціонування освітнього закладу багато в чому залежить від етичних факторів, під якими мають розуміти норми і нормативи моральної поведінки як у трудовому колективі, так і за ним: у сім'ї, побуті тощо.

Зрозуміло, що ці принципи далеко не вичерпують перелік загальних принципів шкільного менеджменту. Адже він орієнтований на врахування швидких змін і формування нових цінностей в суспільстві, окреслення стратегії розвитку школи, постійний пошук шляхів підвищення якості роботи, створення умов для розвитку компетенцій та підвищення науково-методичного рівня педагогічного колективу. Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Застосування принципів освітнього менеджменту є необхідною умовою ефективного менеджменту та забезпечує високі результати за умов їх системного використання.

Ефективне управління сучасним освітнім закладом потребує поєднання всіх вищеназваних названих принципів, що базуються на досвіді, науці, інтуїції та здоровому глузді.

До основних функцій управлінської діяльності відносяться педагогічний аналіз стану навчального процесу в закладі освіти, планування роботи, організація діяльності установи, внутрішньошкільний контроль та регулювання

життєдіяльності колективу школи, координування роботи педагогічних працівників.

Для того щоб найкраще вирішувати завдання, що стоять перед керівництвом закладу освіти, слід розглянути сутність основних функцій управління наведених у рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Функції управління ЗЗО

Цикл управління освітнім закладом починається з аналізу педагогічної роботи за попередній період та оцінки її ефективності, а саме: які результати від певних видів діяльності для керівника та педагогічних працівників;

Планування – ключовий момент в системі управління, що означає проектування навчально-виховної роботи та процесу управління ним, визначення мети й завдань.

Наступна функція – це організація внутрішньошкільного менеджменту. Так, внутрішньошкільний менеджмент (управління) – це втілення управлінського рішення або ж плану у життя.

«Контроль – один з ключових засобів забезпечення надійних та достовірних інформаційних джерел про стан навчально-виховного процесу. Під час контролю слід дотримуватися взаємозв'язку і взаємопогодженості форм із змістом навчально-виховної роботи, диференційованого підходу до об'єктів, всебічності й

глибини охоплення об'єкта який контролюється, систематичності та послідовності, перевірки виконаної роботи» [12].

«Регулювання – підтримання об'єкта управління на необхідному рівні, переведення його в якісно новий стан. Демократизація в процесі регулювання виявляється в тому, що керівник залучає вчителів і учнів до збору та аналізу інформації про стан навчально-виховного процесу» [12].

Таким чином можна зробити висновок що для побудови ефективної і сучасної системи управління закладом освіти треба використовувати всі наявні функції управління як шкільного менеджменту, так і запровадити використання методик сучасного менеджменту з включенням нормативів державного управління.

Висновки до розділу 1

Отже сучасній системі управління закладом освіти необхідно реалізовувати принцип системності в управлінні на всіх рівнях, тобто оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління, принципу демократизації управління (залучення до вирішення проблем закладу різних соціальних інститутів, громадськості).

Сучасна система управління освітою в Україні, характеризується такими особливостями: реалізацією процесу децентралізації управління освітою, розмежування компетенції, повноважень та відповідальності між його різними рівнями, переходом від державного до державно-громадського управління.

Ефективність управлінської діяльності, як соціально-економічна категорія, – це результативність даної діяльності, ступінь оптимальності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Таким чином ефективність управління залежить від низки чинників, і навіть методів управління, які реалізуються в освітній установі, до яких можна віднести професійну компетентність керівника, бажання керівника та робітників запроваджувати інновації, психологічний клімат у колективі..

Щоб заклад освіти ефективно функціонував, необхідно запроваджувати новітні методи та принципи управління, не боячись інновацій та можливих наслідків.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

2.1 Аналіз бюджетування Піщанського ЗЗСО І-ІІІ ступенів з дошкільним підрозділом

Віднедавна система фінансування установ, які надають середню освіту зазнає суттєвих змін. Почалися зміни в системі фінансування тоді, коли прийняли нові Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту». Відповідно до законів оновлення системи фінансування освітніх установ відбувається завдяки реалізації заходів з автономізації закладів освіти[13; 15].

У Статті 53 Конституції України, зазначається про гарантоване особи право на освіту, а також те, що повна загальна середня освіта є обов'язковою для всіх громадян. Інакше кажучи кожен громадянин нашої держави зобов'язаний здобути середню освіту у відповідних освітніх установах. В той же час у Конституції нашої держави, визначається обов'язок держави забезпечити доступ усіх верств населення до загальної середньої освіти. Окрім цього загальна середня освіта обов'язково повинна бути безоплатною у державних та комунальних навчальних закладах. Таким чином загальна середня освіти є доступною та безкоштовною для громадян тільки у державних і комунальних освітніх установах [14].

Рівноправний доступ громадян до здобуття повної загальної середньої освіти з фінансової точки зору визначено в статті 9 Закону України «Про повну загальну середню освіту», – це «фінансування відповідних закладів освіти з державного та місцевого бюджетів в обсязі, достатньому для виконання державних стандартів та ліцензійних умов» [13].

У статті 31 Закону України «Про повну загальну середню освіту», зазначається, що освітня установа повинна мати власний баланс, розрахункові та інші рахунки у «фінансових установах і банках державного сектору також може мати бланки, печатки й штампи із назвою установи та символікою. Дана норма стосується кожного освітнього закладу не зважаючи на їх підпорядкування та форму власності» [13].

Відповідно до частиною другої статті 59 «Закону України «Про повну загальну середню освіту», фінансування закладів середньої освіти відбувається із державного та місцевих бюджетів у відповідності до Бюджетного кодексу України» [13].

Відповідний Закон надає можливість установам отримувати грошові кошти з інших джерел, а саме:

- фінансові надходження, які отримує освітня установа коли надає додаткові освітні послуги;
- благодійна допомога, яку отримує заклад освіти, у відповідності до законодавчих актів про благодійну діяльність та благодійні організації;
- грантова допомога;
- інших джерел отримання доходу, які не заборонені на законодавчому рівні.

Фінансові кошти, які заклади освіти отримують із вищевказаних джерел освітні заклади можуть використовувати у відповідності до затвердженої кошторисної документації та установчих документів, зокрема для організації та забезпечення освітньої діяльності, і не можуть вилучатися до державного або місцевого бюджетів, крім випадків, передбачених законодавством. Треба звернути увагу на те, що, власні фінансові доходи освітньої установи не є причиною щоб зменшити фінансування з боку державного та місцевого бюджетів.

Проаналізуємо баланс закладу освіти за 2018-2020 роки (див. табл 2.1). Дані для аналізу наведені у додатку А.

Проведений аналіз свідчить, що цільове фінансування закладу за аналізований період було проведено на запланованому рівні на 100%. На жаль на сьогоднішній час, заклад ще не розвинув обсяг додаткових освітніх послуг, що ускладнює визначення для аналізу показника рівню фінансового левериджу, аналіз якого дав би на змогу оцінити розвиток закладу щодо змоги впливати на додатковий дохід шляхом зміни структури контингенту отримувачів додаткових освітніх послуг за джерелами фінансування [16].

Таблиця 2.1 – Аналіз балансу Піщанського ЗЗСО 2018-2020 рр.

АКТИВ	2020 рік, грн	2019 рік, грн	2018 рік, грн	Абсолютне відхилення, грн			Відносне відхилення, %		
				2020/2019	2019/2018	2020/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Нефінансові активи									
Основні засоби:	2 165 804	1 874 742	1 918 131	291062	-43389	247673	15,5	-2,3	12,9
Первісна вартість	5 595 695	5 167 434	5 032 036	428261	135398	563659	8,3	2,7	11,2
Знос	3 429 891	3 292 692	3 113905	137199	178787	315986	4,2	5,7	10,1
Нематеріальні активи	340	340	340	0	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	12 400	12 400	0	0	12400	12400	0	-	-
Запаси	559 933	517 111	382 487	42822	134624	177446	8,3	35,2	46,4
Усього за розділом I	2 738 477	2 404 593	2329491	333884	75102	408986	13,9	13,9	3,2
II. Фінансові активи									
Розрахунки із соціального страхування	0	0	4911	0	-4911	-4911	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	844	0	0	844	0	844	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:									
Національний валюті	12	13 886	11 222	-13 874	2 664	-11 210	-99,9	23,7	-99,9
Усього за розділом II	856	13 886	16 133	-13030	-2247	-15277	-93,8	-13,9	-94,7
Баланс	2 739 333	2 418 479	2 329 491	320854	88988	409842	13,3	3,8	17,6
Пасив	2020, грн	2019, грн	2018 рік, грн	Абсолютне відхилення, грн			Відносне відхилення, %		
				2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
I. Власний капітал та фінансові результати:									
Внесений капітал	5 596 035	5 167 774	5 032 376	428261	135398	563659	8,3	2,7	11,2
Фінансовий результат	-2 869 102	-2 766 680	-2 725 181	-102422	-41499	-143921	3,7	1,5	5,3

Продовження таблиці 2. 1

Цільове фінансування	12 400	12 400	12 400	0	0	0	0	0	0,0
<i>Усього за розділом I</i>	2 739 333	2 413 494	2 319 595	325839	93899	419738	13,5	4,0	18,1
II. Зобов'язання									
Поточні зобов'язання	-	-	4911	0	-4911	-4911	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	-	4985	4985	-4985	-4911	-9896	-	0,0	-
<i>Усього за розділом II</i>	-	4985	9896	-4985	-4911	-9896	-	-49,6	-
<u>Баланс</u>	2 739 333	2 418 479	2 329 491	320854	88988	409842	13,3	3,8	17,6

На основі наведених даних можна сказати, що вартість основних засобів освітнього закладу має тенденцію до росту (див. рис. 2.1).

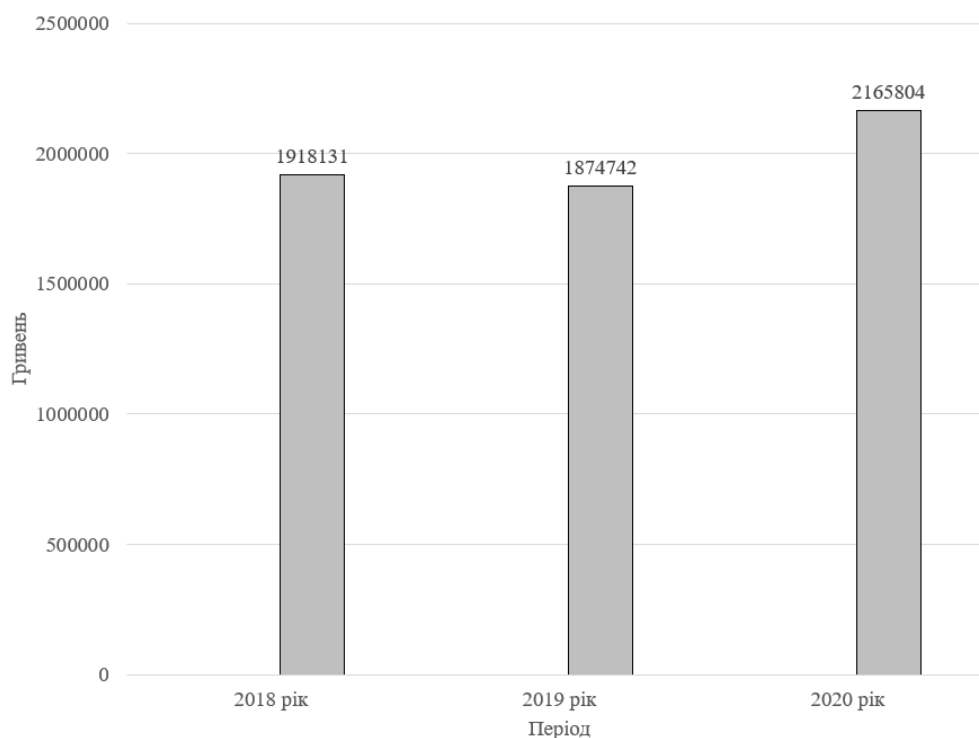


Рисунок 2.1 – Вартість основних засобів Піщанського ЗЗСО

Якщо у 2018 році їх вартість складала 1 918 131 грн, то у 2020 році вже 2 165 804 грн, приріст склав 12,9%. Це пов'язано з тим, що відповідно до реформи шкільної освіти відбувається систематичне оновлення матеріально-технічної бази освітнього закладу.

В статті нематеріальні активи закладено ліцензію на впровадження освітньої діяльності з професійно-технічного навчання (тракторна справа).

В статті незвершені капітальні інвестиції закладені рюкзаки для учнів на суму 12 400 грн, які протягом 2 років вводилися в експлуатацію.

Загальна вартість запасів протягом 3 років збільшилася на 46,4%, з 382 487 грн до 559 933 грн (до них входять продукти харчування, господарські товари, вугілля, дизельне паливо, та ін.)

Дебіторська заборгованість у 2020 році – це батьківська плата за харчування учнів, яку не встигли завчасно опрацювати.

Також внесений капітал поступово збільшувався, а саме на 563 659 грн, або 11% протягом 3 років. Це пов'язано саме зі збільшенням фінансування закладу освіти, з державного та місцевого відповідно до реформи освіти в Україні.

Розглянемо фінансовий результат закладу освіти за 2018-2020 роки з додатку Г (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансовий результат Піщанського ЗЗСО

Стаття	2020, грн	2019, грн	2018, грн	Абсолютне відхилення, грн			Відносне відхилення, %		
				2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ДОХОДИ									
Бюджетні асигнування	6879228	7465275	6145183	- 586047	1320092	734045	-7,9	21,5	11,9
Доходи від наданих послуг (виконання робіт)	31566	42657	21 695	-11091	20962	9871	-26,0	96,6	45,5
Доходи від продажу активів	3778	-	651	3778	-651	3127	-	-100,0	480,3
<i>Усього доходів від обмінних операцій</i>	6914572	7507932	6167529	- 593360	1340403	747043	-7,9	21,7	12,1
Інші доходи від необмінних операцій	7180	10 258	32 677	-3078	-22419	-25497	-30,0	-68,6	-78,0
<i>Усього доходів від необмінних операцій</i>	7180	10 258	32 677	-3078	-22419	-25497	-30,0	-68,6	-78,0
<u>Усього доходів</u>	6921752	7518190	6200206	- 596438	131798 4	721546	-7,9	21,3	11,6
ВИТРАТИ									
Витрати на виконання бюджетних програм	6987577	7475915	6257915	- 488338	121800 0	729662	-6,5	19,5	11,7
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	30295	42789	18539	-12494	24250	11756	-29,2	130,8	63,4
Інші витрати з обмінними операціями	4013	12238	10304	-8225	1934	-6291	-67,2	18,8	-61,1
<i>Усього витрат за обмінними операціями</i>	7021885	7530942	6286758	- 509057	124418 4	735127	-6,8	19,8	11,7
<i>Витрати за необмінними операціями</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	15 449	29 086	57 209	-13637	-28123	-41760	-46,9	-49,2	-73,0

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього витрат за необхідними операціями	15 449	29 086	57 209	-13637	-28123	-41760	-46,9	-49,2	-73,0
Усього витрат	7037334	7560028	6343967	- 522694	1216061	693367	-6,9	19,2	10,9
Профіцит/дефіцит за звітний період	-115582	-42838	-143761	-72744	100923	28179	169,8	-70,2	-19,6

З наведеного можна сказати, що у 2020 та 2018 році дохід від продажу активів склав 3778 грн та 651 грн. В даній статті закладено дохід від продажу металолому, який утворився в результаті списання обладнання та матеріалів.

Також, у 2020 році виділяється зменшення як доходів так і витрат у порівнянні з 2019 роком 6914572 грн доходу у 2020 році проти 7507932 грн у 2019 році. Падіння склало 7,9%. Це можна пов'язати з початком епідемії COVID-19, в наслідок якої було значно зменшено фінансування закладів освіти на не протиепідемічні заходи. В цілому протягом 3 років вирізняється дефіцит бюджету закладу освіти (див. рис. 2.2).

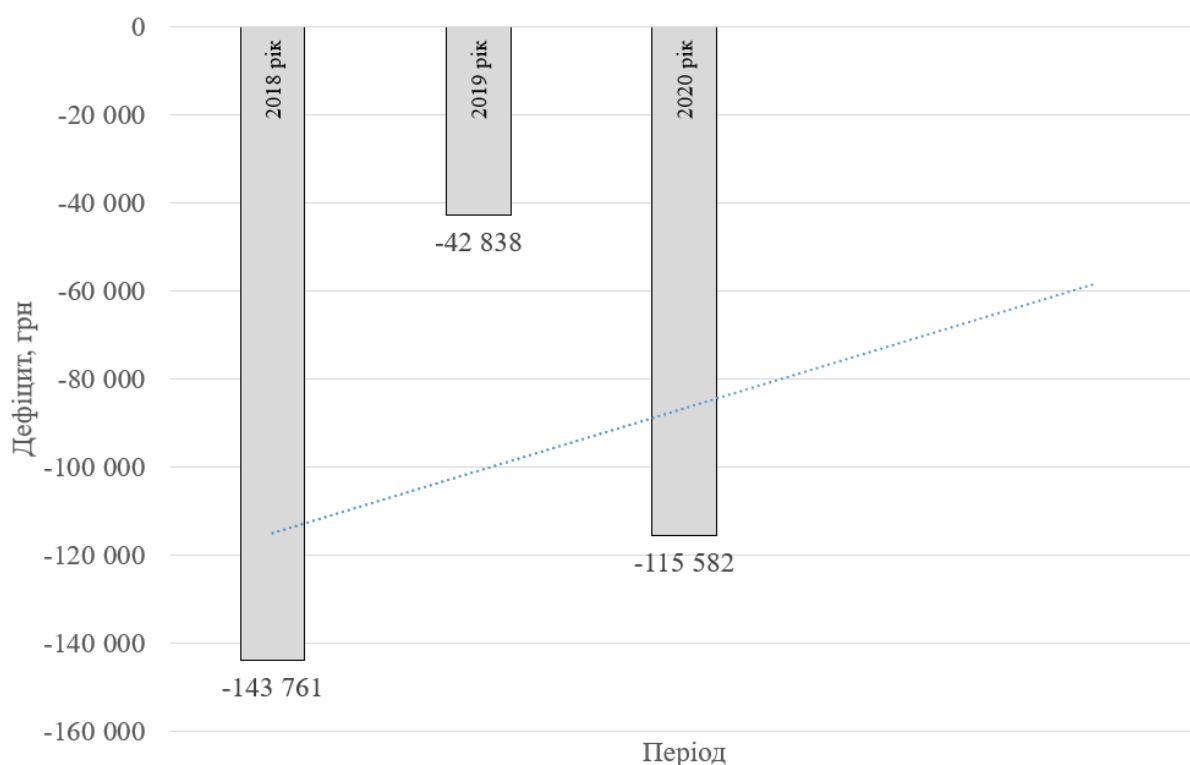


Рисунок 2.2 – Динаміка дефіциту бюджету Піщанського ЗЗСО

При чому у 2019 році було зменшення дефіциту на 70% до 42 838 грн, а уже через рік дефіцит збільшився на майже 170% до 115 582 грн. Однак у порівнянні з 2018 роком, дефіцит все ж таки зменшився на 19,6%. Про це ж свідчить і лінія тренду, яка надає позитивний прогноз щодо зменшення дефіциту бюджету в майбутніх періодах.

Проблем дефіциту можна вирішити або шляхом надання додаткових асигнувань з боку державного/місцевого бюджету або ж інтенсифікації у питанні надання додаткових освітніх послуг.

Розглянемо елементи витрат за обмінними операціями з додатку Г (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів витрат за обмінними операціями в Піщанському ЗЗСО 2018-2020 рр.

Найменування показника	2020, грн	2019, грн	2018, грн	Абсолютне відхилення, грн			Відносне відхилення, %		
				2020/2019	2019/2018	2020/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2018
Витрати на оплату праці	4336054	3741100	3490000	594 954	251100	846054	15,9	7,2	24,2
Відрахування на соціальні заходи	930169	810974	722995	119195	87979	207174	14,7	12,2	28,7
Матеріальні витрати	1601290	2787504	1915726	-1186214	871778	-314436	-42,6	45,5	-16,4
Амортизація	150 359	179126	147733	-28767	31393	2626	-16,1	21,2	1,8
Інші витрати	4013	12238	10304	-8225	1934	-6291	-67,2	18,8	-61,1
Усього	7021885	7530942	6286758	-509057	1244184	735127	-6,8	19,8	11,7

На основі проведеного аналізу таблиці можна сказати, що найбільші витрати у Піщанському ЗЗСО йдуть на оплату праці робітників, а також матеріальні витрати 61,7% та 22,8% у 2020 році відповідно (див. рис. 2.4).

При чому витрати на оплату праці у грошовому вимірі зростали на протязі всього періоду, що свідчить про підвищення рівня оплати праці у робітників Піщанського ЗЗСО. За 2 роки середній приріст заробітної плати склав 24,5%. Проте слід розуміти, що цей показник надто усереднений, адже у якогось робітника оплата праці могла збільшитися на 10%, а іншого на 35%.

Розглянемо видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету з додатку Г (див. табл. 2.4).

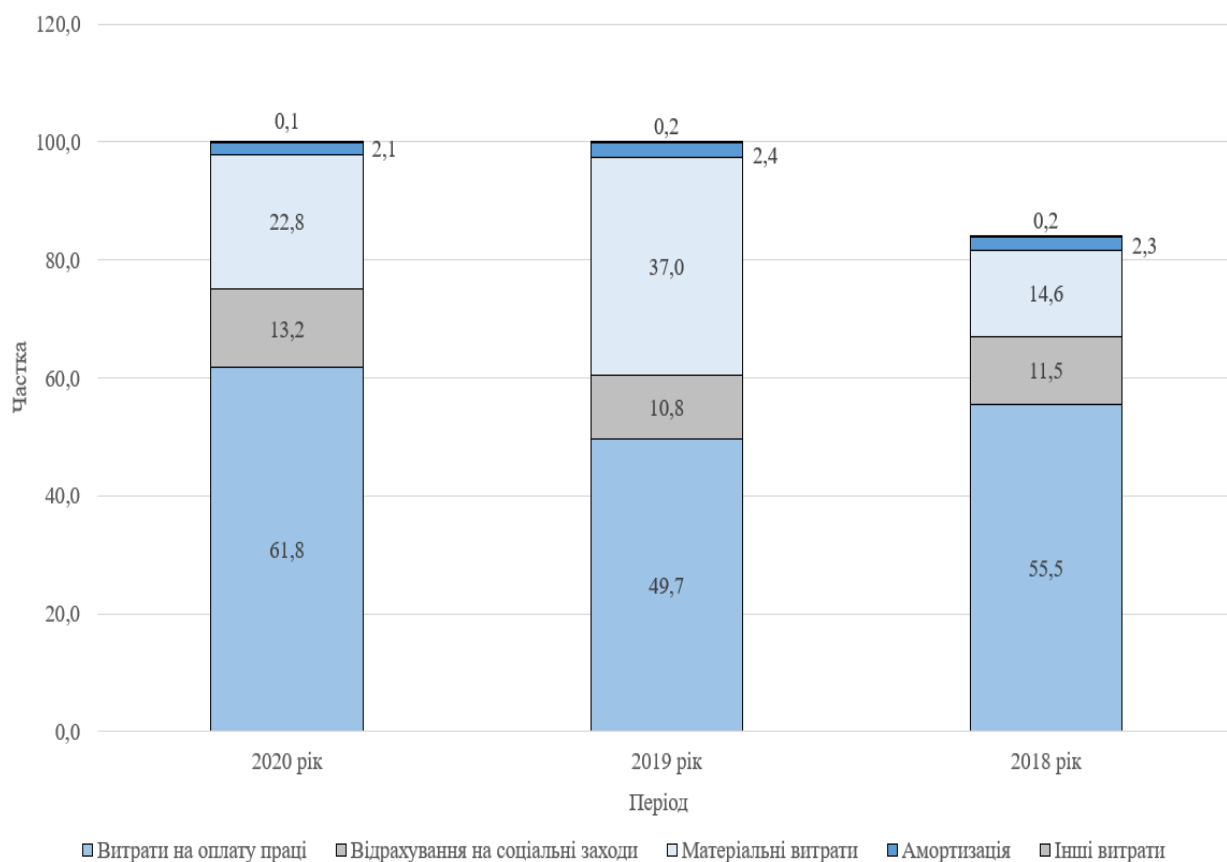


Рисунок 2.4 – Витрати за обмінними операціями у Піщанському ЗЗСО

Таблиця 2.4 – Аналіз видатків з бюджету за класифікацією в Піщанському ЗЗСО 2018-2020 рр.

Стаття	2020, грн	2019, грн	2018, грн	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
Економічна діяльність	556897	-	-	556897	-	556897	-	-	-
Освіта	6480437	7560028	6343967	-1079591	1216061	136470	-14,3	19,2	2,2
Усього	7037334	7560028	6343967	-522694	1216061	693367	-6,9	19,2	10,9

З наведених даних видно, що видатки бюджету найбільшої кількості досягли в 2019 році і становили 7560028 грн (див. рис. 2.5).

В 2020 році відбулося зменшення видатків на освіту на 6,9% у порівнянні з 2019 роком. Що безпосередньо пов'язано з початком епідемії COVID-19. Проте

мало місце видатків на економічну діяльність в розмірі 556 897 грн, що становить 8% від загальних видатків у 2020 році.. В даному випадку кошти були виділена на оновлення харчоблоку в закладі освіти.

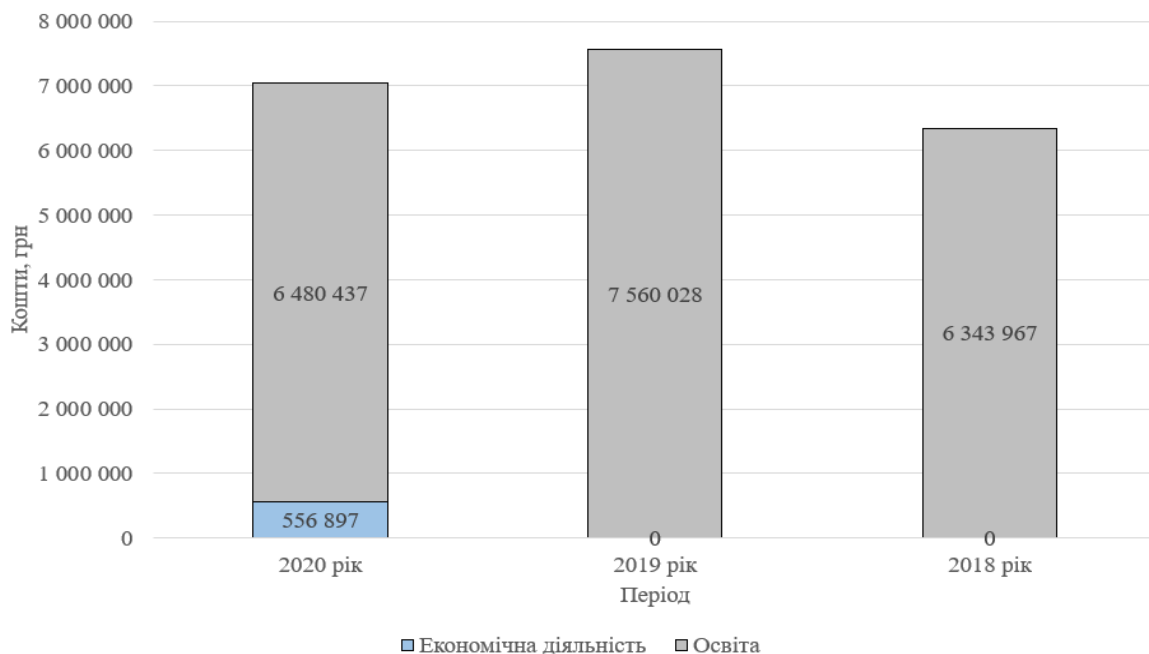


Рисунок 2.5 – Видатки бюджету у Піщанському ЗЗСО

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу Піщанського ЗЗСО

Персонал є найбільш цінним активом будь-якої організації. Без робітників не може функціонувати установа, а її успіхи – це заслуги робітників. Від забезпечення та того, наскільки є ефективним управління персоналом залежить об’єм, якість та своєчасність виконання поставлених перед ними завдань.

Робітничий склад необхідно аналізувати для виявлення перспектив покращення ефективної діяльності закладу освіти. Від професійних якостей робітників, рівня їх кваліфікації визначається наскільки ефективно буде функціонувати освітня установа та наскільки якісними будуть управлінські рішення і результати їх реалізації. Від того, наскільки кваліфікованим є склад педагогічних працівників залежить і якість надання освітніх послуг.

Ключовими показниками якісного складу робітничого персоналу є:

1. Комплектація організації необхідною кількістю працівників певними професіями, спеціальностями, їх кваліфікаційним рівнем:

- освітній рівень працівників;
- вікова структура робітників;
- статева структура;
- стаж роботи за професією на посаді і стаж роботи в закладі освіти;
- кількість робітників, які працюють за сумісництвом та їх соціальна активність.

3. Відповідність кадрової розстановки в залежності від посад і спеціальностей;

4. Наскільки робітники відповідають їх робочим місцям;

5. Час використання робітника на певній посаді.

Ключовим аналітичним засобом визначення якісного складу робітничого персоналу організації є баланс даних, які порівнюються: порівняння потреби працівників за штатом для виконання завдань, які стоять перед освітньою установою, порівняння за чисельністю, професіями, робітничою кваліфікацією, освітою працівників.

Від професіоналізму вчителя залежить наскільки якісним буде результат освіти. Піщанський заклад освіти укомплектований робітничим складом на 78 %. З них комплектація педкадрами складає 93%. В Піщанському ЗЗСО працює 17 педагогів (з них 3 особи відносяться до адміністративного персоналу), на даний момент є вільна ставка майстра виробничого навчання.

Співробітники закладу освіти здійснюють свою діяльність на підставі Статуту, Правил внутрішнього трудового розпорядку та посадової інструкції.

Працівники освітнього закладу мають право на участь в управлінні організацією. Основними формами участі працівників в управлінні є:

- проведення консультацій з адміністрацією з питань прийняття важливих для функціонування закладу освіти локальних нормативних актів;
- отримання інформації від адміністрації установи стосовно питань про роботу установи, внесення пропозицій щодо її вдосконалення, що безпосередньо

зачіпає інтереси робітника;

- обговорення на загальному зібранні працівників планів соціально-економічного розвитку закладу освіти;

- участь у розробці та прийнятті колективних договорів.

- робітники мають право отримувати від адміністрації закладу освіти інформацію щодо: реорганізації або ліквідації установи;

- запровадження технологічних змін, що тягнуть за собою зміну умов праці робітників;

- професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

Розглянемо посадову структуру Піщанського ЗЗСО (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз структури персоналу Піщанського ЗЗСО

№	Категорія працівників	Кількість працівників (осіб)								Середня забезпеч., %
		2022 рік (I пол.)		2021 рік		2020 рік		2019 рік		
		Факт	Штат	Факт	Штат	Факт	Штат	Факт.	Штат	
1	Адміністрація	3	4	4	4	4	4	4	4	94
2	Педагогічний склад	14	14	13	14	12	14	14	14	95
3	Спеціалісти	3	4	3	4	4	5	5	5	88
4	Технічний персонал	4	6	7	7	7	7	7 + 3 сезонні робітники (кошегари)	7 + 3	95
Загалом		25	28	27	29	27	30	30 + 3	30+3	93

Слід зазначити, кількість штатних одиниць у педагогічних працівників є умовною, і впроваджена для проведення розрахунків, адже цей показник залежить від кількості класів, кількості учнів, скільки освітніх спеціальностей у педагога та його навантаження. Наприклад на початок 2022 року у Піщанському ЗЗСО є вільна вакансія майстра виробничого навчання, однак кількість вчителів початкових класів більша, аніж це необхідно (5 вчителів початкових класів на 4 початкові класі). Ця ситуація склалася через те, що у директорки ЗЗСО на початку

2022 року закінчився строк контракту, і вона повернулася до викладання у початкових класах. В свою чергу вчителя, на місце якого повернувся колишній директор було довантажено іншими навчальними предметами.

З таблиці видно, що середня комплектація штату дорівнює 93%. Станом на травень 2022 року на вакансії знаходяться: директор, майстер-виробничого навчання, психолог, двірник та робітник з обслуговування будівель. Розрахунок середніх показників ускладнювався через те, що кожного року змінювався штатний розпис закладу освіти.

Так у 2019 році штат було укомплектовано на 100%, вільні вакансії були відсутні.

На початку 2020 року зі штату було виведено 3 кочегари (технічний персонал). Адже того року було збудовано нову котельню власником якої є підприємець (до цього опалення відбувалося власною котельнею). В наслідок чого опалення Піщанському ЗЗСО почала надавати в якості послуги стороння організація. Наприкінці 2020 року зі штату було виведено 1 ставку водія (спеціаліст) автобуса (заклад мав власний автобус для підвезення дітей. Проте в 2020 році він вийшов з ладу і підвезення було організоване шляхом укладання договору організацією, яка надає транспортні послуги, а ставку водія вирішили вивести через неможливість у короткостроковій перспективі відремонтувати автобус).

На початку 2021 року зі штату було виведено 2 одиниці бухгалтера (спеціалісти), адже в результаті завершення реформи децентралізації Піщанський ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом перейшов під юрисдикцію відділу освіти Покровської міської ради Донецької області, в наслідок чого шкільну бухгалтерію було ліквідовано (з того моменту заклад обслуговується централізованою бухгалтерією відділу освіти). Наприкінці 2021 року до штату закладу було введено одиниці медичної сестри та практичного психолога, а також з'явилася вільна вакансія майстра виробничого навчання.

На початку 2022 року зі штату було виведено 2 працівника кухні, адже внаслідок реформи харчування заклади освіти припинили самостійне

забезпечення учнів харчуванням (мається на увазі саме приготування їжі да робота на кухні). Наразі Піщанському ЗЗСО послуги з харчування надає стороння організація.

Крім того, у педагогічному складі є проблема того, що один вчитель може викладати багато предметів. Ц пов'язано з відносно невеликою кількістю класів, і як наслідок, подекуди неможливо навантажити педагога а суто його спеціалізацією.

Проаналізуємо склад педагогічних працівників в залежності від статевої, вікової, кваліфікаційної структури (див. рис. 2.6 - 2.9).

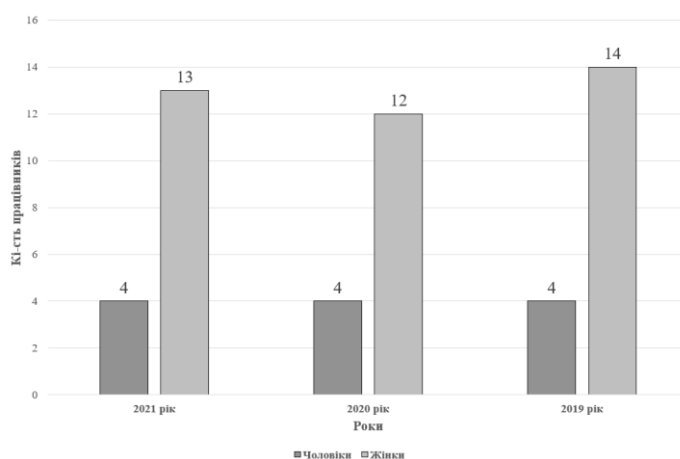


Рисунок 2.6 – Статевий склад педагогічного колективу Піщанського ЗЗСО

З вищевказаних даних видно, що жінки переважали у педагогічному колективі, їх частка протягом 2019-2021 рр. становить 75-77% проти 25-23% чоловіків.

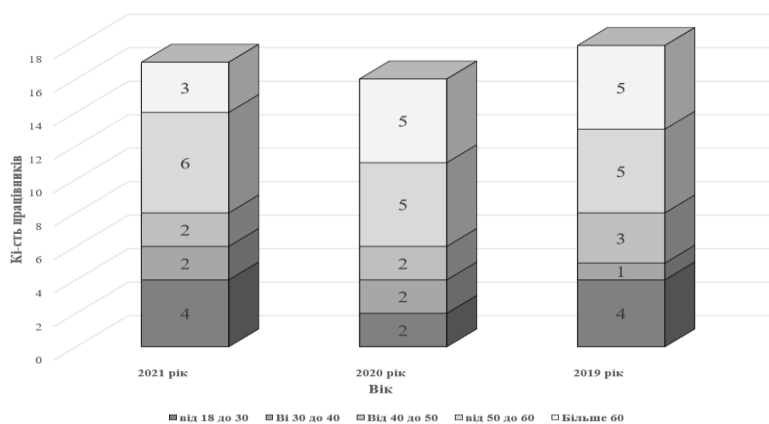


Рисунок 2.7 – Віковий педагогічного колективу Піщанського

На основі рис. 2.7. можна зробити висновок, що протягом 2019-2021 року частка вчителів молодого та середнього віку (18-40 років) була досить незначною, і складала 25-35% , при цьому педагогів старшого віку (більше 50 років) було 53-62%

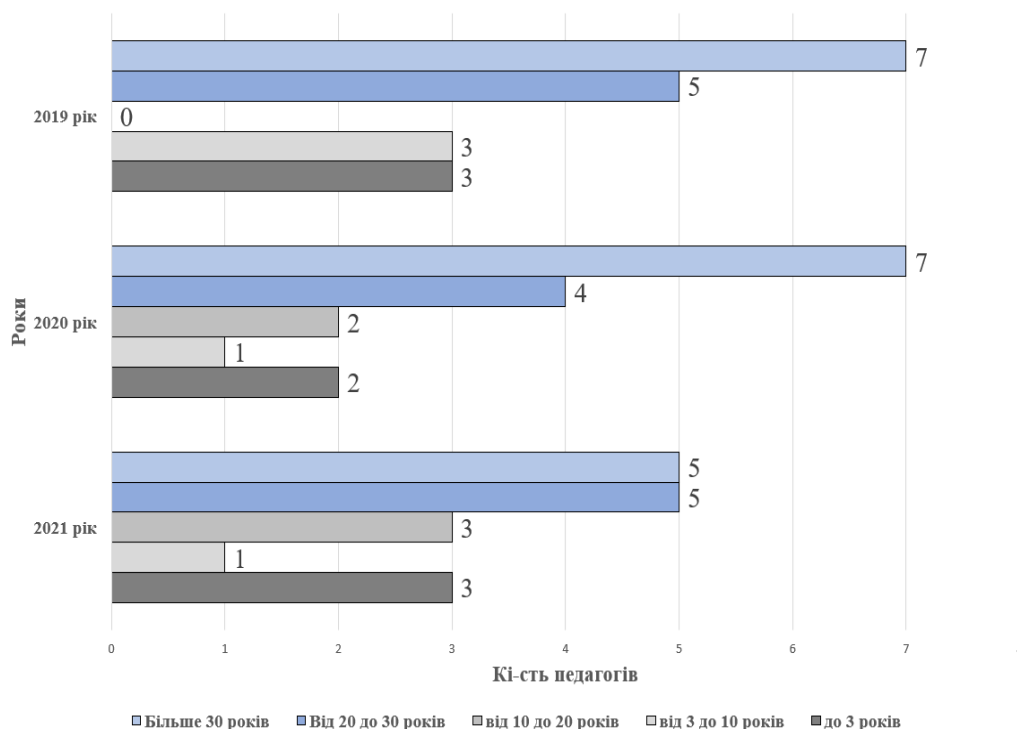


Рисунок 2.8 – Склад педагогічного колективу за стажом роботи

На основі рис. 2.8 Видно, що значна частина педагогів мають більше 20 років педагогічного стажу (58-67%), при цьому молоді педагоги складають лише 17-19 %.

Проведений аналіз за кваліфікаціями наявного персоналу наведено на рисунку 2.9. Як бачимо з рисунку 2.9, що більша частина педагогів мають першу кваліфікаційну категорію, при цьому вищої категорії не має жоден із учителів, досить незначною є частка педагогів, які мають II кваліфікаційну категорію. Категорію «спеціаліст» мають молоді спеціалісти, або ж педагоги які не мають вищої освіти (1 вчитель).

Проведений аналіз якісного та кількісного складу працівників закладу освіти дозволяє зробити наступні висновки:

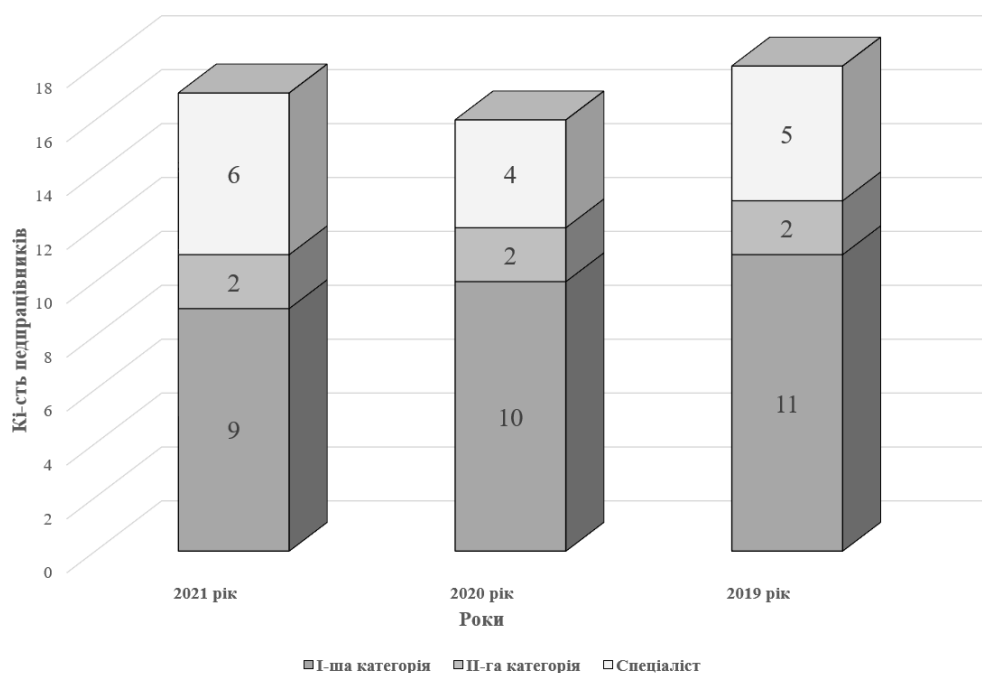


Рисунок 2.9 – Кваліфікаційний склад педагогічного колективу Піщанського

1. Забезпеченість персоналом не є 100%, по всіх категоріях є нехватка робітників;

2. У статевій структурі педагогічного колективу Піщанського ЗЗСО значно переважають жінки;

3. У віковій структурі переважають вчителі старшого віку (яким більше 50 років), з цього ж прослідковується й наступний показник. Більша частина вчителів мають значний педагогічний стаж (більше 20 років);

4. Молоді спеціалісти складають абсолютну меншість усього педагогічного колективу;

5. Велика кількість педагогів старшого віку призводить до незначного використання ІК-технологій у освітньому процесі

Є кілька причин незначної частки молодих педагогів у складі вчительського колективу. Перша причина – це відносна віддаленість населеного пункту в якому знаходиться школа від найближчого міста та проблема з автобусним сполученням. Тобто молодих спеціалістів при працевлаштуванні хвилює те, яким чином вони добиратимуться на роботу у разі, якщо шкільного автобуса не буде. Другою причиною можна вважати не функціонування в установі системи наставництва.

Сучасній школі потрібен професійно компетентний, самостійний педагог, психічно та технологічно здатний до реалізації гуманістичних цінностей на практиці та інноваційності.

Однак, як показує аналіз шкільної дійсності та соціально-педагогічних досліджень, навіть за досить високого рівня готовності до педагогічної діяльності особистісна та професійна адаптація молодого вчителя може протікати тривало та складно.

Слід зазначити, що система наставництва є ключем до формування системи управління освітньою установою на ціннісній основі. Система наставництва дозволяє передати накопичений педагогічний досвід та традиційні цінності навчального закладу новим молодим працівникам.

2.3 Додаткові освітні послуги, які надає Піщанський ЗЗСО

Надання додаткових освітніх послуг у державних та комунальних навчальних закладах визначаються наступними нормативними документами:

- Законом України «Про освіту» [15];
- Законом України «Про повну загальну середню освіту» [13];
- "постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності»[17];
- наказом Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки України та Міністерства фінансів України від 23 липня 2010 № 736/902/758 «Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами» [18];
- наказом Міністерства освіти і науки України від 11 березня 2002 № 183 «Про затвердження Типового договору про навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації або про надання додаткових освітніх послуг навчальними закладами» [19];

- постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» [20].

Будівля закладу освіти побудована та введена в експлуатацію у 1987 році. Проектна потужність – 192 учні, фактично – 130 учнів.

На території установи розташовані: зона відпочинку, сад, фізкультурно-спортивна зона (спортивний майданчик) знаходиться за територією школи, проте вимагає капітального оновлення, через те, що вже понад 35 років він не мав будь-якого матеріального оновлення. Територія освітнього закладу з усіх боків має огорожу, яка також потребує оновлення з огляду на те, що вже не скрізь огорожа є цільною.

У закладі є такі кабінети: чотири кабінети початкових класів, 7 кабінетів для 5-11 класів (у школі класна система), кабінет технології для хлопчиків (майстерня комбінована), кабінет технологій для дівчаток, кабінет інформатики, кабінет групи продовженого дня, кабінет дитячих організацій. П'ять навчальних кабінетів оснащені інтерактивним обладнанням, а саме проектори, інтерактивні дошки, ноутбуки та інше. Паспорт мають майстерні, а також кабінет інформатики. Не у всіх кабінетах є необхідне обладнання, наочні посібники, дидактичний матеріал, додаткова література, стенди. Є лаборантська з хімії з обладнанням та приладами для лабораторних та демонстраційних робіт. Однак, велика кількість обладнання та матеріалів непридатні для використання в навчальному процесі.

Спортивний зал має необхідне обладнання, спортивний майданчик переважно укомплектований необхідним спортивним обладнанням, проте за 35 років використання воно морально та фізично застаріло. У рамках освітньої субвенції НУШ у 2016-2021 роках придбано спортивний інвентар та обладнання, інформаційне обладнання для початкових класів. У 2018 році здійснено ремонт спортивного залу, замінено підлогове покриття, а також покриття стін, закуплено нове спортивне обладнання. У 2020 році було проведено капітальний ремонт їдальні, було замінено кухонне обладнання, а також заміна облицювальних покриттів, підлоги та вентиляції.

Присутній вихід в інтернет у кожному навчальному кабінеті. Вчителі та учні мають можливість користуватися бездротовим інтернетом.

ЗЗСО має автономне опалення, холодне водопостачання, каналізацію, їдальню на 80 місць. В даний час в закладі освіти навчаються діти з п'яти населених пунктів – села Піщане, Солоне, Звірове, Перше Травня, а також міста Покровськ у зв'язку з чим організовано підвіз учнів спеціально обладнаним автобусом.

Що стосується освітніх послуг, то під час основного освітнього процесу педагог не може виходити за межі навчальних годин учбового плану, рекомендованого Міністерством освіти і науки України. Якщо заклад освіти хоче надавати додаткові освітні послуги, в тому числі й платні, можна надати, то це можна робити лише понад норми стандартного навчального плану та в позаурочний час.

В першу чергу треба розробити спеціальний навчальний план, в якому будуть особливості та навантаження додаткової освітньої послуги.

Додаткові освітні послуги, можна умовно поділити на 2 види, які наведена на рис. 2.10

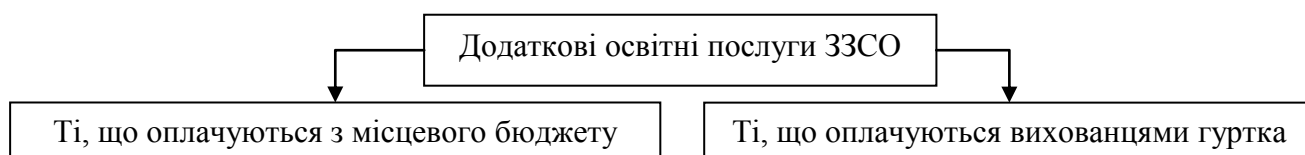


Рисунок 2.10 – Типи додаткових освітніх послуг

До першого типу додаткових освітніх послуг відносяться ті, що оплачуються з міського бюджету. За такі послуги вихованці та їх батьки не здійснюють жодної оплати, однак для формування такого гуртка мають бути виконані певні вимоги:

- у штатному розписі закладу освіти повинна бути ставка на гурткову роботу;
- для формування гуртка до нього повинно записатися не менше 15 учнів;

- проводити гурткову роботу, має право лише той педагог, загальне навантаження якого не перевищує 1.5 ставки (27 робочих годин на тиждень).

До другого типу додаткових освітніх послуг відносяться ті, що оплачуються батьками вихованців. А також відсутні обмеження стосовно педагогічного навантаження для вчителя, наявності вакансії та кількості вихованців у гуртку. Розрахунок вартості додаткової освітньої послуги складає централізована бухгалтерія відділу освіти Покровської міської ради та затверджує керівник освітньої установи;

Розрахування вартості надання додаткових освітніх послуг відбувається з врахуванням витрат, які безпосередньо пов'язані з наданням цих послуг:

- оплата праці робітників (розрахунок якої відбувається на основі його кваліфікації, категорії, наявності педагогічних звань та педагогічного стажу) та відповідні обов'язкові нарахування;

- витрати на матеріали;

- оплата за надання комунальних послуг;

- покращення матеріального та технічного оснащення освітньої установи.

З огляду на інфляцію та загальним рівнем цін величина оплати додаткових освітніх послуг може змінюватися. Фінансові кошти, отримані в наслідок надання додаткових послуг, зараховуються на спеціальний розрахунковий рахунок ЗЗСО.

Так, Піщанський ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом Покровської міської ради Донецької області відповідно до статуту і освітніх орієнтирів надає додаткові освітні послуги, які визначені державним стандартом про середню освіту, шляхом укладання угоди між закладом в особі директора та батьками учнів чи особами, які їх замінюють.

Додаткові освітні послуги надаються для досягнення наступної мети:

- активний розвиток інтелектуальних та фізичних здібностей учнів, активізація творчості в учнів, своєчасне виявлення обдарованих дітей;

- розвиток індивідуальних особливостей в учнів через розширення кількості освітніх послуг;

- систематичне запровадження інформаційних технологій у освітній процес;
- покращення матеріального та технічного оснащення Піщанського ЗЗСО.
- розвиток учнів в різноманітних видах декоративно-ужиткової та образотворчої діяльності.

Піщанський ЗЗСО надає додаткові освітні послуги для учнів починаючи з першого класу і закінчуючи одинадцятим класом:

- гурток декоративно-ужиткового мистецтва «Берегиня»;
- образотворчий гурток «Чарівні пензлики»;
- спортивна секція із занять футболом та волейболом.

Кожного вересня адміністрація закладу освіти проводить серед батьків анкетне опитування та вивчає їх думку. На основі чого й формується основа для надання додаткових освітніх послуг.

Додаткові послуги з освіти можуть надаватися у разі оновлення матеріально-технічного оснащення, наявності ставок гурткової роботи на вакансії та побажань батьків. Для цього між закладом освіти та батьками учнів або особами, які їх замінюють укладається договір, де визначається яким чином буде відбуватися гурткова, групова робота.

Саме гуртки та групові заняття являються додатковими освітніми послугами. Групи формуються, якщо, (в залежності від типу послуг) мінімум, 5 або 15 учнів виявили бажання записатися до гуртка.

У разі формування додаткової групи до надання додаткових освітніх послуг залучаються педагоги з числа працівників Піщанського ЗЗСО на умовах внесення змін до тарифікації. У разі залучення зовнішнього сумісника з ним укладається трудовий договір.

Директор ЗЗСО бере безпосередню участь у створення умов та організації додаткових освітніх послуг. Відповідає за якість їх надання, програмно-методичне та фінансове забезпечення.

Після укладання договору створюється робоча група з числа батьків, або осіб які їх замінюють, які контролюють якість та своєчасність надання додаткових освітніх послуг.

На період карантину додаткові освітні послуги можуть надаватися у дистанційному форматі, або ж у закладі освіти із забезпеченням всіх протиепідемічних заходів.

Оплата за певні види додаткових освітніх послуг здійснюється централізованою бухгалтерією відділу освіти Покровської міської ради з місцевого бюджету Покровської міської. Оплата праці працівників розраховується в залежності від гурткового навантаження педагога його категорії, стажу, звання та освіти.

Вартість платних освітніх послуг визначається на базі обґрунтованих витрат, які пов'язані з наданням послуги. «До собівартості входять витрати на оплату праці вчителям, комунальних послуг, матеріальне оснащення, тощо...» [20].

Фінансові надходження, отримані внаслідок надання додаткових освітніх послуг йдуть на: заробітну платню, різного роду доплати та премії робітників Піщанського ЗЗСО, матеріальну допомогу, відшкодування витрат на закупівлю матеріалів.

Величина надбавок, доплат, розмір преміювання працівників, що нараховуються та виплачуються із спецрахунку, обов'язково погоджуються радою закладу освіти і не перевищують розміру окладів працівників, затверджених у штатному розписі;

Пільговими категоріями на отримання додаткових послуг є діти-сироти та діти позбавлені батьківського піклування, діти з багатодітних сімей оплачують 50% від вартості гурткової роботи.

Висновки до розділу 2

Отже на основі наведених вище даних можна зробити висновки про те, що було досліджено бюджетування, кадровий склад та надання додаткових освітніх послуг у Піщанському ЗСО.

Так, вартість основних засобів Піщанського ЗЗСО має тенденцію до зростання, також на 46% збільшилася вартість запасів закладу освіти. Мало місце отримання доходу від реалізації металобрухту, який отримали внаслідок списання матеріального обладнання ЗЗСО.

Найбільші витрати з бюджету Піщанського ЗЗСО йдуть на заробітну платню, і складають майже 62% від загальних витрат. Сам же бюджет закладу є дефіцитним, при чому після стрімкого зменшення дефіциту на 70% у 2019 році (у порівнянні з 2018 роком), у 2020 році дефіцит збільшився на 170% (у порівнянні з 2019 роком). Причиною чого стала епідемія COVID-19, і таким чином, зменшення витрат на освітні потреби.

Що стосується персоналу, то протягом 2019-2022 рр. кількість працівників вагалася у межах 33-25 осіб. При цьому тільки у 2019 році була 100% забезпеченість штату.

У більшості своїй педагогічні працівники – це жінки (75-77%), тобто має місце фемінізації колективу.

У віковій структурі педпрацівників переважають особи старшого віку (50+ років) і ставить 53-62%. Що говорить, про поступове старіння колективу. Звідси ж впливає і наступна закономірність. Більшість педагогічного колективу має доволі значний педагогічний стаж (більше 20 років), і складають 58-67% колективу. З однієї сторони більшість колективу це професіонали своєї справи, проте через поважний вік, ці ж педагоги не надто сильно бажають запроваджувати інноваційні підходи до навчання.

Піщанський ЗЗСО також надає додаткові освітні послуги у вигляді гуртків та групових занять у післянавчальний час. В більшості своїй це саме гуртки, які оплачуються з бюджету місцевої громади. Кошти отримані від надання додаткових освітніх послуг йдуть на покращення матеріально-технічної бази Піщанського закладу освіти. Крім того при розвитку додаткових освітніх послуг, є можливість значно зменшити дефіцит бюджету Піщанського ЗЗСО.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1 Система розвитку та мотивації педагогів.

Зважаючи на останні зміни та реформи в освіті, що вимагають удосконалення механізмів управління, актуальним буде розгляд питання мотивації діяльності педагогічних працівників. Людські та інтелектуальні ресурси є вирішальним фактором в системі освіти, що сприяють ефективній роботі всій освітній системі в цілому та якості наданих освітніх послуг. Мотивація праці педагогічного персоналу є ключовим засобом забезпечення активізації кадрового потенціалу закладів освіти. Ефективність управління освітніми закладами неможливе без розуміння мотивів і потреб його працівників, а також ефективного використання стимулів до їх праці. Важливо пам'ятати, що педагогічні працівники є основою існування та функціонування закладу освіти, та джерелом якісної освіти для дітей. Розглянемо систему розвитку та мотивації персоналу на прикладі Піщанського ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом

Піщанський ЗЗСО організовує свою діяльність на підставі Конституції України, Закону України про освіту, Закону України про повну загальну середню освіту, іншими законами, указами Президента України та Міністерства освіти України, рішеннями Уряду України, рішеннями органів управління освітою, нормативно-правовими актами органів місцевого самоврядування, рішеннями Засновника, правилами та нормами охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту, а також Статутом, колективним договором та локальними актами освітньої установи.

Управління установою відбувається у відповідності до Закону України «Про освіту». Управлінська діяльність освітнім закладом являє поєднання принципів єдиноначальності та колегіальності.

Ключовим у розвитку закладу освіти є його стратегічні цілі та шляхи їх здобутку.

Розглянемо стратегічну концепцію управління навчального закладу (див. рис. 3.1).

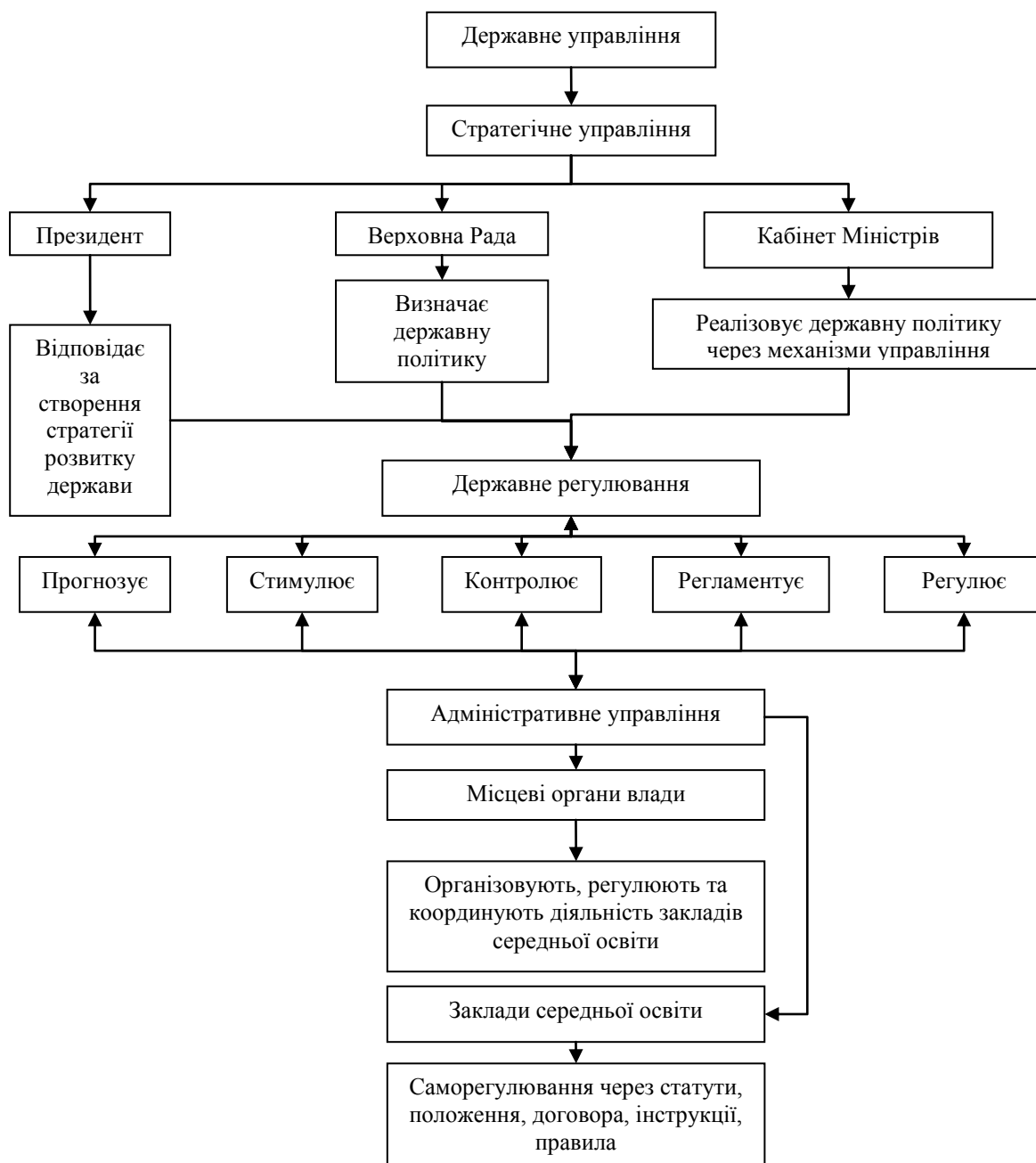


Рисунок 3.1 – Стратегічна концепція управління навчального закладу

*Узагальнено за [21]

З наведених даних бачимо, що стратегічне управління закладом середньої освіти відбувається через Президента, Верховну Раду та Кабінет Міністрів України. Ці три елемента утворюють державне регулювання сфери освіти взагалі. Так, державне регулювання прогнозує результати освітньої діяльності, стимулює

учасників освітнього процесу до якісного надання освітніх послуг, контролює виконання законодавчих актів, регламентує та регулює відносини між учасниками освітнього процесу.

Безпосереднім контролем та координуванням діяльності у кожному закладі середньої освіти займаються органи місцевої влади. Самі ж заклади освіти, на основі цілей та загальної мети середньої освіти обирають способи та методи їх досягнення. Таким чином, можна сформувати стратегічну концепцію управління для Піщанського ЗЗСО за наступною схемою



Рисунок 3.2 – Стратегічна концепція управління розвитком Піщанського ЗЗСО

З наведених даних бачимо, що стратегічна мета закладу освіти є формування людини нового типу, тобто людей, які у своєму житті будуть здатні до постійної самоосвіти, зможуть реалізувати себе як спеціалісти своєї справи, та матимуть критичне мислення.

Наступним кроком є формування стратегії, тобто яким чином ЗЗСО буде досягати своєї мети в 11 річній перспективі, та які для цього потрібно буде задіяти ресурси.

З цього ж випливає і стратегічне управління, тобто керівництво закладом у відповідності до розробленої раніше стратегії для досягнення поставленої мети.

«Останнім елементом є оцінка кадрів, тобто наскільки вони здатні до реалізації поставленої мети. Стратегічні та тактичні заходи – проміжні заходи, які треба поступово реалізовувати для досягнення кінцевої мети. Під рекомендаціями розуміється кінцевий аналіз стратегічної мети та шляхів її досягнення, що для цього треба зробити у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Одноосібним виконавчим органом освітньої організації є директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю закладу освіти. Керівник ЗЗСО призначається за результатами проведення конкурсного відбору, куди входять: іспит на знання української мови, іспит на знання законодавства у сфері освіти, подання перспективного плану розвитку закладу освіти на кілька років уперед. Керівник Установи повинен мати повну вищу освіту та відповідати кваліфікаційним вимогам, зазначеним у Законі України про освіту» [15].

Забороняється зайняття посади керівника Установи особами, які не допускаються до педагогічної діяльності на підставах встановлених трудовим законодавством.

Розглянемо основні обов'язки керівника закладу освіти (див. рис.3.3)



Рисунок 3.3 – Обов'язки керівника закладу освіти

Керівник освітнього закладу:

- Діє від імені установи представляє інтереси закладу у всіх зовнішніх організаціях, державних та муніципальних органах;
- здійснює прийом та звільнення працівників, укладає трудові договори з працівниками;
- видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Установи та учнями;
- затверджує структуру управління діяльністю установи, штатний розклад, річний календарний навчальний графік, навчальний план, річний план роботи, графіки роботи, розклад занять, розклад іспитів;
- розподіляє обов'язки між працівниками Установи, затверджує посадові інструкції, положення, правила та порядки;
- затверджує навчальне навантаження педагогічних працівників;
- затверджує виплати стимулюючого та компенсаційного характеру, надбавки, доплати за виконання додаткових робіт, премії до посадових окладів;
- затверджує освітні програми та робочі програми навчальних курсів та дисциплін;
- виконує інші функції та обов'язки, визначені законодавством, посадовою інструкцією та трудовим договором.

В Піщанському ЗЗСО діють органи колегіального управління, до яких належать загальні збори колективу(див. рис. 3.4)., педагогічна рада (див. рис.3.5).

На загальних зборах трудового приймаються рішення якщо на зборах присутні більше 65% працівників, для яких Піщанський ЗЗСО є основним місцем роботи колективу. Даний орган колегіального управління збирається в міру необхідності, приймають рішення,.

Рішення на загальних зборах колективу приймаються більшістю голосів присутніх працівників.

До безпосередньої компетенції загальних зборів колективу ЗЗСО належать:

- прийняття Статуту закладу освіти, змін та доповнень до нього;

- прийняття Колективного договору закладу освіти, змін та доповнень до нього;

- прийняття правил трудового розпорядку в закладі освіти;

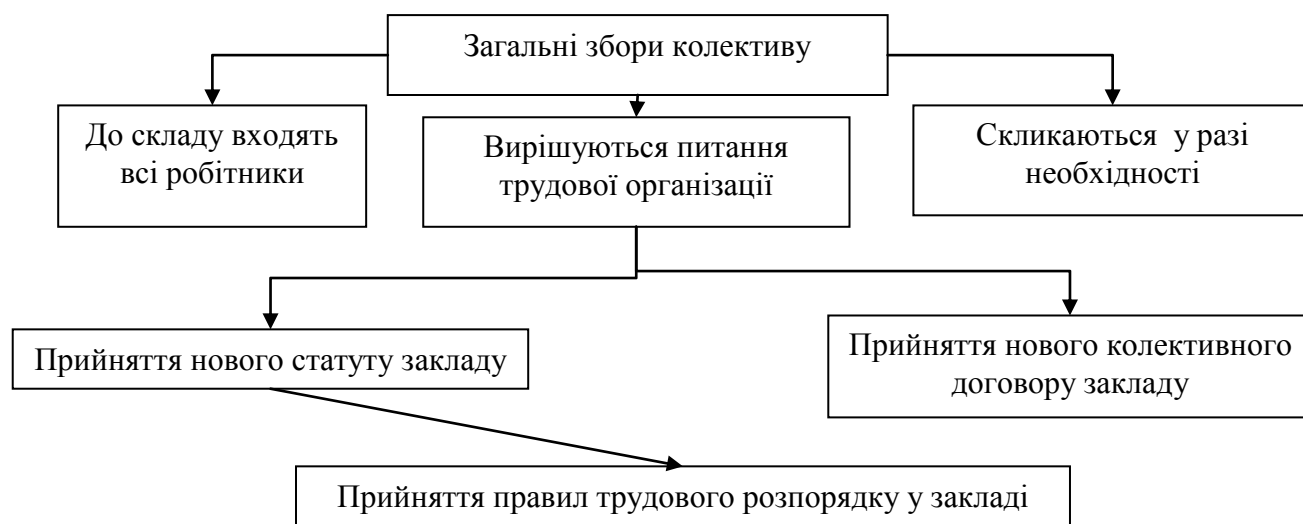


Рисунок 3.4 – Обов’язки та структура загальних зборів колективу Піщанського ЗЗСО

У Піщанському ЗЗСО діє педагогічна рада – орган колегіального управління педагогічним процесом, куди входять всі вчителі закладу освіти. Ключовою метою педагогічної ради є розвиток та вдосконалення навчально-виховної роботи.

Головою педради виступає керівник ЗЗСО. Педрада займається вирішенням наступних питань:

- обговорення та вибір серед змісту освітніх програм, що відповідають державному стандарту повної загальної середньої освіти, навчальних підручників, рекомендованих міністерством освіти для використання в освітньому процесі;

- підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

- затвердження річного плану роботи, навчального плану;

- допуск учнів 4-х та 9-х класів до ДПА, переведення

- дітей до наступних класів, випуск учнів 9-х та 11-х класів із закладу освіт;

- повторне навчання учня у тому ж класі або продовження навчання у формі індивідуального навчання (тільки за погодженням з батьками) та/або у разі

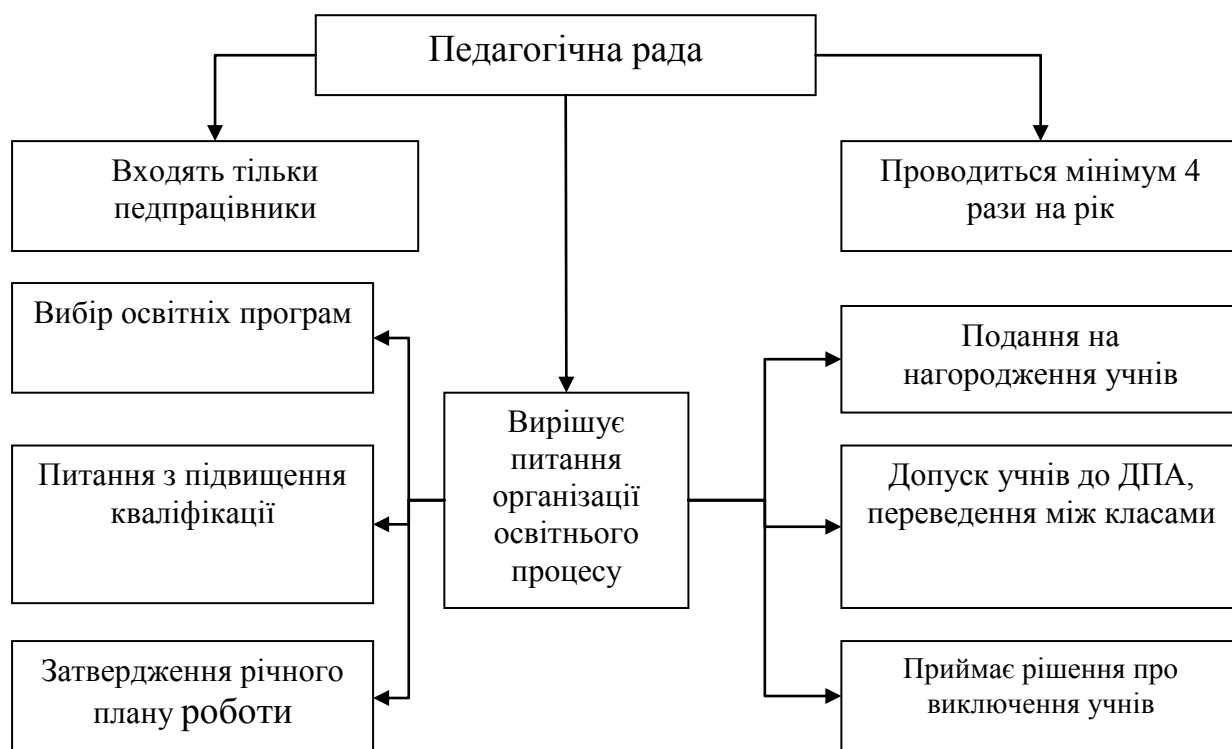


Рисунок 3.5 – Обов’язки та структура педради Піщанського ЗЗСО

- наявності довідки ЛКК), виключно за погодженням з батьками (законними представниками);
- подання до нагородження золотою та срібною медаллю, про нагородження Похвальною грамотою та Похвальним листом учнів;
- розгляд інших питань, що стосуються освітнього процесу в закладі освіти.

Також, для додаткового виявлення слабких сторін в системі управління Піщанського ЗЗСО I-III ступенів з дошкільним підрозділом, було проведено анкетування серед батьків учнів (додаток Д). Аналіз результатів анкетування наведено у таблиці 3.1.

Як встановлено за підсумками проведеного опитування – основною проблемою, яка хвилює батьків учнів Піщанської школи, є якість виховної роботи, а також недостатній рівень інформаційної відкритості навчального закладу.

Для вирішення зазначених проблем необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління закладом освіти.

Таблиця 3.1 – Результати анкетування батьків учнів Піщанської школи

Питання	Частка відповідей «так», %	Частка відповідей «ні», %	Частка відповідей «важко у відповіді», %
Влаштовує вас психологічний клімат школи?	63	17	20
Влаштовує вас якість виховної роботи школи?	38	43	19
Чи відбувається особистісно-орієнтоване навчання?	61	24	15
Влаштовує вас якість харчування?	73	22	5
Влаштовує вас рівень інформаційної відкритості школи??	42	49	9

Навіть якщо заклад середньої освіти не може запропонувати великих заробітних плат, регулярних премій та стрімких поступів кар'єрними сходами, існують й інші способи мотивації. У зв'язку з тим, що заклади середньої відносяться до установ, у яких види матеріального нагородження чітко регламентуються законом України про освіту, то формувати систему стимулювання працівників, яка буде націлена на матеріальний аспект не представляється можливим, точніше матеріальний чинник у роботі педагогічного колективу не є вирішуючим. Тому для формування системи стимулювання працівників освітнього закладу ключову роль відіграють саме методи нематеріального стимулювання.

Добре відомо з наробіток вчених, що мотивація праці – це комплекс мотивів та потреб, які спонукають людину активізувати власну діяльність у конкретному напрямі. Мотивацію праці поділяють на адміністративну, моральну, матеріальну. Система мотивації являє собою зв'язок між нематеріальними та матеріальними стимулами, які спрямовані на високопродуктивну та якісну працю співробітників підприємства. Тому вплив на людину або групу людей, ціллю якого є підтримка та покращення їх трудових характеристик називається мотивацією праці. В

даному випадку стимулювання представляє собою зовнішню спонукальну силу трудової поведінки.

Стимулювати працівників до покращення результатів діяльності можливо через: зміну розмірів оплати праці; зміни умов, змісту та організації праці.

Ключовими можна назвати умови трудової діяльності працівника, за допомогою яких формуються потреби та інтереси робітника. Крім того умови праці виступають в якості засобу реалізації та задоволення потреб особи.

Слід зазначити, що лише ті зовнішні ситуації активізують діяльність робітника, які безпосередньо пов'язані з людиною, та є для неї важливою. Тобто зацікавленість у результатах праці виникає тільки в такому випадку.

Заохочення – громадське визнання трудових заслуг, надання пошани окремим працівникам та трудовим колективам.

Заохочення застосовуються за сумлінне виконання трудових обов'язків. Втім, заохочення можуть застосовуватись і за інші трудові досягнення. Ось лише декілька заходів, які можна використовувати в якості заохочення:

- оголосити подяку;
- преміювати;
- надати цінні подарунки;
- нагородити почесною грамотою/подякою;
- оголосити кращим працівником місяця/року.

Інші види заохочень працівників за працю визначаються колективним договором чи правилами внутрішнього трудового розпорядку, а також статутом організації.

Усі заходи, які стосуються заохочення до успіхів у роботі діляться на дві групи (див. рис. 3.5):

- заходи нематеріального характеру;
- заходи матеріального характеру.

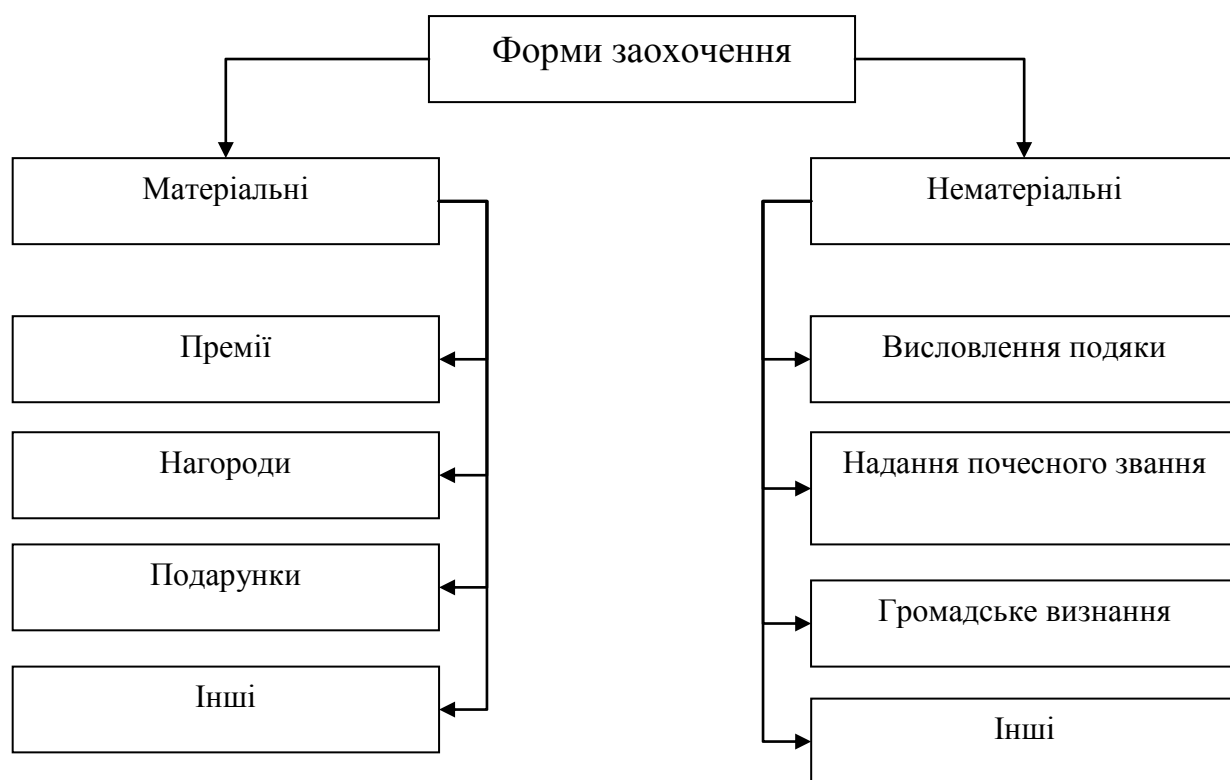


Рисунок 3.5 – Форми заохочення працівників в Піщанському ЗЗСО

Слід зазначити, що можливо застосовувати до працівника одночасно кількох заходів заохочення, причому як нематеріальних, так і матеріальних: наприклад, робітник може бути нагороджений грамотою і водночас йому буде видано грошову премію.

Проте, в закладах освіти, найбільш доцільними та доступними у використанні будуть форми нематеріального заохочення. Адже основною метою освітніх закладів не є отримання прибутку, вони мають обмеження щодо отримання доходів, та не можуть мати прибутку, саме через це найбільш доцільними будуть форми нематеріального заохочення, однак за певних умов можливо застосувати і матеріальні форми.

Розглянемо методи досягнення нематеріального заохочення.

1. Залучення до керівничої роботи.

Незважаючи на те, що деякі завдання, які адміністрація виконує щоденно, стають для керівників рутинними, вони можуть дуже цікавими та захоплюючими

для підлеглих. У тому разі, якщо робітники блискуче справляються зі своїми професійними обов'язками, їх треба заохотити, делегувавши деякі обов'язки керівника, виконуючи які їм цікаво було б працювати. Для керівника це не коштуватиме і гривні, але водночас у підлеглих з'явиться стимул, адже вони зможуть додатково розвивати свої професійні навички.

2. Громадське визнання.

Кожна людина хоче, щоб її заохотили та високо оцінили за гарне виконання роботи. Один із найлегших і найефективніших способів заохочення співробітників без грошових витрат - публічне вираження вдячності за їхні зусилля. Досягти цього можна, повідомляючи про їх досягнення на загальних зборах, надсилаючи електронною поштою вітальні повідомлення за відмінну роботу. Ці методи не вимагають грошових витрат, вони легкі та дуже ефективні.

3. Надання додаткового вільного часу.

Інший найважливіший, який не вимагає грошових витрат спосіб заохочення працівників, - надання їм вільного часу. У сьогоdnішньому дуже зайнятому діловому світі вільний від роботи час став неймовірно цінним. Люди хочуть проводити якнайбільше часу зі своїми друзями та сім'ями і якнайменше - на підприємстві. Звичайно, наслідки розукрупнення та реорганізації вимагають від кожної людини виконання більшого обсягу роботи, а не меншого. Якщо керівник надасть працівникові вільний час або дасть йому вихідний, він буде радий можливості ненадовго піти, щоб зайнятися своїми особистими справами або просто розслабитися. Він повернеться підбадьореним та вдячним за наданий вільний час, яким заохотили його зусилля.

4. Надання інформації працівникам.

Будь-які працівники прагнуть інформації. Проте, деякі керівники зберігають інформацію в таємниці. Замість приховування інформації від підлеглих, необхідно ділитися з ними цією інформацією. Розповідати співробітникам про те, як функціонує установа, і що вона має в запасі на майбутнє як для установи в цілому, так і для її працівників. Надаючи працівникам інформацію, керівник не

лише допомагає їм тим, що необхідно для прийняття більш обґрунтованих та вірних рішень, а й показує їм, що ви цінуєте їх як людей.

5. Зворотній зв'язок.

Працівники як ніколи дуже хочуть знати, наскільки цінується те, що вони роблять на своєму робочому місці. Єдина людина, яка може сказати їм, як вони працюють – це їхній керівник. Йому варто цікавитись, як ідуть справи, чи є у підлеглих якісь питання щодо роботи і чи не потрібна допомога. Також великим плюсом була б наявність зворотного зв'язку в їхній роботі. Керівнику треба іноді дякувати своєму персоналу за хороше виконання роботи. Дійсно, чим сильніший зворотний зв'язок у діяльності, і чим частіше її забезпечує керівник, тим сильнішою буде здатність співробітників відповідати вимогам керівництва та вимогам організації.

6. Залучення до процесу прийняття рішень.

Коли працівників залучають до процесу прийняття рішень, особливо таких, які відносяться безпосередньо до, керівник таким чином показує своїм підлеглим, що поважає їх думку, а також надає найдостовірнішу інформацію під час прийняття управлінських рішень. Працівники безпосередньо приймають участь у вирішенні виникаючих проблем установи, таким чином налаштовуючись на робочий лад. За такого підходу витрати - нульові, але віддача - величезна.

7. Незалежність.

Працівники високо цінують свободу у виборі способу виконання тієї чи іншої роботи. Нікому не подобається керівник, який завжди стоїть у працівника за спиною, нагадуючи йому про суворий порядок виконання роботи, і який поправляє його щоразу, коли він робить незначні відхилення. Коли начальник каже працівникам, що саме потрібно виконати, треба спочатку забезпечити необхідну підготовку, а потім надати їм можливість самим вирішити, як вони виконають цю роботу. Тим самим збільшується ймовірність того, що вони виконають роботу так, як цього хоче начальство. Крім того, працівники, які відчувають свою незалежність, принесуть додаткові ідеї, енергію та ініціативу у свою роботу.

Очікування невдачі та втрати призводять до неправильної оцінки ситуації та ведуть до глобальних помилок під управлінням. Кожен керівник повинен пам'ятати, що «страх того, що може статися, сильніший за страх того, що вже сталося». І тому в установі важливо налагодити усі інформаційні потоки. Кожен член колективу повинен знати справжній стан речей. Тільки так можна уникнути виробничих конфліктів та конфронтації.

Необхідно розробити нову систему мотивації працівників, яка дозволить вийти на принципово новий рівень стабілізації колективу та підвищення рівня його інноваційного потенціалу.

Щоб посилити самовіддачу працівників, бажано застосовувати нематеріальні методи мотивації. При цьому варто врахувати два основні правила:

Система нематеріальної мотивації обов'язково має охоплювати весь колектив, а не окремих співробітників.

Мотивація нематеріального типу має бути максимально індивідуалізована. Те, що цінне для одного працівника, може бути абсолютно нецікавим для іншого. Спробуємо сформулювати систему мотивації персоналі Піщанського ЗЗСО (див. рис.3.7).



Рисунок 3.6 – Система мотивації працівників Піщанського ЗЗСО

1. Система мотивації повинна бути орієнтована на покращення результатів праці робітників (для вчителів це покращення навчальних результатів в учнів);

2. Основна форма – нематеріальні заохочення:

3. Індивідуальний підхід до нематеріальних заохочень. Для одного працівника набагато краще взяти відгул за якісне виконання або перевиконання своєї роботи, а інший кортітиме суспільного визнання результатів своєї праці для підняття авторитету в колективі;

4. Відсутність вибіркості. Треба мотивувати всіх членів колективу, а не лише найкращих робітників. Безумовно, найбільш продуктивні працівники повинні й отримувати більше «винагород» за працю. Однак доволі просте підбадьорення працівників з сторони адміністрації за виконану роботу вже матиме позитивний ефект.

5. Відсутність «показових критикувань». Жодній особі не подобається коли вона піддається публічній критиці. Адже публічна критика працівника буде радше демотиваційним елементом. У разі, якщо робітник не виконав поставлену перед ним задачу, набагато краще буде розібратися у даній ситуації тет-а-тет, ані ж збирати весь колектив для з'ясування ситуації.

6. Створення системи нагород для працівників. Робітникам, в даному випадку, доречним буде вручати грамоти та подяки за працю від адміністрації закладу освіти.

7. Надання більшої свободи під час виконання роботи. Керівника закладу повинен цікавити саме результат, а шляхи для досягнення результату працівники повинні обирати самостійно.

8. Через відсутність власної бухгалтерії, заохочення у вигляді премій слід застосовувати для особливих досягнень працівників (наднормова робота, результативність учнів на міських, обласних, Всеукраїнських, міжнародних заходах(мається на увазі винагорода для вчителя, який готував учня), досягнення педагогів у науковій діяльності, тощо).

Розглянемо питання, пов'язані з роботою методичної служби у Піщанській школі.

Методична робота в установі – це цілісна, заснована на досягненнях науки та передового педагогічного досвіду, система взаємопов'язаних заходів,

спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагога та колективу загалом.

Головне у методичній роботі надавати конкретну практичну допомогу вчителям для покращення навчальних форм та методів під час роботи з учнями. Саме через це результативність методичної роботи треба оцінювати не за кількістю заходів, а безпосередньо за якістю навчального процесу в закладі освіти.

Інноваційний режим роботи (новий зміст навчання або впровадження нових педагогічних технологій) потребує, щоб була створена нова модель методичної роботи, що дозволить забезпечує перехід освітньої установи від простого функціонування до розвитку.

Ключовими завданнями методичної роботи є: керівництво над процесом навчання (провідне завдання), реалізація права вчителів на підвищення власної професійної кваліфікації, проведення регулярної роботи з батьками учнів.

Методична робота повинна працювати на упередження і сприяти розвитку навчально-виховної роботи в установі освіти у відповідності до досягнень педагогічної та психологічної наук.

Ефективна організація методичної роботи повинна базуватися на основі трьох управлінських рівнів: стратегічному, тактичному та інформаційно-аналітичному.

На стратегічному рівні (методична рада) визначається основний напрямок діяльності, розробляються загальна концепція, освітня програма, встановлюються зовнішні зв'язки, визначаються та затверджуються найбільш ефективні форми організації діяльності методичної служби відповідно до специфіки школи.

Організація діяльності на інформаційно-аналітичному рівні (методична рада) обумовлена необхідністю відслідковувати якість та ефективність використовуваних форм методичної роботи та мати інформацію для загального керівництва службою на стратегічному рівні. Основні напрямки діяльності: організація та проведення експертизи рівня професійної компетентності

педагогів, вивчення та порівняння ефективності різних форм роботи з педагогами, аналіз поточних, кінцевих результатів діяльності методичної служби.

Як відомо, педагог – «професія дальньої дії». Результат педагогічної діяльності довго формується і видно лише через певний час, що вимагає постійного привнесення до неї обґрунтованих педагогічних інновацій, що забезпечують уявлення, що змінюються, про формований образ сучасної людини.

При грамотній побудові освітнього процесу діяльність педагогічних кадрів має бути спрямована:

- на індивідуально-орієнтоване виховання та навчання, що зберігає здоров'я учнів та вихованців;
- розвиток інтелектуальних, творчих здібностей;
- виховання особистості, яке формує духовно-моральну сферу людини.

Переваги у роботі з окремими педагогами та педагогічним колективом загалом мають надаватися таким формам роботи, які дозволяють:

- максимально активізувати наявні у педагогів знання;
- створити сприятливий психологічний клімат у колективі;
- забезпечити оптимальні умови для обміну досвідом;
- випробувати педагога у новій ролі.

Методична робота приділяє особливу увагу принципам індивідуально-диференційованого підходу до педагогічної діяльності вчителів. Методична робота в такому разі будується основі діагностичного підходу з урахуванням запитів кожного педагога.

Здійснення індивідуально-орієнтованої методичної роботи дозволяє заступнику директора з навчально-виховної роботи розвивати творчість та ініціативу педагогічного колективу шляхом включення кожного до активної професійної діяльності.

Відповідно до даної нормативно-правової бази, працівники установи мають право на свободу вибору та використання методик навчання та виховання, навчальних посібників та матеріалів, відповідно до освітньої програми, затвердженої освітньою установою. Усі положення трудового законодавства

суворо дотримуються. Соціальний захист педагогів здійснюється адміністрацією разом із профспілковим комітетом, Радою трудового колективу. Раз на 4 роки затверджуються та узгоджуються посадові інструкції. Є інструктажі з охорони праці, регулярно проводяться навчальні заняття з пожежної безпеки, цивільної оборони. Відповідно до нормативного забезпечення ведеться відповідна документація.

Отже, у Піщанській школі для підвищення ефективності системи управління навчальним закладом сформував у наступний алгоритм (див. рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Етапи підвищення ефективності системи управління в
Піщанському ЗЗСО

Крім нормативно-правової бази, що регламентує діяльність школи, в інноваційній освітній установі мають бути нормативні документи, що регулюють впровадження інновацій в освітній та управлінський процеси:

- положення про інноваційну діяльність [26].
- накази про призначення відповідальних за організацію роботи базового майданчика, формування творчих груп;
- плануюча документація (програма управлінської діяльності, плани роботи школи, творчих груп тощо) та інші.

Дані нормативні документи допомагають реалізувати соціальні права та гарантії дітей, передбачені законодавством України, регулюють виховно-освітній процес, захищають права дитини.

Отже, на основі вищесказаного вищесказаного можна сказати, що система заохочення працівників є важливим елементом для ефективного управління та функціонування закладом освіти. Однак через те, що у освітніх закладах обмежені можливості матеріального заохочення, особливу увагу треба приділяти нематеріальним типам. Адже від вмотивованості персоналу залежить якість надання освітніх послуг учням. Тобто, керівнику треба враховувати потреби працівників, створювати умови для реалізації знань підлеглих, формувати відчуття значущості та відповідальності його роботі.

3.2 Оцінка ефективності внесених пропозицій щодо удосконалення системи управління Піщанський ЗЗСО

Як відомо, робота з персоналом – одна із найскладніших у діяльності будь-якої організації. Рациональне управління людськими ресурсами забезпечує успішне виконання завдань, що стоять перед освітнім закладом. У сучасних умовах знання, досвід, навички, ініціатива та заповзятливість персоналу організації стають все більш важливим стратегічним ресурсом. Це висуває на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, що дозволяє досягти як високих результатів, а й створює сприятливий клімат у колективі, підвищує

зацікавленість працівника у праці. Політика розвитку персоналу спрямовано, насамперед, забезпечення можливостей безперервного навчання для поліпшення виконання своїх обов'язків.

На основі проведеного аналізу персоналу Піщанського ЗЗСО було виявлено деякі проблеми, що перешкоджають ефективному впровадженню нововведень:

- недосконалість системи управління персоналом в освітній установі;
- недосконалість методичної служби ЗЗСО.

Виходячи з цього, було розроблено шляхи удосконалення системи управління персоналом для розвитку освітньої діяльності.

Реорганізація системи управління установою має здійснюватися за такими напрямками:

- організація роботи методичної, відповідно до розвитку діяльності школи, оптимізація діяльності установи;
- використання різних форм стимулювання діяльності співробітників: підвищення кваліфікаційних категорій учасникам експерименту, трансляція передового педагогічного досвіду; публікація досвіду роботи;
- залучення та раціональне використання всіх форм фінансування: позабюджетних, спонсорських, тощо.

Лише змінивши підхід до управлінської діяльності можна вимагати покращення результатів діяльності робітників. Так, результативність працівників збільшиться у тому разі, якщо вони матимуть змогу проявити більше ініціативи.

Для організації ефективного управління, треба розуміти знати потреби та інтереси всіх працівників та кожного з них окремо, оскільки кожна людина індивідуальна. До кожного працівника потрібно застосовувати свій підхід, якщо управлінцю потрібно, щоб працівники розкрили свій потенціал. Одним з основних завдань в сфері управління навчальним закладом – це створення умов для реалізації робітниками своїх потенційних можливостей, спонукання в працівників ентузіазму.

Уміння працювати з людьми в значній мірі залежить від особистісних якостей управлінця, від того, яким чином він спілкується з підлеглими. Можливі різноманітні варіанти управління освітнім закладом (див. рис 3.9).

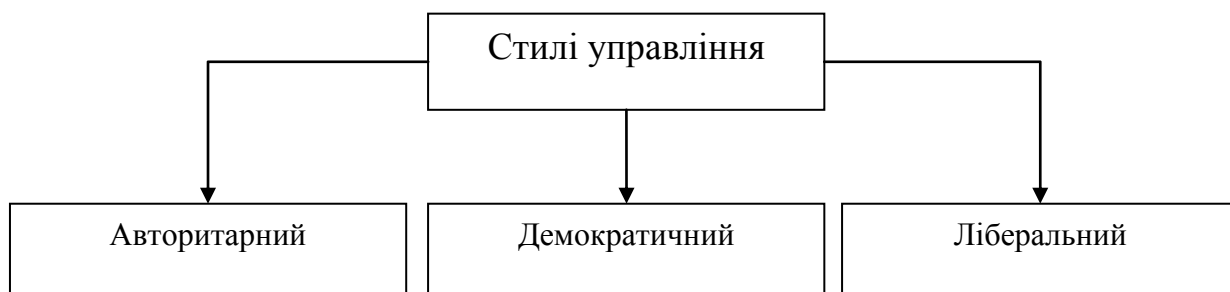


Рисунок 3.9 – Стилі управління навчальним закладом

Таким чином, для ефективного розвитку у Піщанському ЗЗСО найбільш перспективним є демократичний стиль управління. Адже не всі працівники школи в повному обсязі можуть якісно виконувати власну роботу, якщо їх не будуть координувати управлінці.

Окрім того треба у своїй діяльності слідувати досягненню стратегічної мети закладу освіти, тобто розвитку людини нового типу. Для реалізації даної мети слід системно запроваджувати стратегічне управління у закладі освіти.

Нині соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом поступово переважають над адміністративними. Керівник в більшості своїй повинен не наказувати підлеглим, а орієнтувати їх на проблеми, виникають в результаті діяльності організації, розподіляючи їх за значимістю, допомагати розкриттю здібностей людей, концентрувати їх на головному, формувати навколо себе групу однодумців - команду.

Важливо мати сучасну систему мотивації високоефективної праці, яка у більшості шкільних освітніх закладах, на жаль, відсутня. Відомо, що за працю належить винагорода, якою виступає все, що людина вважає цінною для себе.

Для вирішення вище вказаних проблем доречно реалізувати заходи, які наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи, необхідні для удосконалення системи управління закладом освіти

Проблеми	Заходи
Проблема 1. У 2016-2021 роках. молоді спеціалісти становили меншу частину педагогічного колективу.	Захід 1. Вирішити проблеми з транспортним сполученням села та міста. Другим варіантом вирішення цієї проблеми буде виділення житла для молодих спеціалістів. Обидва варіанти потребують тісної співпраці адміністрації школи та органів місцевого самоврядування. Також необхідно впровадити систему наставництва. Це дозволить організувати систему управління на ціннісній основі.
Проблеми 2. Відсутність внутрішньої системи забезпечення якості освіти та, як наслідок, недостатній розвиток методичної роботи.	Захід 2. Створення робочих груп які будуть займатися створенням та розвитком внутрішньої системи забезпечення якості освіти, розробка положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, та проведення об'єктивного самооцінювання закладу освіти.
Проблеми 3. Недостатній рівень інформаційної відкритості	Захід 3. Дооформлення сайту школи, робота в соціальних мережах. Більша взаємодія робочого колективу з громадськістю.
Проблеми 4. Низький рівень впровадження інформаційних технологій у робочий процес	Захід 4. Проходження робітниками курсів підвищення курсів підвищення кваліфікації з ІКТ, а також взаємодопомога між робітниками старшого та молодшого віку. Впровадження інформаційних технологій у робочий процес (перехід на електронний документообіг, проведення онлайн-нарад та запровадження електронної атестації, тощо)

Захід 1. Необхідно запровадити систему наставництва. Це дозволить організувати систему управління на ціннісній основі. При цьому оцінка діяльності наставника має здійснюватись за певною методикою.

Реалізація програми наставництва сприятиме закріпленню у школі молодих вчителів. При цьому відділ освіти Покровської міської ради Донецької області має здійснювати доплати за наставництво кураторам серед досвідчених вчителів. Розглянемо варіант програми наставництва, який може бути реалізований у Піщанській школі.

Слід зазначити, що на момент дослідження робота в галузі наставництва в Піщанській школі велася не в тому вигляді, яким воно має бути. Тобто, наставник, формально, надавався молодому спеціалісту, проте сам наставник не розумів своїх функцій, та не завжди, міг надати необхідну допомогу молодому спеціалісту. Так, основний підхід у наданні допомоги молодим вчителям – амбівалентний, при ньому проявляється взаємна зацікавленість досвідчених та початківців вчителів. Найважливішим етапом у професійному становленні вчителів є перший рік роботи у школі. Мета наставництва на першому році роботи молодого вчителя: побачити зв'язок між діяльністю молодого спеціаліста та результатами, вираженими у розвитку учнів, їхній спільній культурі, вмінні застосовувати теорію на практиці тощо. Програма «Наставництво» має допомогти безперервному процесу розвитку професійного досвіду молодого педагога, який включає соціально-психологічне та професійне самовизначення особистості, управління цим процесом та його науково-методичним супроводом.

Захід 2. Створення робочих груп та розробка положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, проведення самооцінки закладу освіти та розвиваток індивідуальних стилів педагогів, заохочення їх до використання інноваційних педагогічних технологій.

Для діагностики, корекції та розвитку індивідуальних стилів педагогів у Піщанській школі необхідно створити науково – методичну Раду (НМР). НМР буде здійснювати діагностичну діяльність та навчально-методичну діяльність :

- аналіз індивідуальних стилів педагогів;
- аналіз, координація ходу та результатів нововведень, досліджень, що мають значні наслідки для розвитку школи в цілому;
- аналіз стану та результативності роботи науково-методичної служби;
- здійснення загального контролю за якістю виконання вчителями науково-методичних робіт на базі школи;
- разом з адміністрацією та громадсько-педагогічними формуваннями школи бере участь у розробці та здійсненні експертизи матеріалів для проведення професійних конкурсів;

- оцінювання діяльності методичних об'єднань та тимчасових творчих груп.
- організацію цілеспрямованої роботи з розвитку професійної майстерності педагогів, з аналізу досвіду їхньої інноваційної діяльності;
- внесення пропозицій щодо стимулювання та оцінки інноваційної діяльності педагогів, у тому числі в ході атестації;
- організацію вивчення професійних інтересів, індивідуальних стилів, особистісних потреб та труднощів вчителів;
- здійснення розробки документів, на підставі яких здійснюється оцінка та стимулювання вчительської праці;
- участь у підготовці та проведенні педагогічних рад школи;
- вивчення ефективності організації методичної роботи в школі;
- визначення та координація плану роботи, програми та діяльності з підвищення кваліфікації кадрів.

Захід 3. Для підвищення рівня інформаційної відкритості потрібна розробка та реалізація програми зв'язку з громадськістю. Необхідно дооформлення Інтернет-сайту установи з метою інформування громадськості про діяльність школи, активніша робота педагогів у соціальних мережах та активний розвиток сторінки ЗЗСО у різних соціальних мережах, позиціонування школи на тлі інших шкіл, встановлення партнерських відносин із представниками комерційних структур.

Захід 4. Для запровадження інформаційно-комунікативних технології у освітній процес необхідно, перш за все, покращити навички володіння ІКТ педагогам, які цього потребують (це, в більшості своїй, вчителі старшої вікової групи). Цю проблему можна вирішити шляхом проходження курсів підвищення кваліфікації. Наприклад, Донецький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти здійснює дистанційне підвищення кваліфікації педагогів – предметників, вчителів початкових класів, а також керівників шкіл. Водночас є чимало різноманітних платформ та організацій, як вітчизняних, так і іноземних, які допомагають вчителям підвищувати кваліфікацію. Або ж педагоги, які гарно володіють ІКТ, можуть допомогти своїм колегам, проте й результат від цього

буде дещо гіршим, аніж від проходження курсів підвищення кваліфікації. Після цього слід впровадити електронний документообіг, тобто звести до мінімуму роботу з паперовою документацією. Ресурси, необхідних застосування та реалізації розроблених пропозицій представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ресурси необхідні для впровадження та реалізації розроблених пропозицій

Ресурси	Кількість	Витрати	Джерела
Трудові	17 чол.	-	Педагогічний колектив Піщанського ЗЗСО
Інформація	Необмежена	-	Педагогічний колектив Піщанського ЗЗСО, мережа інтернет, методичні матеріали

Для впровадження вказаних заходів перш за все необхідні трудові ресурси, тобто особи, які будуть приймати безпосередню участь їх реалізації. В даному випадку це будуть педагогічні працівники Піщанського ЗЗСО у кількості 17 працівників.

Другим ресурсом виступає інформація. Тобто, для ефективного впровадження описаних заходів необхідно провести значну підготовчу роботу, таку як: з'ясування досвіду впровадження схожих заходів у інших закладах середньої освіти та покращення навичок володіння інформаційною технікою.

Таким чином, реалізація поданих заходів дозволить досягти таких цілей:

- розвиток педагогів, як професіоналів своєї справи;
- підвищення якості начальних досягнень учнів;
- формування загальної культури особистості учнів на основі засвоєння обов'язкового мінімуму змісту загальноосвітніх програм початкової загальної, основної загальної, середньої (повної) загальної освіти, їх адаптація до життя в суспільстві,
- створення основи для усвідомленого вибору та подальшого освоєння професійних освітніх програм, виховання громадянськості, працелюбності, поваги

до прав і свобод людини, любові до навколишньої природи, Батьківщини, сім'ї, формування здорового способу життя.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розглянуто систему розвитку та мотивації педпрацівників, а також оцінено ефективність внесених пропозицій.

На основі вищесказаного, можна зробити висновки про те, що у Піщанському ЗЗСО доречно використовувати систему нематеріального заохочення, адже у закладах освіти види матеріального заохочення обмежені.

При цьому, для ефективного застосування нематеріального заохочення керівнику треба застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника, адже те, що для однієї особи є вкрай важливим, для іншої може не мати жодного сенсу. При цьому для підвищення ефективності управління в Піщанському ЗЗСО треба розробити систему, яка буде реалізовувати кінцевий результат через пені етапи.

ВИСНОВКИ

У нинішній період розвитку та реформи загальної середньої освіти сучасність вимагає реорганізації управлінської діяльності, професійної готовності педпрацівників до впровадження інновацій, пошуку новітніх наукових та методичних принципів до технологічного забезпечення освітнього процесу, що протікає за умов відкритості школи, залучення громадськості до вирішення нагальних освітніх проблем.

Як відомо, удосконалення методів управління освітньою установою є пріоритетним завданням органів державної влади та місцевого самоврядування, позначеним на державному рівні. Метою дослідження була розробка пропозицій щодо вдосконалення методів управління освітнім закладом.

Освітній в якому активно використовуються сучасні інформаційні технології спонукає працівників до застосування інновацій в методичній роботі, створення такого науково-методичного середовища, яке зможе забезпечити умови реалізації творчого потенціалу учасників освітнього процесу, збагачення їх професійного досвіду, удосконалення компетентнісного рівня.

Ефективність управління, як соціально-економічна категорія, – це результативність цієї діяльності, ступінь оптимальності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Ефективність управління формується під впливом низки чинників, і навіть методів управління, які у організації.

На основі аналізу можна сказати, що педагогічний колектив Піщанського ЗЗСО фемінізований, тобто більшість його складають жінки. Також педколектив є досить досвідченим, з великим педагогічним стажем роботи. З відси впливає два моменти: перший, що педагоги професіонали своєї справи; другий – що педагоги старшого віку не орієнтовані на впровадження інновацій у педагогічний процес.

Провівши аналіз додаткових освітніх послуг та бюджетування Піщанського ЗЗСО, виявилось що заклад освіти надає додаткові освітні послуги, однак через те, що бюджет закладу є дефіцитним, то для більш ефективного розвитку

адміністрації закладу освіти слід активніше розвивати та впроваджувати додаткові платні освітні послуги, що дозволить збільшити доходи освітнього закладу.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи прийняття рішень, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, удосконалення системи управління персоналом підвищить продуктивність, покращить соціально-психологічний клімат, дозволить залучити кошти на покращення якості послуг та вдосконалення освітнього процесу, вирішенню поточних господарських проблем, прийняття управлінських рішень, оптимізувати діяльність із роботи з персоналом, що у результаті призведе до підвищення ефективності діяльності організації загалом.

При плануванні діяльності Піщанського ЗЗСО слід не лише сформулювати цілі, завдання та порядок майбутньої роботи, а й мати уявлення про те, чи захочуть педагоги виконувати намічені плани та що треба зробити, щоб викликати та закріпити їхнє прагнення здійснити намічене.

При організації спільної діяльності керівнику необхідно як структурувати спільну роботу, деталізувати завдання, розподілити відповідальність, створити робочі групи, прийняти необхідні рішення, а й стимулювати роботу підлеглих.

Налагоджуючи контроль над ходом спільної роботи, не допустити падіння зацікавленості вчителів у виконуваний діяльності.

Таким чином, сформуються основні умови для сприятливого мотиваційного середовища школи: достатній для кожного працівника освітнього закладу рівень задоволеності, можливість

За результатами проведеної експертизи можна дійти висновку, що розроблену модель удосконалення управління методичною роботою доцільно впроваджувати у практику роботи Піщанського закладу загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березняк Є.С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи. Київ, 1996. 64 с.
2. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання у школі. Київ, 2000. 191 с.
3. Єльнікова Г.В., Борова Т.А., Рябова З.В. та ін. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект. Харків, 2017. 440 с.
4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент та внутреннее управление Москва, 2000 224 с.
5. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). Москва, 1990. 175 с.
6. Каращук Л. М. Дидактичне обґрунтування змісту підготовки менеджерів освіти (у системі післядипломної освіти). Київ, 1995. 130 с.
7. Кучерова Г.Н. Шляхи організації НВП. *Директор школи*. 2011. №29-30. С.1-35
8. Концепція “Нова українська школа”. Київ, 2016: URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
9. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ, 2005. 256 с.
10. Хриков Є. М . Інформатизація управління навчальним закладом. в 2 ч . Ч. 2. Харків, 2016. 365 с.
11. Орлов О.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. Москва, 1991. 183 с.
12. Смолей В. В. Загальні принципи шкільного менеджменту. *Наукові записки. Серія: Педагогіка*. 2010. № 3. С.15-21.
13. Прокоф'єва Л.Б. Сутність і принципи шкільного менеджменту. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*. 2021. № 11. С. 114-121. URL: <https://japuoinz.donnu.edu.ua/article/view/11234>

14. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX : станом на 1 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

15. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 16.05.2022).

16. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII : станом на 6 квіт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

17. Клименко С.О. Застосування досвіду діагностики фінансового стану ВНЗ для середніх навчальних закладів освіти. Застосування досвіду діагностики фінансового стану ВНЗ для середніх навчальних закладів освіти. 2016. Вип. 14 С. 712-715. URL : <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/144.pdf>

18. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : Постанова Каб. Міністрів України від 27.08.2010 р. № 796 : станом на 14 берез. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-п#Text>

19. Про затвердження Типової форми договору про навчання у закладі вищої освіти : Постанова Каб. Міністрів України від 19.08.2020 р. № 735. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2020-п#Text>

20. Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами : Наказ МОН України від 23.07.2010 р. № 736/902/758. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1196-10#Text>

21. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Каб. Міністрів України від 28.02.2002 р. № 228 : станом на 17 берез. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п#Text>

22. Шевченко В. М. Удосконалення організаційного механізму державного управління вищими навчальними закладами України. Державне управління та

місцеве самоврядування. – 2011. – Вип. 1 (8). – С. 158-166. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_01\(8\)/11svmazu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_01(8)/11svmazu.pdf)

23. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 12 квіт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

24. Жерносек І. П. Організація методичної роботи в школі. Київ, 2005. 108 с.

25. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ, 1996. 176 с.

26. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків, 2017. 126 с.

27. Положення про методичний кабінет середнього закладу освіти. Київ, 2001. 114 с.

28. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент. Київ, 2006. 144 с.

29. Миколайчик З. Решения проблем в управлении: принятие решений и организация работ: перевод с польского. Харьков, 2004. 470 с.

30. Наливайко Г.В. Керівництво самоосвітньою діяльністю учителів. В 3 т. Т. 3. Київ, 1999. 219 с.

31. Калінін Л.М. Теоретико-прикладні аспекти управління закладом освіти. Київ, 2002. 312 с.

32. Рабченко Т.С. Внутрішньошкільне управління. Київ, 2000. 124 с.

33. Павлютенко Є.М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків, 2006. 176 с.

34. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту. Київ, 2001. 424 с.

35. Трегубенко І.Б. Моделювання інформаційних потоків в системах управління навчальним процесом. Вісник Технологічного університету Поділля. 2004. №1. С.158–163.

36. Шакуров Р.З. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом. Освіта і управління. 2006. № 3-4. С. 138-143.

37. Артемова Л.В. Історія педагогіки України. Київ, 2006. 424 с.

38. Любар О.О. Історія української школи і педагогіки. Київ, 2005. 767 с.

39. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ, 2016. 512 с.

40. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ, 2012. 540 с.

Додаток А

Декану факультету економіки та менеджменту

_____ Олейнікову О.А.
 Студента групи МБАзм-20
 _____ Бражка Я.М.
 (П.І.Б.)
 Спеціальності 073Менеджмент _____

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
 «Удосконалення системи управління навчальним закладом» і призначити науковим
 керівником к.е.н, доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б. _____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
 випускної кваліфікаційної роботи _____ Мирошніченко Г.Б.
 (підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри Затвердити наукового керівника і назву теми випускної
 кваліфікаційної роботи. Наказ №78 від 11.02.2022 р.

Завідувач кафедри _____
 (підпис, дата)

Попова О.Ю.
 (П.І.Б.)

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ МАГІСТРА

Бражка Ярослава Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кіл ькість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
	2	3	4	5

Автор

(підпис)

Бражко Я.М.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Мирошніченко Г.Б

(прізвище, ініціали)

Додаток В

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

Додаток Д

Баланс Піщанського ЗЗСО у 2018-2020 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі 101
«Подання фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
			2020	01	01
Установа	Навчально-виховний комплекс "Піщанська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-дошкільний навчальний заклад" Покровської районної ради Донецької області	за ЄДРПОУ	25708042		
Територія	Піщанська/С.Піщане	за КОАТУУ	1422784500		
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	430		
Орган державного управління	Районні, районні у місті Кисві (у разі утворення) та місті Севастополі ради	за КОДУ	01006		
Вид економічної діяльності	Загальна середня освіта	за КВЕД	85.31		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

БАЛАНС
на 01 січня 2020 року

Форма №1-дс			
АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	1 918 131	1 874 742
первісна вартість	1001	5 032 036	5 167 434
знос	1002	3 113 905	3 292 692
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	1020	340	340
первісна вартість	1021	340	340
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	12 400	12 400
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	382 487	517 111
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 313 358	2 404 593
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-



за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	4 911	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>			
касі	1160	11 222	13 886
казначействі	1161	12	12
установах банків	1162	11 210	13 874
дорозі	1163	-	-
іноземній валюті	1164	-	-
	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>			
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	16 133	13 886
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	2 329 491	2 418 479

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	5 032 376	5 167 774
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-2 725 181	-2 766 680
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	12 400	12 400
Усього за розділом I	1495	2 319 595	2 413 494
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	4 911	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	4 985	4 985



за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	9 896	4 985
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	2 329 491	2 418 479

Керівник (посадова особа)

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)



Саглай СВ

Земляна ІІ



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі 101
«Подання фінансової звітності»

			КОДИ		
			2021	01	01
Установа	Навчально-виховний комплекс "Піщанська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-дошкільний навчальний заклад" Покровської районної ради Донецької області	за ЄДРПОУ	25708042		
Територія	Піщанська/С.Піщане	за КОАТУУ	1422784500		
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	430		
Орган державного управління	Районні, районні у місті Києві (у разі утворення) та місті Севастополі ради	за КОДУ	01006		
Вид економічної діяльності	Загальна середня освіта	за КВЕД	85.31		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

БАЛАНС

на 01 січня 2021 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	1 874 742	2 165 804
<i>первісна вартість</i>	1001	5 167 434	5 595 695
<i>знос</i>	1002	3 292 692	3 429 891
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	1010	-	-
<i>первісна вартість</i>	1011	-	-
<i>знос</i>	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	1020	340	340
<i>первісна вартість</i>	1021	340	340
<i>накопичена амортизація</i>	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	12 400	12 400
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	1040	-	-
<i>первісна вартість</i>	1041	-	-
<i>накопичена амортизація</i>	1042	-	-
Запаси	1050	517 111	559 933
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 404 593	2 738 477
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-



за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	844
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
національній валюті, у тому числі в:	1160	13 886	12
касі	1161	12	12
казначействі	1162	13 874	-
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
рахунках в установах банків, у тому числі в:	1175	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	13 886	856
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	2 418 479	2 739 333

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	5 167 774	5 596 035
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-2 766 680	-2 869 102
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	12 400	12 400
Усього за розділом I	1495	2 413 494	2 739 333
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	4 985	-



за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	4 985	-
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	2 418 479	2 739 333

Керівник (посадова особа)

Світлана САГЛАЙ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Ірина ЗЕМЛЯНА



Звіт про фінансовий результат Піщанського ЗЗСО у 2018-2020 рр.

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі 101
«Подання фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
			2021	01	01
Установа	Навчально-виховний комплекс "Піщанська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-дошкільний навчальний заклад" Покровської районної ради Донецької області	за ЄДРПОУ	25708042		
Територія	Піщанська/С.Піщане	за КОАТУУ	1422784500		
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	430		
Орган державного управління	Районні, районні у місті Києві (у разі утворення) та місті Севастополі ради	за КОДУ	01006		
Вид економічної діяльності	Загальна середня освіта	за КВЕД	85.31		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**
за 2020 рік

Форма №2-дс

І. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
Доходи від обмінних операцій		-	-
Бюджетні асигнування	2010	6 879 228	7 465 275
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	31 566	42 657
Доходи від продажу активів	2030	3 778	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	-	-
Усього доходів від обмінних операцій	2080	6 914 572	7 507 932
Доходи від необмінних операцій			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	7 180	10 258
Усього доходів від необмінних операцій	2170	7 180	10 258
Усього доходів	2200	6 921 752	7 518 190
ВИТРАТИ			
Витрати за обмінними операціями		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	6 987 577	7 475 915
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	30 295	42 789
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-



Інші витрати за обмінними операціями	2250	4 013	12 238
Усього витрат за обмінними операціями	2290	7 021 885	7 530 942
Витрати за необмінними операціями			
Трансфerti	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	15 449	29 086
Усього витрат за необмінними операціями	2340	15 449	29 086
Усього витрат	2380	7 037 334 ✓	7 560 028 ✓
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-115 582 ✓	-41 838 ✓

II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	556 897	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	6 480 437	7 560 028
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	7 037 334	7 560 028

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДОХОДИ							
Податкові надходження	2530	-	-	-	-	-	-
Неподаткові надходження	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій з капіталом	2550	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансфerti, з них:	2560	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
Надходження державних цільових фондів	2580	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-



Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	2600	-	-	-	-	-	-
ВИТРАТИ							
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-
Поточні трансферти, з них:	2640	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-
Інші поточні видатки	2660	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансферти, з них:	2690	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	2780	-	-	-	-	-	-
Профіцит/дефіцит за звітний період	2790	-	-	-	-	-	-

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	4 336 054	3 741 100
Відрахування на соціальні заходи	2830	930 169	810 974
Матеріальні витрати	2840	1 601 290	2 787 504
Амортизація	2850	150 359	179 126
Інші витрати	2860	4 013	12 238
Усього	2890	7 021 885	7 530 942

Керівник (посадова особа)

Світлана САГЛАЙГоловний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)Ірина ЗЕМЛЯНА

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі 101
«Подання фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
			2020	01	01
Установа	Навчально-виховний комплекс "Піщанська загальноосвітня школа I-III ступенів-дошкільний навчальний заклад" Покровської районної ради Донецької області	за ЄДРПОУ	25708042		
Територія	Піщанська/С.Піщане	за КОАТУУ	1422784500		
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	430		
Орган державного управління	Районні, районні у місті Києві (у разі утворення) та місті Севастополі ради	за КОДУ	01006		
Вид економічної діяльності	Загальна середня освіта	за КВЕД	85.31		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2019 рік

Форма №2-дс

І. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
Доходи від обмінних операцій			
Бюджетні асигнування	2010	7 465 275	6 145 183
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	42 657	21 695
Доходи від продажу активів	2030	-	651
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	-	-
Усього доходів від обмінних операцій	2080	7 507 932	6 167 529
Доходи від необмінних операцій			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	10 258	32 677
Усього доходів від необмінних операцій	2170	10 258	32 677
Усього доходів	2200	7 518 190	6 200 206
ВИТРАТИ			
Витрати за обмінними операціями			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	7 475 915	6 257 915
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	42 789	18 539
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-



Інші витрати за обмінними операціями	2250	12 238	10 304
Усього витрат за обмінними операціями	2290	7 530 942	6 286 758
Витрати за необмінними операціями			
Трансфери	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	29 086	57 209
Усього витрат за необмінними операціями	2340	29 086	57 209
Усього витрат	2380	7 560 028	6 343 967
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-41 838	-143 761

**II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ
ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ.**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	7 560 028	6 343 967
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	7 560 028	6 343 967

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДОХОДИ							
Податкові надходження	2530	-	-	-	-	-	-
Неподаткові надходження	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій з капіталом	2550	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансфери, з них:	2560	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
Надходження державних цільових фондів	2580	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-



Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	2600	-	-	-	-	-	-	-	-
ВИТРАТИ		-	-	-	-	-	-	-	-
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні трансфери, з них:	2640	-	-	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні видатки	2660	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансфери, з них:	2690	-	-	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	2780	-	-	-	-	-	-	-	-
Профіцит/дефіцит за звітний період	2790	-	-	-	-	-	-	-	-

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	3 741 100	3 490 000
Відрахування на соціальні заходи	2830	810 974	722 995
Матеріальні витрати	2840	2 787 504	1 915 726
Амортизація	2850	179 126	147 733
Інші витрати	2860	12 238	10 304
Усього	2890	7 530 942	6 286 758

Керівник (посадова особа)

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)



Саглай СВ

Земляна ІІ



Додаток Д

Анкета для виявлення з'ясування рівня задоволеності батьками учнів
управлінською діяльністю школи

Шановні батьки!

Дана анкета є анонімною. Просимо Вас дати відповідь на запропоновані запитання. Якщо Вас влаштовує організаційний елемент, про який йде мова у питанні, то слід відповідати «**Так**», якщо не задовольняє, то відповідати треба «**Ні**», якщо ви затруднюєтеся із відповіддю, то ставте позначення у полі «**Важко відповісти**».

Питання	Так	Ні	Важко відповісти
Влаштовує вас психологічний клімат школи?	☐	☐	☐
Влаштовує вас якість виховної роботи школи?	☐	☐	☐
Чи відбувається особистісно-орієнтовне навчання?	☐	☐	☐
Влаштовує вас якість харчування?	☐	☐	☐
Влаштовує вас рівень інформаційної відкритості школи??	☐	☐	☐