

**Київський національний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Впровадження сучасних управлінських технологій в освітніх установах»  
(за матеріалами Вінницької обласної Ради. Комунального закладу  
«Подільський науково-технічний ліцей для обдарованої молоді»)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи ПУА-21з(м),  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування »  
заочної форми навчання

Бекетова  
Артура  
Андрійовича

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Семенюк  
Ірина  
Юріївна

Гарант освітньої програми  
к.н. держ.упр., доцент

Ніколіна  
Ірина  
Іванівна

Вінниця 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ	7
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ПОДІЛЬСЬКОГО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ЛІЦЕЮ ДЛЯ ОБДАРОВАНОЇ МОЛОДІ»	17
2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваного закладу	17
2.2 Аналіз використання тайм-менеджменту у робочому процесі керівника Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ПОДІЛЬСЬКОГО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ЛІЦЕЮ ДЛЯ ОБДАРОВАНОЇ МОЛОДІ»	35
3.1 Застосування сучасних управлінських технологій як процес створення ефективної системи навчання	35
3.2 Вибір стратегічних альтернатив та розробка програми стратегічного розвитку діяльності Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми полягає в тому, що пріоритетом соціально-економічного прогресу в XXI столітті стає якісна освіта, яка є основою інтелектуального потенціалу нації, життєвої та професійної компетентності людини. Модернізація системи освіти визначається ключовим фактором відродження вітчизняної економіки, успішного розвитку соціальної сфери, підготовки конкурентоспроможних на ринку праці фахівців, здатних продукувати нові технології й наукові знання та гідно представляти нашу країну в світовому співтоваристві.*

Стрімкий розвиток інноваційних технологій стає причиною масштабних освітніх реформ, що перетворюють освіту на продуктивний сектор економіки. В Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що в Україні повинен забезпечуватися прискорений, випереджальний інноваційний розвиток освіти шляхом оновлення змісту освіти та організації навчально - виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень.

У сукупності управлінських інноваційних технологій можна виділити: модернізований зміст і функції, форми й методи управлінської діяльності керівника, стиль керівництва, громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління тощо. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника навчального закладу відіграють важливу роль у забезпеченні якості шкільної освіти та забезпечують позитивні зрушення у створенні якісної освіти. Це мають бути зміни з інноваційним потенціалом і вимірами: удосконалення, раціоналізація, модернізація, трансформація, оптимізація; принципово нові зміни радикального характеру, інноваційні технології навчання, виховання, розвитку молоді, організації освітнього процесу, управління інноваційним розвитком закладу освіти.

Проблемам впровадження сучасних управлінських технологій в освітній сфері було присвячено чимало досліджень провідних вчених, серед яких Л. В. Вознюк, Н. В. Горшунова, Л. М. Калініна, О. І. Мармаза, Т. М. Ковальова, А. В. Козулін, Т. С. Перекрестова, Н. С. Погрібна та інші. Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цьому напрямі, й нині відсутні єдині підходи як до визначення поняття «освітня управлінська технологія», так і до класифікації управлінських технологій, орієнтованих на освітні цілі, що мають певні специфічні особливості та властивості, особливості управління інноваційним процесом в закладах освіти.

*Гіпотеза дослідження* – ґрунтується на припущенні, згідно з яким впровадження сучасних управлінських технологій в освітній сфері має бути спрямоване на розвиток інноваційної потенціалу закладу освіти та педагогічні умови ефективного управління інноваційними процесами. Засобами управлінських технологій здійснюється взаємодія керівника з учителями, батьками, громадськістю.

*Мета дослідження* – є теоретичне та науково-практичне обґрунтування змісту інноваційних технологій в управлінській діяльності в освітніх установах; опис сутності ефективних управлінських технологій та сфери їх застосування; представлення екстрапольованих ефективних управлінських технологій зі сфери бізнесу та економіки, які можуть бути використані в управлінському процесі в освітніх установах. з метою забезпечення їх ефективності.

*Завдання дослідження:*

- розкрити теоретичні засади впровадження сучасних управлінських технологій в освітніх установах;
- дослідити сучасні управлінські технології у процесі діяльності Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»;
- проаналізувати організаційно - економічну характеристику досліджуваного закладу;

– дати аналіз використання тайм-менеджменту у робочому процесі керівника Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»

– визначити шляхи запровадження сучасних управлінських технологій у процесі діяльності Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»;

– запропонувати стратегічні альтернативи та розробити програму стратегічного розвитку діяльності Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді».

*Об'єкт дослідження* - процеси розробки та впровадження сучасних управлінських технологій в освітніх установах.

*Предмет дослідження* є теоретичні та прикладні аспекти впровадження сучасних управлінських технологій в освітніх установах.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукових і спеціальних методів та положень. У процесі вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися методи системного аналізу, формалізовані й експертні методи дослідження, стандартизовані методи оцінки. У процесі дослідження використані методи теоретичного узагальнення, індукції і дедукції, економічного обґрунтування господарських рішень, експертні методи, формалізованих і експертних методів дослідження, стандартизованих методів оцінки.

*Інформаційну базу дослідження* склали: інформаційні ресурси та статистична звітність освітньої установи, нормативна документація, дані статистичних збірників України, публікації закордонних і вітчизняних фахівців із питань управлінських технологій сучасного закладу освіти, наукові публікації з питань управління інноваціями в освітніх установах.

*Наукова новизна.* дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та обґрунтування процесу впровадження сучасних

управлінських технологій в освітніх установах, окреслено сутнісні характеристики готовності закладу освіти як соціально-педагогічної системи до сприйняття та реалізації інновацій, обґрунтовано теоретичні й процесуально-змістові аспекти технологізації процесу нововведень; розроблено концептуально-змістову модель реалізації інновацій, яка відображає послідовність етапів концептуалізації, адаптації, безпосередньої реалізації, активного продуктивного використання й розвитку нововведення та конкретизує зміст інноваційних змін в системі управління освітньою установою; обґрунтовано систему розвитку інноваційної компетентності керівника освітньої установи.

*Практична цінність* роботи полягає в обґрунтуванні заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності освітньої установи, здійснення прогнозу результативності господарської діяльності за умов реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

*Апробація наукових досліджень.* Основні результати досліджень оприлюднені на X Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції (м. Вінниця 21 квітня 2021р.) доповідь на тему: «Формування сучасного менеджменту в освітніх установах» та на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет - конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця 8 жовтня 2021 р.) доповідь на тему: «Впровадження управлінських технологій в освітніх установах».

Робота містить 51 сторінку тексту, 9 таблиць та 13 рисунків, додатків. У кваліфікаційній роботі використано 50 літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ

Актуальність запровадження нових управлінських технологій тісно пов'язана з державною політикою в освіті у контексті її євроінтеграції та реформуванням вітчизняної освіти. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника освітнього закладу в таких умовах впливають на якість освіти та забезпечують позитивні зміни в сучасному закладі освіти.

Освіта як галузь економіки, має деякі спільні риси в галузі управління й ефективні управлінські технології зі сфери економіки та бізнесу можуть успішно застосовуватися в управлінні закладами освіти. Це підтверджує аналіз теоретичних джерел, та переконує управлінська діяльність інноваційних керівників закладів освіти в Україні, а також практика діяльності найуспішніших економік і компаній світу. Тому готовність і професійна компетентність керівників закладів освіти потребує особливої уваги і влади, і громади, і самого керівника, і володіння ним найефективнішими технологіями управління.

Отже, мова йде про впровадження певних інновацій у сфері освіти. З одного боку, система освіти є виробником інновацій шляхом відповідної підготовки майбутніх фахівців, з іншого – сама стає споживачем інноваційних технологій. На жаль, інноваційна діяльність у сфері освіти в Україні характеризується відсутністю цілісності та системності у розробці, обґрунтуванні та освоєнні інновацій. Низьких обсягів інвестування в такий вид інновації в Україні.

Сучасна практика управління інноваційними процесами розглядається як частина управлінської діяльності, в якій засобами планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки та засвоєння новизни забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності колективу

закладу освіти щодо нарощення її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і як слідок отримання якісно нових результатів освіти.

Все це потребує інноваційні технології в управлінні освітніми закладами. Інновації у сфері освіти або освітні інновації можна трактувати як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно підвищують якість, ефективність та результативність навчально-виховного процесу[5].

При цьому, основними елементами «освітньої інновації» є її носій (творча особистість), який має певну інноваційну ідею (ядро інновації) та проводить інноваційний експеримент (джерело інновації); споживач інновації – студент або група студентів, слухачів (які здобувають знання з певного напрямку); а також інституції, що забезпечують упровадження інновацій у навчальний процес (заклади освіти; наукові, методичні, науково-методичні установи; науково-виробничі підприємства; державні і місцеві органи управління освітою та самоврядування в галузі освіти). Основними характерними рисами, що відображають її як специфічну категорію, є:

- цілеспрямовані зміни, які вносять у сферу освіти нові стабільні елементи (нововведення), що викликають її перехід з одного якісного стану до іншого; тобто не будь-які зміни в освіті є інновації, а лише ті, що провокують зміни цілей і результатів освіти (через її зміст) та зміну способів їх досягнення (через форми, характер та організацію навчального процесу) ;

- наявність специфічних особливостей, що пов'язані із соціально-психологічними та іншими аспектами педагогічної діяльності;

- інноваційні зміни можуть ініціюватися на будь-якому з рівнів освітньої системи (викладачем, студентом, керівництвом окремої освітньої установи, державними і місцевими органами управління освітою та самоврядування в галузі освіти);

- інноваційні зміни повинні здійснюватися в діяльності та мисленні всіх



учасників освітнього процесу;

- інноваційні процеси у сфері освіти повинні бути безперервними та спрямованими на постійне покращання існуючої системи ;

- задля забезпечення процесу постійного інноваційного оновлення освітньої сфери необхідно впроваджувати відповідні механізми управління якістю освіти;

- ефективність впровадження певної інновації значною мірою залежить від рівня сприйнятливості до інноваційних змін системи (яка впроваджує інновацію) та наявності в неї реальних можливостей здійснення (впровадження) інновації (тобто, реалізованості).[16].

Поняття «освітня інновація» (англ. innovation, від лат. innovatio – оновлення, зміна) витлумачуємо як цілеспрямований процес певних змін (частково модифікаційних або кардинальних) в освіті (освітній галузі) на основі соціокультурних викликів постіндустріальної епохи, досягнень психолого-педагогічної науки, вивчення, аналізу й узагальнення передового перспективного досвіду, що спричинюють професійно-педагогічну дію нової якості, пошук продуктивних форм, методів, технологій організації освітнього процесу та спрямовані на ефективне вирішення професійних завдань, забезпечення високого результату тощо. Освітня інновація зумовлює якісне покращення освітнього процесу й виражається в удосконалених чи нових освітніх системах (дидактична, виховна, управлінська), складових освітнього процесу (мета, зміст, структура, форми, методи, засоби, результати), освітніх технологіях (дидактичні, виховні, управлінські), нормативно-правових документах тощо[34].

Терміносистему педагогічної інноватики розглянуто як цілісність понять, які в ієрархічній послідовності та взаємозв'язках визначають вихідні позиції вирішення основних теоретичних і практичних завдань щодо організації інноваційного процесу. Систематизація понятійного простору проводилася згідно з основними принципами створення категорійно-понятійного апарату: історизму, системності, інтегративності, повноти та

цілісності, контекстності, автономності, надпредметної спрямованості, узгодженості.

Цілісний підхід до розгляду інновації уможливив її комплексний аналіз як системи, процесу, діяльності та результату – змін у педагогічній системі, що передбачає поєднання методологічного, процесуального, технологічного, соціально-психологічного та предметного контексту інновації як поліфункціонального феномену (рис. 1.1).



Рисунок 1.1- Терміносистема понять освітньої інноватики

Нововведення, з одного боку, можуть стосуватися оновлення теоретичного, технологічного й методичного складників професійно-педагогічної діяльності педагогічного працівника та включати

вдосконалення, раціоналізацію і модернізацію навчальних програм, методик, використання їх у нових цілях і умовах тощо, а з іншого, передбачають процес концептуалізації новітніх дидактичних ідей, створення, апробацію, впровадження й поширення в освітній практиці авторського педагогічного продукту, зокрема концепцій, теорій, систем, моделей, персонал-технологій, принципів, методів, прийомів навчання, виховання і розвитку гармонійної особистості, вироблення індивідуального стилю професійно-педагогічної діяльності. Треба зазначити, що кожна використовувана інноваційна освітня технологія адаптована до творчої професійної індивідуальності педагога, виробленого ним індивідуального стилю, системи ціннісних настанов, оскільки «не може штучно привноситися ззовні, а повинна народитися у власному досвіді» [14].

Функції трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами освітньої діяльності та реалізуються за допомогою їх послідовного застосування (рисунок 1.2).

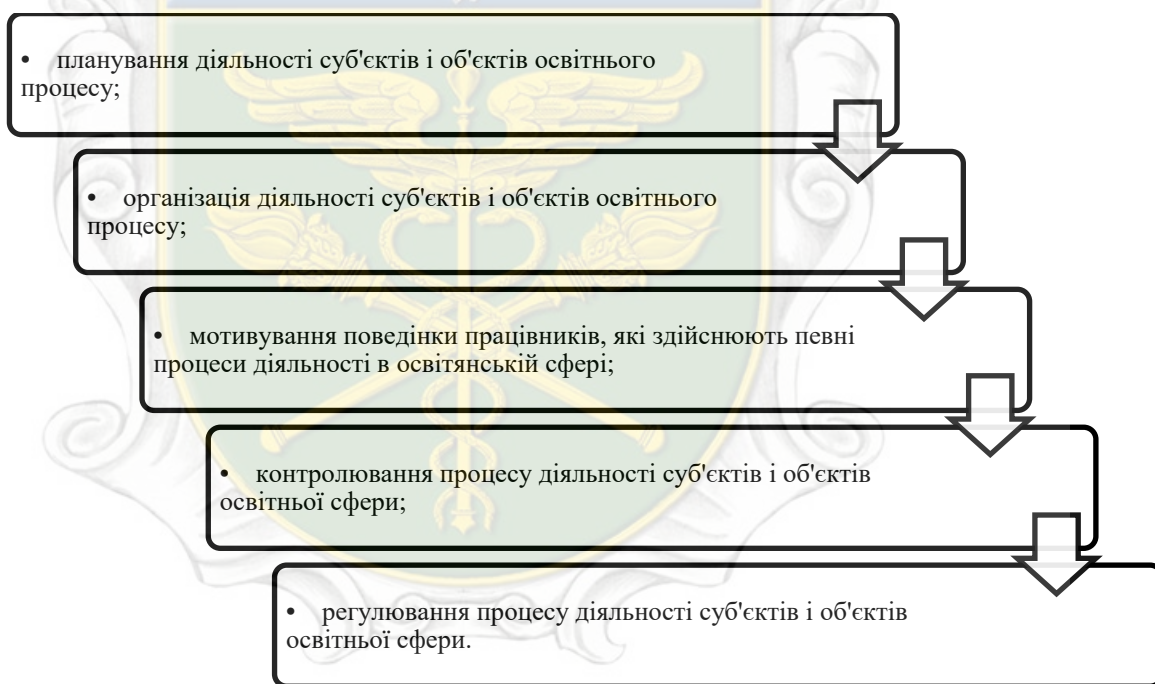


Рисунок 1.2 - Функції у менеджменті освіти

Класифікація специфічних (особливих) функції менеджменту освіти подана на рисунку 1.3.

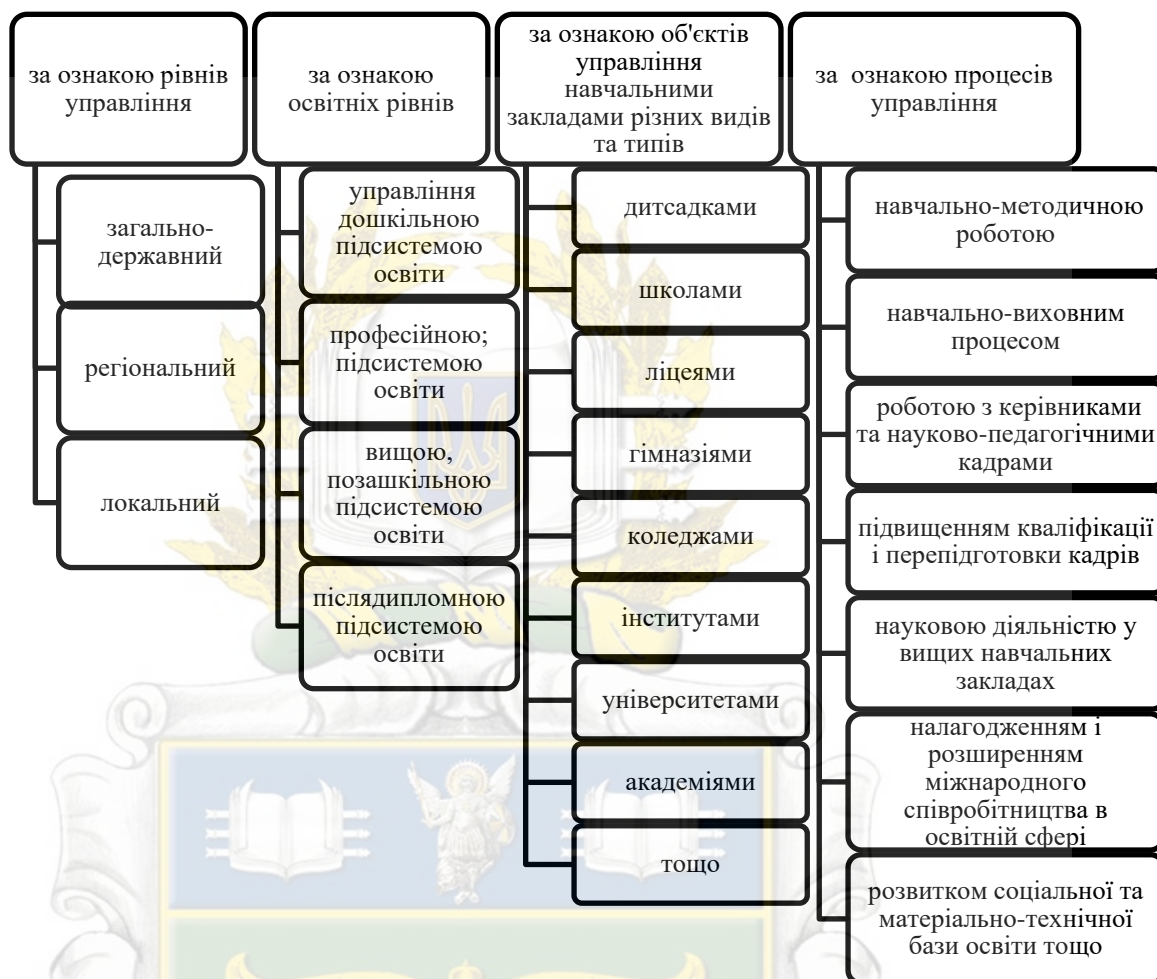


Рисунок 1.3 - Класифікація специфічних (особливих) функції менеджменту освіти

Таким чином, освітні інновації є формою, результатом, продуктом інноваційної пошуково-творчої професійної діяльності педагогічного працівника, що можуть реалізовуватись а) у освітньому процесі у вигляді методів, прийомів, форм, технологій, методик навчання та ін., б) у вихованні, сприяючи створенню гармонійного особистого зорієнтованого простору, організації професійно-педагогічної взаємодії з усіма суб'єктами, формуванню ціннісного світогляду, виробленню продуктивних моделей спілкування та ін., в) у професійних настановах педагогічного працівника на творче, нестандартне, оригінальне виконання професійних завдань тощо.

Інноваційний освітній менеджмент оперує значною кількістю

специфічних термінів та понять. Серед них: інноваційний менеджмент як комплекс формальних та неформальних принципів, норм, установок та ціннісних орієнтацій, які регулюють різноманітні сфери інноваційної діяльності у системі освіти. Отже, ефективне управління процесами змін у системах освіти є предметом інноваційного освітнього менеджменту (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Особливості освітнього менеджменту

Інноваційні зміни потребують відповідного керування – менеджменту змін. Саме таким є інноваційний менеджмент, що дозволяє управляти розвитком певної системи, що здійснюється на основі інновацій. Основним завданням інноваційного освітнього менеджменту є забезпечення умов для позитивного перебігу інноваційних процесів у закладах освіти [18].

Серед технологій ефективного управління розвитком освітнього закладу переваги набувають напрями його інноваційного розвитку:

- синергетичний менеджмент (ґрунтується на визнанні постійної нерівнозначності будь-яких соціальних систем і орієнтує на розуміння освітньої сфери як такої, де спонтанно реалізується феномен самоорганізації

(синергізму) у підсистемах управління);

- мережний менеджмент стосується управління освітою, яка сприймається як мережна структура (освітні мережі: підрозділи, відділи, гуртки), необхідність появи яких при цьому сприймається як наслідок перетворень, що відбуваються у зовнішньому середовищі (соціумі); мережна структура є однією з форм адаптації до її мінливих умов;

- креативний менеджмент (використовується, коли проблеми розвитку закладу не піддаються формалізації, а застосування стандартних схем до вирішення завдань не приносить бажаних результатів; креативний менеджмент спрямований на найбільш повну реалізацію творчого потенціалу педагогів, і основне завдання керівника – організація освітнього процесу як нового поєднання ресурсів;

- командний менеджмент (спирається на комплексне і конструктивне використання командних ефектів: взаємодопомога й взаємопосилення при досягненні загальної мети; самомотивація співробітників; налагоджений механізм зворотного зв'язку; готовність прийняти особисту відповідальність за невдалу роботу групи й розділити командний успіх; ініціативний обмін ресурсами; розвинена корпоративна культура, особистий ресурс кожного члена команди тощо. Командний менеджмент особливо ефективний при здійсненні інноваційних освітніх проєктів, які управляються тимчасовими командами управлінців;

- комунікативний і комунікаційний менеджмент (стосується управління комунікацією в освітньому процесі; основною функцією комунікативного менеджменту є настроювання ефективної передачі інформації).

Актуальність управління в освіті, зокрема в управлінні ліцеєм, полягає в тому, що воно дозволяє вирішувати першочергові проблеми освітньої системи; визначати пріоритети в організаційно-управлінській діяльності; алгоритмізувати управлінську діяльність відповідно до розробленої програми; здійснювати моніторинг просування до реалізації поставленої мети за етапами програми. Визначним компонентом вищенаведеного

процесу (рисунок 1.5) є структура педагогічного процесу, яка являє собою результати діяльності.

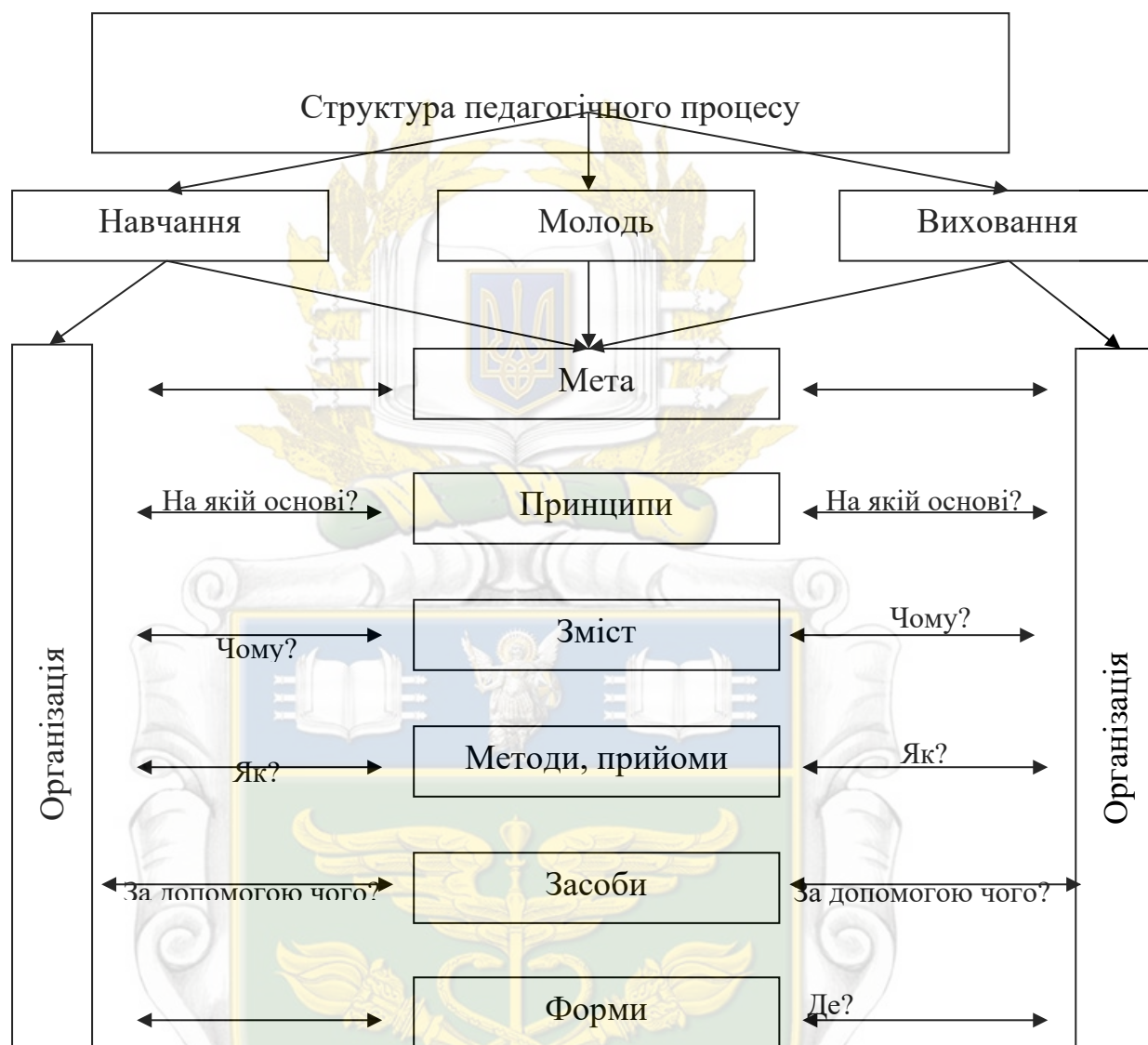


Рисунок 1.5 - Схема структури педагогічного процесу

Перш за все це відноситься до так званого програмно-цільового управління, яке має на увазі постановку чітких і коротких цілей, що характеризують необхідний кінцевий стан керованого об'єкта.

На нашу думку, технологія — це сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників

управлінського процесу.

Технологія управління — це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації, що має на меті ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління [3].

Структуру технології можна визначити так: концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники тощо); змістова частина (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо); процесуальна частина (організація діяльності відповідно до визначених завдань: форми, методи, способи, прийоми та засоби діяльності учасників управлінського процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу громадсько-державного управління; забезпечення ефективної комунікації учасників управління та спів управління; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо); кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів[23].

До найбільш поширених технологій в управлінні освітніми установами слід віднести: технології проектування; технології планування; технології прийняття управлінського рішення; технології стимулювання інноваційної діяльності; PR-технології; маркетингові технології.

Таким чином, управлінська діяльність з впровадження інноваційних технологій в освітньому закладі в комплексі виглядає наступним чином: мотивування вибору педагогічних інновацій; аналіз стану попереднього впровадження педагогічних нововведень в практику діяльності комплексу; конкретизація змісту педагогічної інновації; морально-психологічна підготовка колективу до реалізації завдань інноваційної діяльності; добір літератури, розробка необхідного методичного та ресурсного забезпечення; планування заходів та визначення завдань методичних об'єднань педагогів; конкретизація видів і форм роботи з впровадження; контроль та облік досвіду впровадження, підведення підсумків та узагальнення результатів.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ПОДІЛЬСЬКОГО НАУКОВО- ТЕХНІЧНОГО ЛІЦЕЮ ДЛЯ ОБДАРОВАНОЇ МОЛОДІ»

2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваного закладу

Кваліфікаційна робота виконана за матеріалами Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільський науково-технічний ліцей для обдарованої молоді». Ліцей є об'єктом права спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Вінницької області, управління яким здійснює Вінницька обласна Рада (надалі - Орган управління майном).

Найменування Ліцею: повне - КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ЛІЦЕЙ ДЛЯ ОБДАРОВАНОЇ МОЛОДІ»; скорочене - КЗ «ПНТЛОБМ». Місцезнаходження Ліцею: вул. Хмельницьке шосе буд.95 корп.1, м. Вінниця 21021.

Ліцей є юридичною особою з моменту державної реєстрації, має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, реєстраційні рахунки в Головному управлінні Державної казначейської служби України у Вінницькій області (в тому числі валютний), власну печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штамп і фірмові бланки.

Структура, штатний розпис та кошторис Ліцею визначаються відповідно до чинного законодавства та затверджуються Департаментом освіти і науки Вінницької обласної державної адміністрації. Структурні підрозділи Ліцею здійснюють діяльність на підставі положень, які затверджуються директором в порядку встановленому законодавством.

Ліцей у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами

України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, наказами профільного Міністерства, актами місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, та статутом (Додаток А). Ліцей галузево підпорядкований Департаменту освіти і науки Вінницької облдержадміністрації.

Класи у Ліцеї формуються за погодженням з Органом управління освітою згідно з нормативами їх наповнюваності, встановленими законодавством, з урахуванням наявності приміщень, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам для здійснення навчально-виховного процесу, та відповідно до кількості поданих заяв про зарахування до закладу.

Ліцей - є неприбутковим спеціалізованим закладом загальної середньої освіти, метою діяльності якого є забезпечення реалізації права обдарованої молоді на здобуття повної загальної середньої освіти.

Головним завданням Ліцею є забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту, формування і розвиток соціальної зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, підготовленої до професійного самовизначення, а також створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство.

Діяльність Ліцею будується на принципах гуманізму, демократизму, незалежності від політичних, громадських і релігійних організацій; поєднання взаємозв'язку розумового, морального, фізичного та естетичного виховання; рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку, органічного зв'язку з національною культурою, традиціями; диференціації змісту і форм освіти, науковості, розвиваючого характеру навчання; гнучкості і прогностичності; єдності і наступності; безперервності різноманітності; поєднання державного управління та громадського самоврядування.

Ліцей має право: користуватися пільгами, що передбачені державою; проходити, в установленому порядку інституційний аудит; визначати форми і засоби організації освітнього процесу; визначати шкільний компонент змісту освіти, розробляти і впроваджувати власні експериментальні та індивідуальні робочі навчальні плани, програми навчальної та науково-методичної роботи з урахуванням державних стандартів; створювати структурні підрозділи, формувати штатний розпис, встановлювати форми заробітної плати і матеріального заохочення в межах власного кошторису; запрошувати на роботу спеціалістів на договірних (контрактних) умовах; користуватися рухомим і нерухомим майном згідно з чинним законодавством і статутом; здавати в оренду майно, закріплене за ним на праві оперативного управління в порядку, встановленому чинним законодавством, а нерухоме майно - згідно з рішеннями Органу управління майном; отримувати кошти і матеріальні цінності від органів державного управління, юридичних і фізичних осіб у порядку, встановленому чинним законодавством; здійснювати діяльність у відповідності до затвердженого кошторису; здійснювати поточний ремонт згідно з чинним законодавством; за погодженням з відповідним Органом управління освітою розвивати власну базу.

Ліцей зобов'язаний: нести відповідальність за дотримання вимог законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», інших законодавчих та нормативно-правових актів; організовувати підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування педагогічних кадрів; розвивати навчально-матеріальну базу; здійснювати поточний ремонт основних фондів, забезпечувати експлуатацію, введення в експлуатацію придбаного обладнання; здійснювати діяльність щодо навчально-матеріального забезпечення освітнього процесу; створювати належні умови для високопродуктивної праці педагогічних та інших працівників, забезпечувати дотримання законодавства про працю, правил та норм охорони праці та соціального страхування працівників; забезпечувати своєчасну

сплату податків та інших обов'язкових відрахувань, згідно з чинним законодавством; здійснювати бухгалтерський, оперативний облік та вести статистичну звітність, згідно з чинним законодавством; забезпечувати додержання екологічних вимог, відповідно до вимог чинного законодавства; забезпечувати економне та раціональне використання коштів, своєчасні розрахунки з працівниками.

Ліцей, згідно з чинним законодавством, відповідає за своїми зобов'язаннями коштами, що є в його розпорядженні. Ліцей не несе відповідальності за зобов'язаннями держави та Органу управління майном, Орган управління майном не несе відповідальності за зобов'язаннями Ліцею.

Ліцей гарантує захист прав дітей відповідно до законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів. Ліцей веде облік військовозобов'язаних, здійснює заходи з протипожежної безпеки та цивільної оборони згідно з чинним законодавством. Документація Ліцею ведеться та зберігається у відповідності до вимог чинного законодавства. Звітність Ліцею оформляється відповідно до чинного законодавства. У Ліцеї визначена українська мова навчання.

Освітній процес у Ліцеї здійснюється відповідно до робочих навчальних планів, складених на основі типових навчальних планів. Робочі, експериментальні та індивідуальні навчальні плани Ліцею затверджуються Департаментом освіти і науки Вінницької обласної державної адміністрації. Ліцей забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти державним стандартам освіти, єдність навчання і виховання.

Ліцей працює за навчальними програмами, підручниками, посібниками, що мають відповідний гриф профільного Міністерства, і забезпечує виконання навчально-виховних завдань на кожному ступені навчання відповідно до вікових особливостей та природних здібностей дітей. Освітній процес у Ліцею здійснюється за груповою та індивідуальною формою навчання. Здійснюється набір дітей до 8-10 класів з поглибленим

вивченням математики, фізики, хімії або інформатики. Зарахування до ліцею відбувається за результатами тестування з української мови та математики.

Розглянемо загальну характеристику ліцею та юридичну інформацію (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика КЗ «ПНТЛОБМ»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Код ЄДРПОУ:	42135081
Повна назва:	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВО- ТЕХНІЧНИЙ ЛІЦЕЙ ДЛЯ ОБДАРОВАНОЇ МОЛОДІ»
Скорочена:	м. Вінниця, КЗ «ПНТЛОБМ»
Тип ЗЗСО:	Ліцей-інтернат
Новий тип ЗЗСО:	Науковий ліцей
Форма власності:	комунальна
Тип місцевості:	міська
Індекс:	21030
Фактична адреса:	Україна, Вінницька область, м.Вінниця, ул. Хмельницьке шосе, будинок, 95, корпус, 1, Вінниця, Вінницька область
Орган до якого належить заклад освіти	Департамент гуманітарної політики Вінницької обласної державної адміністрації
Код КОАТУУ:	510136600
Телефони:	(0432)507709, (0432)507706
Директор:	Козаченко Віталій Іванович
Мова навчання:	українська
Профілі навчання:	Інформаційно-технологічний; Математичний; Фізико-хімічний
Спроможність закладу освіти (учнів):	400
Кількість учнів:	382
Кількість персоналу:	60
Кількість класів:	13

Концепція закладу складено з урахуванням сучасних завдань перебудови змісту освіти й виховання в державі і спрямовано на формування інтелектуального і науково-технічного потенціалу, забезпечення умов для самовдосконалення особистості і її творчих здібностей.

Три головні компоненти, які є основою діяльності педагогічного колективу:

1. Виховання серця – духовний, або чуттєвий аспект.
2. Моральне й етичне виховання – етичні стосунки, засновані на взаємостосунках у сім'ї.
3. Накопичення знань – сплав розуму та волі, спрямований на удосконалення людської діяльності.

Основа діяльності: розвиток особистості ліцеїста; використання сучасних освітніх технологій навчання та виховання; навчити дитину мислити прагматично з передбаченням наслідків її дій (розвивати інтелект); формувати моральні відносини; спонукати до зміцнення здоров'я. Організаційна структура ліцею представлена на рисунку 2.1.

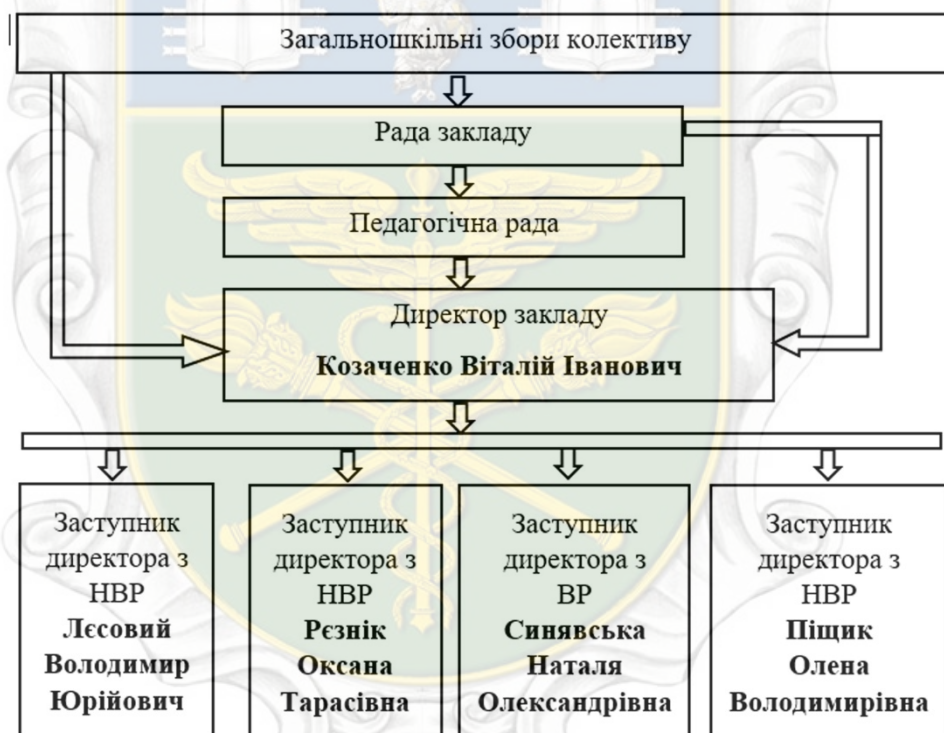


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КЗ «ПНТЛОБМ»

Структура управління лінійно-функціональна, яка забезпечує збалансовану діяльність ліцею та сприяє ефективному процесу управління,

контролю, плануванню та мотивації працівників, обміну інформацією між керованою і керуючою системами.

Місія закладу: створення організаційних, науково – технічних, інформаційних, ресурсних умов, які сприяють всебічному розвитку особистості, задоволенню інтелектуальних, творчих, емоційних та соціальних потреб; забезпеченню науково-технічної підготовки талановитої молоді, виховання дитини як свідомого громадянина України.

Головні завдання закладу: задоволення потреб у здобутті загальної середньої освіти на рівні державних стандартів та поглиблення знань з профільних предметів; різнобічний розвиток індивідуальності дитини на основі вивчення і врахування її особистісних здібностей, інтересів, потреб; виховання морально, психічно і фізично здорового покоління; формування соціальної і громадянської позиції, високого рівня правової, екологічної, духовної, моральної культури; розвиток творчих здібностей учнів, здатності до самостійного отримання та застосування знань і навичок; підтримка обдарованих дітей та молоді; створення умов для професійного самовизначення.

При здійсненні фінансового аналізу КЗ «ПНТЛОБМ» всі методичні прийоми відображають рух потоків інформації у системі управління ними.

При формуванні системи розрахункових показників, доцільно звернути увагу на особливості фінансової звітності КЗ «ПНТЛОБМ», особливо на формування доходів за загальним і спеціальним фондами (Додаток Б,В).

Отже, аналіз динаміки доходів і видатків, а також аналіз фінансового результату діяльності КЗ «ПНТЛОБМ» є необхідною складовою ефективного управління організацією. Це забезпечить цільове та більш ефективне використання коштів та позитивно відіб'ється на процесі діяльності організації. Горизонтальний аналіз ґрунтується на співставленні облікових даних установи за певні періоди у відносних та абсолютних показниках, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз балансу КЗ «ПНТЛОБМ» за період 2018-2020  
рр.(тис. грн.)

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 /2018 рр.	
	грн.	грн.	грн.	тис. грн.	%
<b>АКТИВ</b>					
<b>I НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>	2496944	8427379	10267061	7770117	311
Основні засоби	2484260	8278751	10003935	7519675	59,5
-первісна вартість	2706300	9461915	12345589	9639289	356
- знос	222040	1183164	2341654	2119614	954
Запаси	12684	148628	263126	470072	1974
<b>ПФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>	785	-	470857	470072	
Поточна дебіторська заборгованість					
-за розрахунками за товари, послуги			470467		
-за розрахунками із соціального страхування			390		
<b>II ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	3786	22393	-		
<b>БАЛАНС</b>	2501515	8449772	10737918	8236403	329
<b>ПАСИВ</b>					
<b>I ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>	2500730	8449772	10489139	7988409	319
Власний капітал	2682222	9394101	12276058	9593836	357
Фінансовий результат	-181492	-944329	-1786919	-1968411	
<b>II ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	785		248779	-247994	
- за розрахунками з оплати праці	632		314	-318	-50,3
<b>БАЛАНС</b>	2501515	8449772	10737918	8236403	329

Станом на 01.01.2021 року, через затримку фінансування, має місце кредиторська заборгованість в сумі 248 389,32 грн., а саме по КЕВК 2210 “Предмети, матеріали, обладнання та інвентар” - 29 269,36 грн., по КЕКВ



2230 “Продукти харчування” – 122 820,00 грн., по КЕКВ 2240 “Оплата послуг (крім комунальних)” – 95 619,96 грн., по КЕКВ 2250 “Видатки на відрядження” – 680,00 грн., яка була погашена протягом звітного періоду.

Дебіторська заборгованість на початок звітного періоду має місце у сумі 470 466,64 грн. по КЕКВ 2240 “Оплата послуг (крім комунальних)”. Постановою КМУ від 15.07.2020 р. №611 “Деякі питання сплати орендної плати за державне майно під час дії карантину” впроваджується тимчасове, на період дії карантину, звільнення від орендної плати. Відповідно до наказу Регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій та Хмельницькій областях від 07.09.2020 р. №973 (зі змінами) прийнято рішення щодо звільнення комунального закладу “Подільський науково-технічний ліцей для обдарованої молоді” від орендної плати з 12.03.2020 року.

Однак, комунальний заклад “Подільський науково-технічний ліцей для обдарованої молоді», відповідно до укладених договорів оренди, щомісячно сплачував необхідну суму коштів згідно наданих актів, так як несвоєчасна оплата призведе до накладення штрафних санкцій та пені.

Регіональне відділення Фонду державного майна України по Вінницькій та Хмельницькій областях у своїх листах від 04.12.2020 року (№16-3/3455 та 16-3/3456) та Вінницький національний технічний університет надали Акти звірки станом на 04.12.2020 року по відповідними договорами оренди, в яких вказано загальний розмір переплати, а саме 470 466,64 грн.

Аналіз видатків установи проведемо за даними Звіту про надходження та використання коштів загального фонду типової форми №2д. у вказаному звіті постатейно відображено напрямки видатків установи, обсяг надходжень та напрямок спрямування бюджетних коштів відображено у наступних аналітичних таблицях 2.3, 2.4. Провівши аналіз даних зазначених у таблиці 2.3 слід звернути увагу, що за 2019 рік надійшло коштів у сумі 13 446 494 гривень, що повністю відповідає затвердженій у кошторисі сумі.

Таблиця 2.3- Аналіз формування та використання коштів КЗ «ПНТЛОБМ» за 2019 рік (грн.)

2019 рік	Затверджено кошторисомна рік	Надійшло коштів	Фактичні видатки	Абсолютне відхилення (тис. грн.)	
				3 від 2	4 від 3
1	2	3	4	5	6
Видатки та надання кредитів - усього	13 446 494,00	13 446 494,00	12 655 650,61	-	-790843,39
у тому числі: Поточні видатки	13 446 494,00	-	12 655 650,61	-	
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	8 114 800,00	-	7 325 400,27		
Оплата праці	6 591 000,00	6 591 000,00	6 027 716,16		-563283,84
Заробітна плата	6 591 000,00	-	6 027 716,16		
Нарахування на оплату праці	1 523 800,00	1 523 800,00	1 297 684,11		
Використання товарів і послуг	5 292 294,00	-	5 290 870,60		
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	1 118 500,00	-	1 118 499,61		
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	24 800,00	24 800,00	24 800,00		
Продукти харчування	2 315 900,00	2 315 900,00	2 314 901,00		
Оплата послуг (крім комунальних)	1 549 494,00	-	1 549 494,00		
Видатки на відрядження	15 000,00	-	14 951,04		
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	249 000,00	249 000	248 663,31		-336,69
Оплата теплопостачання	146 500,00	-	146 331,93		
Оплата водопостачання та водовідведення	10 000,00	-	9 976,14		
Оплата електроенергії	88 000,00	-	87 995,02		
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	4 500,00	-	4 360,22		
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	19 600,00	-	19 561,64		
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	19 600,00	19 600	19 561,64		-38,36
Соціальне забезпечення	17 200,00	17 200	17 200,00		
Інші виплати населенню	17 200,00	-	17 200,00		
Інші поточні видатки	22 200,00	-	22 179,74		-20,26
Інші видатки	-	270519 4	-		

Видатки на організацію діяльності установи протягом періоду відбулись у сумі 12 655 650,61 надходжень, не до фінансування становить 790 843,4 гривень.

Таблиця 2.4- Аналіз формування та використання коштів КЗ «ПНТЛОБМ» за 2020 рік (грн.)

2020 рік	Затверджено кошторисомна рік	адійшло коштів	Фактичні видатки	Абсолютне відхилення (тис. грн.)	
				3 від 2	4 від 3
1	2	3	4	5	6
Видатки та надання кредитів - усього	15 531 690,00	15 531 690,00	14 054 052,51	-	-1477638
у тому числі:					
Поточні видатки	15 531 690,00	-	14 054 052,51	-	
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	10 567 600,00	-	9 992 985,53		
Оплата праці	8 640 300,00	8 640 300,00	8 220 582,35		
Заробітна плата	8 640 300,00	-	8 220 582,35		
Нарахування на оплату праці	1 927 300,00	1 927 300,00	1 772 403,18		-154897
Використання товарів і послуг	4 944 440,00	-	4 041 466,98		
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	683 400,00	-	635 705,78		
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	141 140,00	141 140,00	141 139,98		
Продукти харчування	2 193 600,00	2 193 600,00	1 604 374,00		-589,226
Оплата послуг (крім комунальних)	294 500,00	294 500,00	293 206,91		-1294
Видатки на відрядження	162 200,00	-	162 191,64		
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	8 300,00	-	8 292,00		
Оплата теплопостачання	118 000,00	-	117 924,11		
Оплата водопостачання та водовідведення	10 000,00	-	9 976,14		
Оплата електроенергії	88 000,00	-	87 995,02		
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	6 000,00	-	4 799,16		
Соціальне забезпечення	19 600,00	19 600,00	19 200,00		-400
Інші виплати населенню	19 600,00	-	19 600,00		
Інші поточні видатки	50,00	-			
Інші видатки	-	2 315 250,00	-		

Найбільш значущою статтею витрат є витрати на оплату праці, зокрема витрати заплановано у сумі 6 591 000 гривень а фактично видано 6 027 716,16

гривень. Слід зауважити, що установою закладено видатки на здійснення досліджень та розвитку.

Заборгованість за сумами нарахованої та невикористаної допомоги по тимчасовій непрацездатності за рахунок коштів ФСС з ТВП відсутня. Зареєстровані фінансові зобов'язання без відповідних бюджетних асигнувань або з перевищенням повноважень – відсутні. Протоколи про порушення бюджетного законодавства складених органами Державної казначейської служби – відсутні.

Прострочена дебіторська заборгованість по КЕКВ 2110 «Оплата праці», КЕКВ 2270 «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» відсутня.

Аналізуючи наведені дані у таблиці можна зробити такі висновки, що у 2020 році фактичні видатки у сумі 14 054 052,51 гривень, що на 151366 гривень менше затверджених кошторисних призначень 9165430 гривень, видатки за цей період становили аналогічний суму, тобто установу було профінансовано у повній мірі, але профінансована частина у сумі 151366 гривень установою не освоєна.

Найбільшу питому вагу витрачено на оплату праці – 6543200 гривень, без урахування нарахувань на фонд оплати праці. Доцільно відмітити, що у 2020 році відбулись зміни і у статті продукти харчування. Слід зауважити, що установою фактично не закладено видатків на здійснення досліджень, що показує відсутність розвитку науковогоспрямування.

Аналіз фінансового результату установи дає змогу на підставі відображених у фінансовій звітності даних відобразити тенденції які відбуваються в установі, як суб'єкта господарської діяльності, виявити певні закономірності у її розвитку. Для оцінки фінансового стану бюджетної установи проведено аналіз фінансового результату, який наведено в таблиці 2.5. Проведений аналіз засвідчує, що за аналізований період КЗ «ПНТЛОБМ» відчуває гостру нестачу коштів. Дефіцит станом на 2020 рік становить – 842 590 грн. Для оцінки фінансового стану проведено аналіз динаміки фінансового результату, який наведено на рис. 2.2.

Таблиця 2.5 - Аналіз звіту про фінансові результати КЗ «ПНТЛОБМ» за період 2018-2020 рр.( грн.)

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
<b>ДОХОДИ</b>					
Бюджетні асигнування	4454606	13010126	13481948	8555520	471822
Інші доходи від необмінних операцій	24078	43736	12496	19658-	-31240
Усього доходів	4478684	13053862	13494444	8575178	440582
<b>ВИТРАТИ</b>					
Витрати на виконання бюджетних програм	4654656	13781368	14313014	9126712	531646
Інші витрати за обмінними операціями	5137	14951	4420	9814	-10531
Усього витрат за обмінними операціями	4659793	13796319	14317434	9136526	521115
Інші витрати за необмінними операціями	383	20380	19600	19997	-780
Усього витрат	4660176	13816699	14337034	9156523	520335
Профіцит/дефіцит за звітний період	-181492	-762837	-842590	-944329	-1605427

Аналізуючи даний графік, слід вказати, що негативне значення фінансового результату вказує на перевищення видатків над доходами спостерігається дефіцит коштів протягом аналізованого періоду.

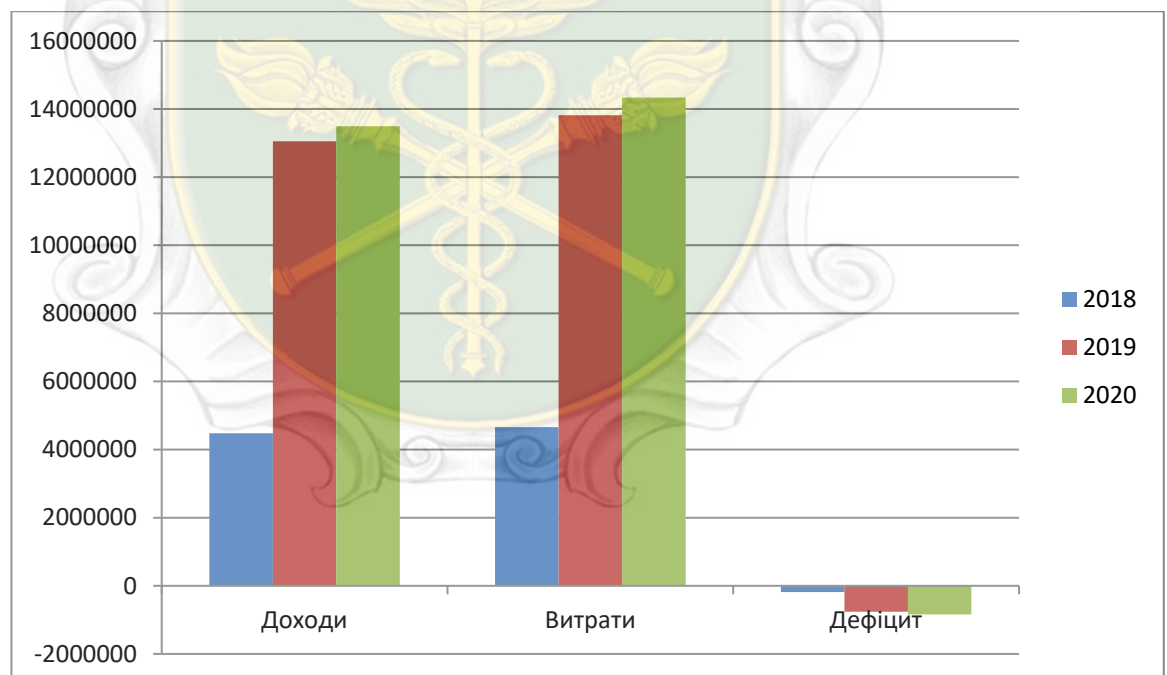


Рисунок 2.2 - Аналіз динаміки фінансового результату КЗ «ПНТЛОБМ» за період 2018-2020 рр.( грн.)

Від'ємне значення показує стан коли видатки перевищують отримані доходи. У 2020 році, установа не до фінансована більш як на 1605427 тис гривень, тобто в установі з'явився дефіцит коштів. Недофінансування коштів із бюджету установою перекривається за рахунок надходження коштів по спеціальному фонду від надання послуг за основною діяльністю та інших господарських послуг.

Проведений аналіз структури балансу дає нам всі підстави вважати, що керівництвом навчального закладу приймаються правильні управлінські рішення щодо ефективного функціонування навчального закладу.

2.2 Аналіз використання тайм-менеджменту у робочому процесі керівника Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»

Завдання ефективного використання робочого часу завжди є актуальним для керівників і працівників освіти, оскільки вони управляють не тільки власним часом, а й робочим часом своїх підлеглих. Доречно представити використання тайм-менеджменту керівником Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді» у вигляді функцій управлінської діяльності та самоменеджменту в часі, а саме:

- постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності);
- ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ);
- реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань);

- контроль, самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей);
- інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація, як обмін інформацією, необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Для визначення пріоритетності справ керівником КЗ «ПНТЛОБМ» також використовується принцип Парето, або «золота пропорція планування часу». Згідно з принципом достатньо 20% своїх зусиль спрямувати на справді важливі (пріоритетні) справи й ви отримаєте 80% результату. Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу пріоритетності (складності) завдань, або АБВ-аналіз. Згідно з цим методом, усі завдання, залежно від складності, розподіляються на три групи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - АБВ-аналіз пріоритетності завдань керівником КЗ «ПНТЛОБМ»

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% усіх завдань. Значущість – 65%	Важливі 20% завдань. Значущість – 20%	Менш важливі 65% усіх завдань. Значущість – 15%
Виконує керівник, Не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Технологія аналізу завдань за методом АБВ така: скласти перелік усіх завдань, які слід виконати за відповідний проміжок часу; систематизувати завдання за ступенем їх важливості, визначити черговість справ відповідно до їх «вартості» для вашої діяльності; оцінити їх відповідно до категорій А, Б, В; провести відповідне коригування, орієнтуючи свій план на завдання А; оцінити завдання Б і В з погляду можливості їх делегування. На п'ятій стадії планування здійснюється контроль за виконанням плану дня й перенесення незробленого на інший день. Такий контроль, як функція самоменеджменту, має чотири завдання: осмислення й оцінка фактичного стану; що досягнуто до моменту контролю; порівняння плану з досягнутим результатом наскільки

досягнуто мети, які є відхилення; коригування дій з урахуванням визначених відхилень у виконанні плану.

Керівник КЗ «ПНТЛОБМ» з успіхом використовує систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну. Вона допомагає значно підвищити ефективність роботи як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

На першому етапі укладається масивна основа піраміди, що слугує опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя), складає їх список.

Другий етап – треба поставити перед собою глобальну ціль. Важливо переконатися, що обрана мета, справді, відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку. Третій поверх піраміди – складається генеральний план, визначається, що необхідно для досягнення глобальної цілі конкретно і покроково. Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на кілька років) проміжний план із вказівкою конкретних цілей і конкретних термінів з точністю до декількох місяців.

П'ятий етап – короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців). Дивлячись на довгостроковий план, необхідно запитати себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?».

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день на основі короткострокового плану. Складаючи план на день, необхідно вказати час виконання кожного завдання. Вихідною точкою для організації часу в системах «прямого» планування є облік витраченого часу за допомогою точної письмової фіксації. Це робиться з використанням так званих карток щоденного обліку часу, або «щоденників часу». Приклад такої картки наведено в табл. 2.7. До часової компетентності керівника КЗ «ПНТЛОБМ» відносять три найважливіші складові, зокрема: усвідомлення часу, емоційне переживання часу і організація часу в професійній діяльності, що в комплексі забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість та самореалізацію.



Таблиця 2.7- «Пряме» планування за допомогою картотек і щоденників обліку часу керівника навчального закладу КЗ «ПНТЛОБМ»

Вид діяльності	Пріоритет	Час дня	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
Побудова навчальних планів	1	17-18	1 година	Делегувати методисту
Педагогічні наради	5	13-15	2 години	Делегувати заступнику
Спілкування зі слухачами	5	Протягом навчального процесу	невизначено	Систематизувати за рекомендацією викладачів
Спілкування з батьками	4	Протягом навчального процесу	невизначено	Систематизувати за рекомендацією викладачів
Наради керівництвом	2	1 раз на тиждень	3 години	
Вивчення нових методик управління навчальним закладом	6	10-13	3 години	
Підвищення кваліфікації	7	Раз на квартал	38-40 годин	Час від часу делегувати заступників (за можливості)
Визначення господарських потреб навчального закладу	3	За необхідності		

Розглянемо більш детально використання АБВГД-аналізу, керівником КЗ «ПНТЛОБМ», що дає можливість скласти ефективний план за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік.

Цінність цього методу полягає в тому, що він дозволяє завжди резервувати невелику частину дня для важливих завдань. Усі завдання поділяються на категорії: А, Б, В, Г і Д.

До категорії «А» відносяться завдання, що мають найважливіше значення. Завдання категорії «Б» визначаються як ті, які слід було б виконати. До завдань категорії «В» відносять ті, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати суттєвих наслідків. Завдання категорії «Д» являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало важливе значення, але тепер втратило актуальність. Доцільним може бути використання технологічного підходу до управління часом (рис.2.3).

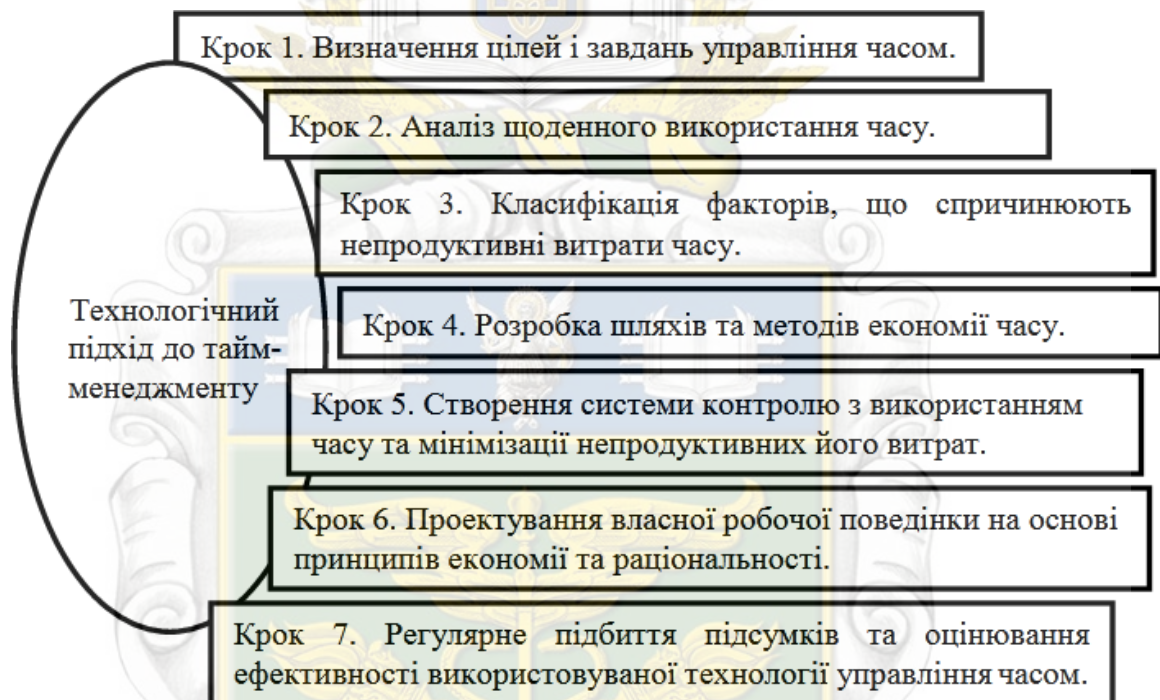


Рисунок 2.3 - Технологічний підхід до тайм-менеджменту керівника КЗ «ПНТЛОБМ» у рамках методики АБВГД-аналізу

Таким чином, раціоналізація діяльності керівника КЗ «ПНТЛОБМ» може бути підвищена засобами використання певних технологій тайм-менеджменту, які дозволяють швидко їх освоювати і використовувати окремо або в поєднанні.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ПОДІЛЬСЬКОГО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ЛІЦЕЮ ДЛЯ ОБДАРОВАНОЇ МОЛОДІ»

3.1 Застосування сучасних управлінських технологій як процес створення ефективної системи навчання

Сучасний етап модернізації системи освіти характеризується посиленням уваги до особистості, спрямуванням зусиль педагогів на розвиток творчого потенціалу учасників навчально-виховного процесу. Реалізація нових векторів розвитку освіти потребує використання сучасних управлінських технологій, творчого пошуку нових або вдосконалених концепцій, принципів, підходів до освіти, суттєвих змін у змісті, формах і методах навчання, виховання, управління педагогічним процесом.

Основу і зміст інноваційних освітніх процесів КЗ «ПНТЛОБМ» становить інноваційна діяльність, сутність якої полягає в оновленні педагогічного процесу, внесенні новоутворень у традиційну систему. Новизною досвіду є навчання дітей з використанням інноваційних технологій, які якісно перевищують класичну освіту, тому необхідна відповідна робота з педагогічними кадрами:

Підвищення рівня творчості педагогів КЗ «ПНТЛОБМ», прагнення до пошукової, дослідницької роботи. Забезпечення психологічного супроводу інноваційної педагогічної діяльності. Широке використання сучасних технічних засобів. Прагнення до саморозвитку та самовдосконалення педагогів.

Застосування сучасних інноваційно-педагогічних технологій дозволяє КЗ «ПНТЛОБМ» створити ефективну систему навчання дітей.

Визначимо структуру інноваційного процесу КЗ «ПНТЛОБМ»:

- діяльнісна – сукупність компонентів: мотиви - ціль - завдання - форми - методи - результати;
- суб'єктивна – включає діяльність всіх суб'єктів комплексу: директора, заступника, методиста, учнів, педагогів, батьків; відображають характер стосунків між суб'єктами комплексу;
- змістовна – передбачає вивчення засвоєння нововведень в навчання, виховання; організації навчально-виховного процесу, управлінні школою;
- управлінська – передбачає взаємодію чотирьох видів управлінських дій: планування – організація навчальної діяльності керівництво – контроль. Впровадження інноваційних технологій відбувається за відповідною програмою (планом).
- організаційна структура має наступні етапи: діагностичний - прогностичний - власне організаційний – практичний – узагальнюючий - впроваджувальний.

Управлінська діяльність з впровадження управлінських технологій в КЗ «ПНТЛОБМ» передбачає: мотивування вибору педагогічних інновацій; аналіз стану попереднього впровадження педагогічних нововведень в практику діяльності; конкретизація змісту педагогічної інновації; морально-психологічна підготовка колективу до реалізації завдань інноваційної діяльності; підбір літератури, розробка необхідного методичного та ресурсного забезпечення; планування заходів та визначення завдань методичних об'єднань вчителів; конкретизація видів і форм роботи з впровадження; контроль та облік досвіду впровадження, підведення підсумків та узагальнення результатів ;звіт педагогічного колективу про роботу з впровадження педагогічних інновацій.

Для досягнення мети були поставлені і реалізовані конкретні завдання з реалізації впровадження сучасних управлінських технологій КЗ «ПНТЛОБМ»: (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 - Етапи реалізації впровадження системи сучасних управлінських технологій у КЗ «ПНТЛОБМ»:

Етап	Процес
I етап	Підготовка педколективу до усвідомлення необхідності змін.
II етап	Пошук та актуалізація нових ідей.
III етап	Проектування нововведення.
IV етап	Освоєння нової педагогічної ідеї.
V етап	Підбиття підсумків роботи.

Нами визначено перспективний рівень готовності педагогічного колективу КЗ «ПНТЛОБМ»: до інноваційної діяльності, який є достатньо високий (рис. 3.1)

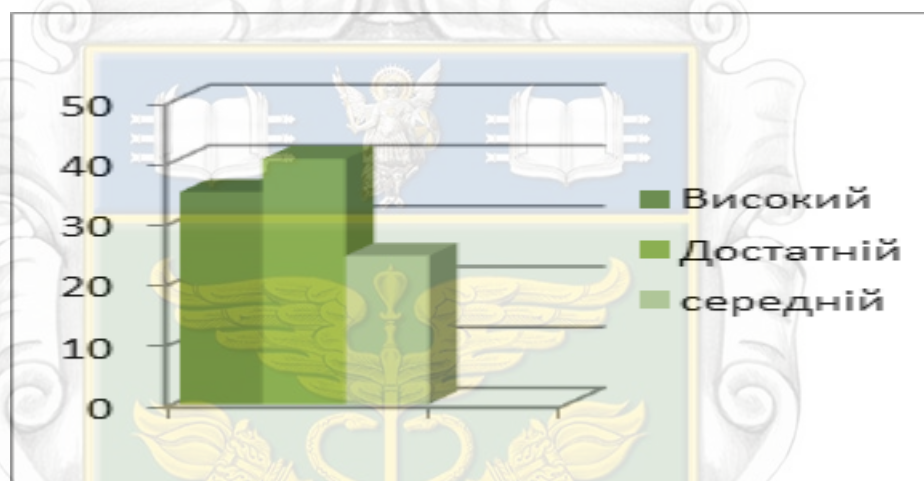


Рисунок 3.1 - Перспективний рівень готовності педагогічного персоналу КЗ «ПНТЛОБМ» до запровадження інноваційних технологій

З метою якісної методичної діяльності КЗ «ПНТЛОБМ» створена творча група з реалізації науково-методичної проблеми «Впровадження інноваційних технологій освіти в КЗ «ПНТЛОБМ», якою розроблена модель впровадження науково-методичної теми, в якій зазначено: основні положення; рекомендації; методи; прийоми роботи з усіма учасниками навчально-виховного процесу; визначення змін функцій педагогів всіх категорій; корегування учасників діяльності навчально-виховного процесу; виявлення специфічних засобів реалізації завдань моделі; експертна оцінка

реального досвіду. Форми роботи з педагогічним складом представлено на рисунку 3.2.

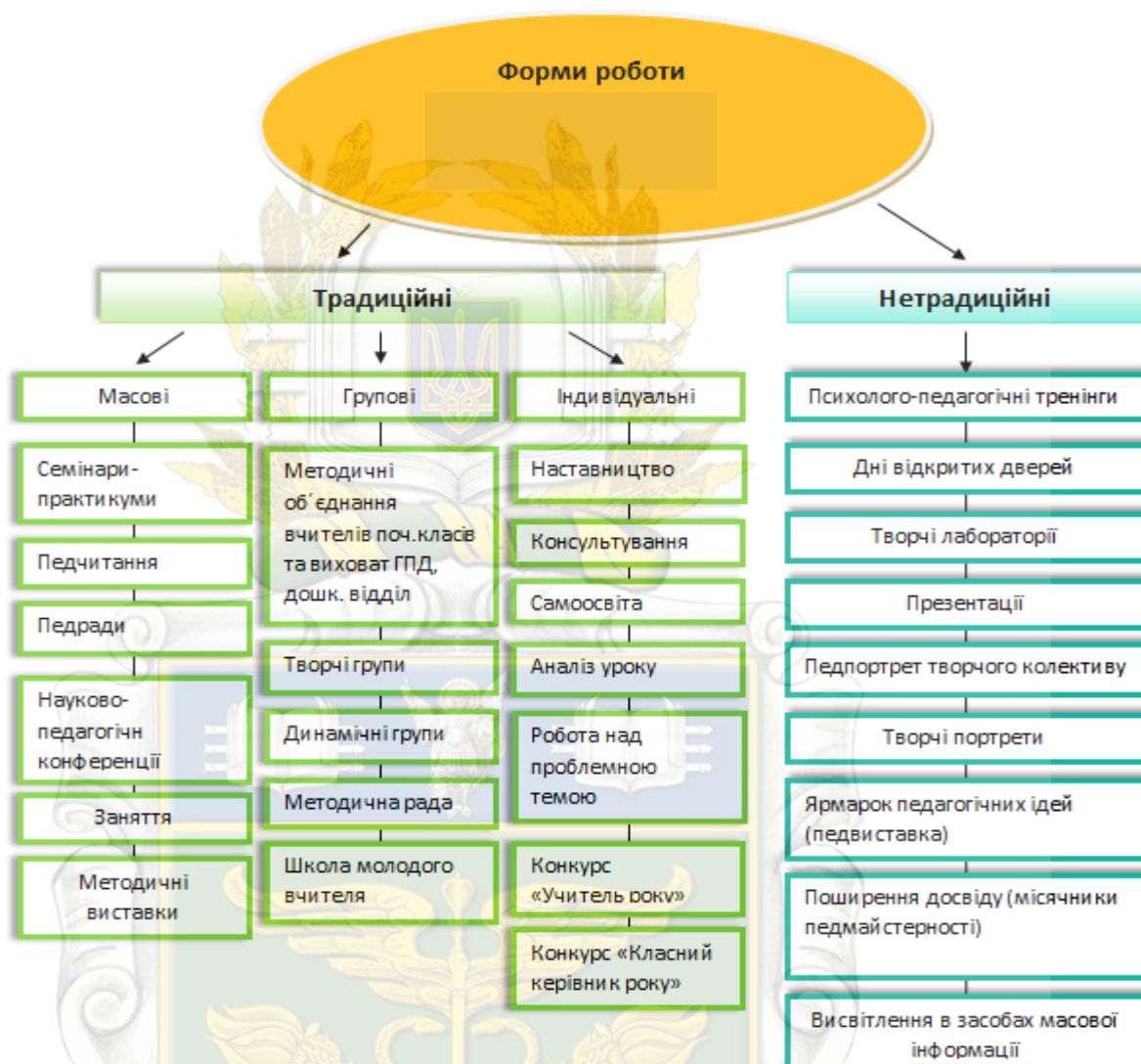


Рисунок 3.2- Форми роботи з педагогічним складом КЗ «ПНТЛОБМ»

Ефективність інноваційної педагогічної діяльності досягається завдяки різноманітним методам роботи з педагогами (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Інноваційні методи роботи з педколективом КЗ «ПНТЛОБМ»

Результатом таких підходів є запровадження інноваційних освітніх технологій, складених педагогічним складом КЗ «ПНТЛОБМ» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.- Інноваційні технології, які впроваджуються педагогами КЗ «ПНТЛОБМ»

Назва технології	Прогнозовані результати
Ігрова	Розвиток суб'єктивності процесів саморегулювання та самоуправління
Інтерактивна	Активізація пізнавальної діяльності, мотивація
Технологія проектного навчання	Формування ключових компетентностей, розвиток ініціативності та самостійності
Інформаційні (комп'ютерні)	Вміння працювати з інформацією: здобувати, обробляти, досліджувати
Розвитку критичного мислення	Формування власної аргументованої точки зору, самостійного здобуття знань, логічного мислення
Створення ситуацій успіху	Розвиток особистості, стимулювання до навчання, радість досягнення успіху

Особлива увага приділяється основним засобам підтримки педагогів у професійному зростанні: власний приклад творчої діяльності; освіта і консультування; заохочення, спонукання, переконання; своєчасна допомога та підтримка; оприлюднення результатів педагогічної діяльності; залучення до участі у розробленні планів.

Освітній маркетинг — це стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги навчального закладу, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в навчальному закладі, а тих, які хочуть споживачі. Реалізація технологій управління — це розроблення концепції надання якісних освітніх послуг, організація цього процесу.

Одним із найважливіших завдань маркетингу є створення позитивного іміджу ліцею, забезпечення функцій управління та спів управління, коригування й контролю. Це організація стратегічного та оперативного планування розвитку КЗ «ПНТЛОБМ» й компетентностей усіх учасників процесу управління, система інформаційного забезпечення, організація ефективною комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування діяльності та

координація співпраці, організація контролю та самоконтролю, забезпечення рефлексії діяльності.

Успішно розв'язувати проблеми в КЗ «ПНТЛОБМ» можуть допомогти сучасні управлінські технології: бренд-стратегії, інжиніринг, реінжиніринг, тімбілдінг, рейфреймінг.

Бренд-стратегія. Це: стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду (того, що є унікальним); технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку КЗ «ПНТЛОБМ» щодо впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду; інформаційно-просвітницька робота в мікрорайоні, реклама діяльності закладу, PR-кампанія, презентація діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи.

Інжиніринг (англ. engineering — винахідливість, знання). В управлінні цю технологію можна використовувати під час спільного проектування розвитку закладу освіти, складання стратегічного плану роботи тощо. Інжиніринг механізмів управління — різні види інтелектуальної діяльності, які спрямовано на досягнення найкращого результату з використанням наявних ресурсів, застосуванням найновіших методів організації та управління, з урахуванням усіх умов і чинників (проектно-консультативна діяльність науковців, керівника, психолога, представників громади чи інших фахівців).

Реінжиніринг. Ця технологія є ефективною й може застосовуватися на етапі створення та ефективного управління закладом. Це радикальне переосмислення й перепроєктування процесів навчання й виховання, управління та спів управління в навчальному закладі, це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне та педагогічне консультування. Це технологія проведення зустрічей з представниками громадськості щодо розроблення стратегічного плану розвитку ліцею, планування підготовки



навчального закладу до нового навчального року, підготовки загальних зборів ліцею, сценарію уроку, позакласного заходу, семінару-тренінгу, організації круглого столу з представниками громадськості, конференцій, здійснення моніторингу навчальних досягнень учнів чи рівня професійної компетентності педагогічних кадрів.

Тімбілдінг — (від англ. Teambuilding — «побудова команди») — це спеціальні заходи, які розраховано на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей. Тімбілдінг — це і проведення корпоративів, і активний спільний відпочинок на природі, які моделюють життя всередині колективу та спрямовують його на ефективну спільну діяльність. Керівник закладу освіти здійснює тімбілдінг за допомогою спеціальних тренерів, які допомагають членам колективу закладу освіти виробити навички командного руху, навчають працювати в команді, виявляють неформальних лідерів, допомагають створювати атмосферу неформального спілкування, досягнення психологічного розвантаження. Особливе місце в реалізації технології тімбілдингу - тренінгів відіграє місце їх проведення. Проведення таких заходів не в закладі освіти, а в іншому місці, незвичній обстановці, сприяє набагато легшому виявленню неформальних лідерів, взаємин симпатій чи конфліктів, дає кращі результати.

Технологія рейфреймінгу дозволяє керівнику КЗ «ПНТЛОБМ» бачити ввірений йому заклад з чотирьох базових точок (чотирьох фреймів): структурної, людських ресурсів, політичної та символічної. Ця технологія потребує від керівника здатності розуміти й використовувати різні погляди, але думати про одне й те ж. Кожний із фреймів відрізняється від інших і сильний сам по собі. А разом вони допомагають керівнику отримати вичерпну картину того, що відбувається не так, з'ясувати причини, і зрозуміти, що можна зробити, щоб змінити ситуацію на краще.

Управління КЗ «ПНТЛОБМ» має бути інноваційним, охоплювати різні види діяльності всієї управлінської команди та громади. Сучасні освітні та управлінські технології повинні бути ефективними за результатами та

оптимальними в часі, витратах сил і засобів. Важливе значення в запровадженні інноваційних технологій управління в КЗ «ПНТЛОБМ» и мають такі механізми управління: забезпечення умов для інноваційної управлінської діяльності (нормативно-правове, організаційно-управлінське, соціально-психологічне); інтенсифікація інноваційних управлінських процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) управлінських процесів; оптимізація інформаційного забезпечення.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю керівника КЗ «ПНТЛОБМ» цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи.

Тому важливим для керівника КЗ «ПНТЛОБМ» є досконале володіння управлінськими функціями й численними ролями, інноваційними технологіями управління й спів управління, постійно розвиватися в професійному та особистісному вимірі. Керівник КЗ «ПНТЛОБМ», як ніхто інший, має мислити стратегічно, повинен мати власне бачення інноваційного розвитку ввіреного йому закладу освіти та вміти реалізовувати це бачення у своїй управлінській діяльності.

3.2 Вибір стратегічних альтернатив та розробка програми стратегічного розвитку діяльності Комунального закладу Вінницької обласної Ради «Подільського науково-технічного ліцею для обдарованої молоді»

Освіта сьогодні перебуває під глибоким впливом змін в сучасному суспільстві. Так, протягом останніх десятиліть в багатьох країнах світу та в Україні відбувалась зміна суспільної парадигми - від технократичної до

індустріальної, від індустріальної до інформаційної. Стратегічні завдання розвитку управління освітньою діяльністю КЗ «ПНТЛОБМ» представлені на рисунку 3.4.

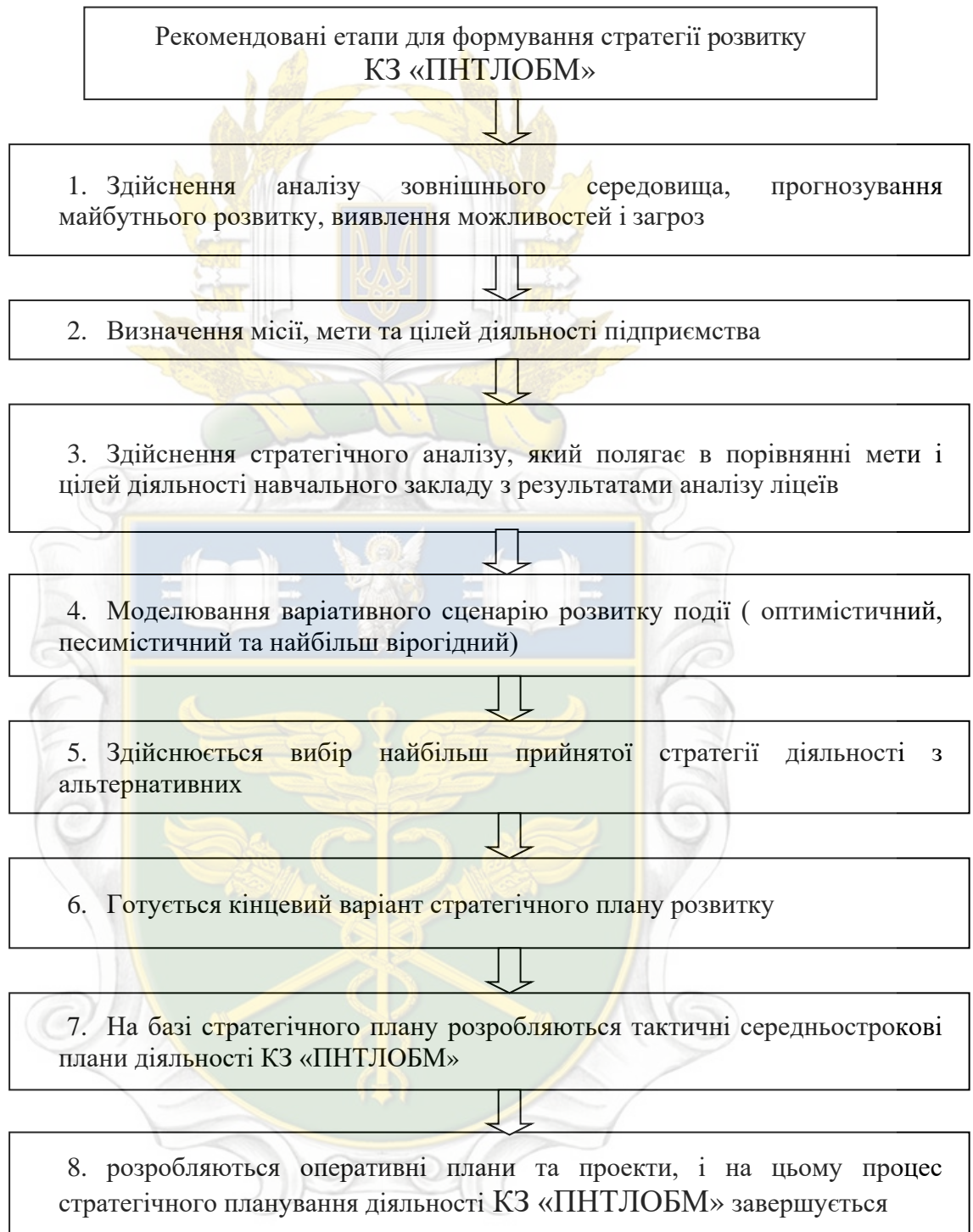


Рисунок 3.4 – Рекомендовані етапи для формування стратегії розвитку КЗ «ПНТЛОБМ»

На рис.3.5 відобразимо рекомендовану для КЗ «ПНТЛОБМ» модель механізму формування ефективної стратегії розвитку.

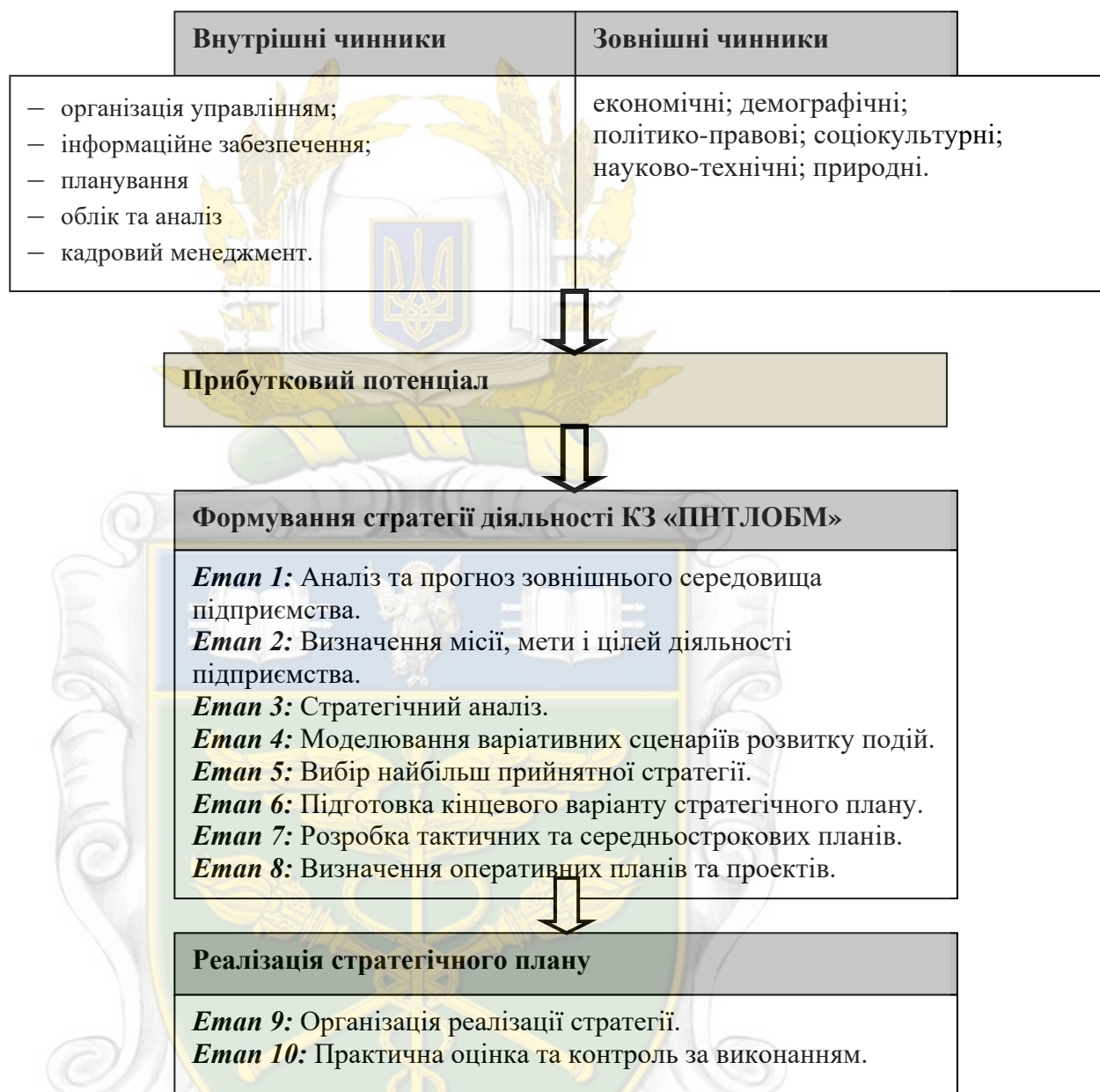


Рисунок 3.5 – Рекомендований для КЗ «ПНТЛОБМ» механізм формування фінансової стратегії діяльності

Орієнтуючись на сучасний ринок праці, освіта до пріоритетів сьогодення відносить вміння оперувати такими технологіями та знаннями, що задовольняють потреби інформаційного суспільства, підготують молодь до нових ролей в цьому суспільстві. Саме тому важливим сьогодні є не тільки

вміння оперувати власними знаннями, а й бути готовим змінюватись та пристосовуватись до нових потреб ринку праці, оперувати та управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, навчатись впродовж життя.

Завдання, що проголошені в стратегічному документі освіти - Національній доктрині розвитку освіти, спрямовані на перехід системи освіти на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, її конкурентоспроможність в європейському та світовому освітньому просторі, формуванні покоління молоді, що буде захищеним та мобільним на ринку праці, здатним робити особистісний духовно-світоглядний вибір, матиме необхідні знання, навички та компетентності для інтеграції в суспільство на різних рівнях, буде здатним до навчання впродовж життя. Такі позиції потребують від КЗ «ПНТЛОБМ» особливих підходів до оновлення змісту освіти та до застосування нових педагогічних підходів до навчання, впровадження інформаційних та комунікаційних технологій, які модернізують процеси в будь-якій галузі суспільства. Очевидно, що освіта потребує збалансування всіх чинників.

Сучасна парадигма освіти орієнтує КЗ «ПНТЛОБМ» на реалізацію особистісно-орієнтованого навчання. Метою освіти є розвиток та виховання людини здатної впливати на особистісну освітню траєкторію, здатної при цьому порівнювати її із національними та загальнолюдськими досягненнями.

Особистісно-орієнтоване навчання КЗ «ПНТЛОБМ» передбачає:

1. Визнання дитини суб'єктом розвитку, навчання та виховання, яка реалізує свої плани по відношенню до оточуючого світу в процесі суб'єкт-суб'єктних та суб'єкт-об'єктних освітніх впливів.

2. Визнання здатності дитини до саморозвитку та права дитини на індивідуальну освітню траєкторію, індивідуальну траєкторію засвоєння освітніх галузей.

3. Зміну позиції педагога на супроводжуючу по відношенню до діяльності ліцеїста.

4. Пріоритет особистісного змісту освіти, який формується в процесі проходження індивідуальних освітніх траєкторій.

5. Пріоритет продуктивного компоненту змісту освіти, який визначається в творчості учня, над репродуктивним компонентом, який потрібен для передачі учню технологій його освітньої діяльності, але не готової інформації та знань.

Сьогоднішня соціальна ситуація диктує потребу у випускнику ліцею, який володіє засобами та ресурсами збереження та розвитку себе як особистості, який адекватно реагує на зміни в суспільстві. Замовлення суспільства до освіти полягає в потребі до творчої особистості, яка вміє самовдосконалюватися; здатна, реалізуючи себе, розв'язувати проблеми суспільства; яка вміє застосовувати знання та навички в оточуючому середовищі, яке постійно змінюється; може стати успішним в своїй обраній діяльності

Це передбачає побудову такого освітнього простору КЗ «ПНТЛОБМ», в якому кожен ліцеїст може самовизначитися, знайти свою професію та себе в ній, прожити в ліцеї ситуацію успіху в розв'язанні навчальних проблем.

Для досягнення нових цілей освіти КЗ «ПНТЛОБМ» обирає для себе стратегічну ідею - розвиток соціальної компетентності ліцеїста, яка є основою універсальної, здатної до динамічного розвитку особистості. Для формування навичок соціальної компетентності необхідно створити умови для розвитку основних трьох складових соціальної компетентності:

- інтелектуальної компетентності і її розкриття (вміння та навички, які формуються у учнів в процесі предметного розуміння і які спонукають до появи високого рівня "особистісного знання", які використовуються для розв'язку нестандартних ситуацій);

- ситуативного самовизначення (уміння робити відповідальний вибір на підставі особистих якостей, здібностей та задатків);

- культури співвіднесення (системи діалогічного сприйняття ціннісних позицій, коли учень в змозі виділити та сформуванати особисту ціннісну позицію та співвіднести її з позиціями інших та знайти оптимальне рішення).

Стратегія розвитку КЗ «ПНТЛОБМ» полягає в рівних можливостях для всіх; заклад, який буде намагатися дати можливості для розвитку кожній дитині та розвинути її так, щоб вона була успішною в житті. Тобто щоб дитина, навчаючись в ліцеї, змогла набути всі життєві компетенції в тому обсязі, в якому вони їй потрібні для її успішного становлення. Розвиток - кредо КЗ «ПНТЛОБМ». І не "загальний розвиток", а розвиток творчого потенціалу, і не навмисно відібраних дітей, а усіх ліцеїстів, тому що віримо, кожна дитина обдарована і талановита. По-іншому вирішується і сама технологія розвитку, навчання і виховання.

Формула КЗ «ПНТЛОБМ»: "Допоможи мені це зробити самому". По-іншому працює і вчитель, який допомагає ліцеїсту вчитися, пізнавати себе і світ. Учитель, який не виховує, а допомагає учневі шукати себе кращого, який не тисне на учня, а створює йому умови для вільного самовизначення, не принижує його, а окрилює. Такий підхід дає можливість створити ліцей компетентнісного розвитку і самовдосконалення з ідеалом вільної, життєлюбної, талановитої особистості. Девіз КЗ «ПНТЛОБМ»: «Крізь терни до зірок» («Per aspera ad astra»). І тільки так КЗ «ПНТЛОБМ» може надати вихованцям якісну освіту.

Сучасний підхід до стратегії розвитку КЗ «ПНТЛОБМ» наголошує, що якість освіти є найефективнішим засобом для задоволення освітніх потреб суспільства, сім'ї, дитини. Якість оцінюється моральними та ринковими категоріями, це не тільки якість кінцевих результатів, але й всіх процесів, які впливають на кінцевий результат. Тому управління ліцеєм буде зосереджуватися на управлінні якістю освіти. Впровадження маркетингового управління з метою оптимізації відносин ліцею з об'єктами зовнішнього середовища. Оволодіння технологією моделювання різноманітних відносин у колективі: гуманізація міжособистісних стосунків педагогів та дітей, як

рушійної сили освітнього процесу; оптимізація суб'єкт-суб'єктних відносин між педагогами; підвищення ефективності суб'єкт-суб'єктної взаємодії педагогів та батьків; удосконалення стосунків між ліцеїстами; педагогічне керівництво самовихованням - специфічним типом.

Реалізація системи безперервних базових та додаткових освітніх послуг з метою розвитку потенційних можливостей особистості. Система роботи над творчим, моральним розвитком особистості та турботи про здоров'я ліцеїстів.

Модернізація моделі методичної служби КЗ «ПНТЛОБМ» для ефективної реалізації проекту - концепції розвитку закладу. Реалізація системи професійного самовизначення випускників ліцею. Сучасний освітній заклад має виконувати соціальне замовлення – навчити дитину жити в суспільстві з ринковою економікою, уміти планувати стратегію власного життя, орієнтуватись в системі найрізноманітніших і неоднозначних цінностей, визначити свій власний стиль життя.

Таким чином, КЗ «ПНТЛОБМ» - це ліцей полікультурного виховання, ліцей самовизначення і самореалізації особистості. КЗ «ПНТЛОБМ» зумовлює докорінного переосмислення освітньої парадигми, актуалізації змісту, технології становлення особистості учня як суб'єкта та проектувальника життя, створення проектно-життєвого простору, спрямованого на розвиток і саморозвиток компетентної, конкурентоспроможної особистості, яка вміє творчо розв'язувати проблеми, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Теоретично обґрунтовано сутність сучасних технологій в управлінській діяльності закладом освіти. Управлінські технології – це процес здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Сприяють зміні мети всієї освітньої діяльності, це дозволить відійти від того, що основне завдання школи по відношенню до учня це засвоєння обсягу знань. Якщо ж ми хочемо створити середовище особистісного зростання кожного учасника освітнього процесу, то без сформованого інноваційного середовища в школі нам не обійтись.

2. У результаті застосування сучасних технологій в освітній управлінській діяльності КЗ «ПНТЛОБМ» забезпечується постійний розвиток закладу освіти і підвищується його конкурентоспроможність та інноваційність. До основних показників інноваційності нами віднесено: застосування інноваційних методик; створення авторських підручників і посібників; розробка і впровадження освітніх інновацій. До основних показників конкурентоспроможності КЗ «ПНТЛОБМ» - додаткове інвестування; комп'ютерна підтримка навчально-виховного й управлінського процесів; зв'язки з науковими установами; рівень матеріально-технічної бази та виробничих умов праці; надання додаткових освітніх послуг; наявність внутрішньої системи вдосконалення педагогічних кадрів та особистісно зорієнтованого навчально-виховного процесу.

3. Визначено сучасні інноваційні управлінські технології, а саме: інтерактивні технології — це засіб демократизації навчально-виховного процесу та реальна дія управління; технологія освітнього маркетингу — це стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні

послуги закладу освіти, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в закладі освіти, а тих, які хочуть споживачі; технологія мотиваційного управління орієнтоване на свідоме та цільове використання засобів мотивації; коучинг – це система принципів та прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу; технологія тайм-менеджменту – це сукупність випробуваних методів роботи спрямованих на підвищення ефективності використання часу й власних можливостей особистості для вирішення повсякденних робочих та життєвих проблем; бренд-стратегія — це стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринка освітніх послуг власного бренду (того, що є унікальним); реінжиніринг – це радикальне переосмислення й перепроєктування процесів навчання й виховання, управління та співуправління в закладі освіти, це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне та педагогічне консультування; тімбілдінг — (від англ. Teambuilding — «побудова команди») — це спеціальні заходи, які розраховано на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей; рейфреймінг дозволяє керівнику закладу освіти бачити ввірений йому заклад з чотирьох базових точок (чотирьох фреймів).

4. Проаналізовано досвід застосування інноваційних технологій та виявлено, що інноваційні технології дійсно широко використовуються в управлінській практиці директора КЗ «ПНТЛОБМ» для формування мотиваційної сфери кожного педагога школи з метою активізації його професійної діяльності була розроблена система стимулювання педагогів за допомогою методу побудови дерева цілей. Активно впроваджуються сучасні інноваційні технології управління: коучинг, тайм-менеджмент, паблік рілейшнз, технологія «Формування позитивного іміджу школи», тімбілдінг, рейфреймінг.

5. Розроблено рекомендації, щодо застосування інноваційних технологій в управлінні закладом освіти:

– формувати готовність керівника КЗ «ПНТЛОБМ» до управління інноваційною діяльністю, яка передбачає: сукупність знань, наукових основ управління і менеджменту, в тому числі менеджменту освітніх інновацій, умінь і навичок здійснювати ефективно управління, мотивацію управлінської діяльності та особистісні і професійні якості;

– підвищення управлінської компетентності керівника КЗ «ПНТЛОБМ» через: впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність, проведення та участь в різних методичних заходах, семінарах-практикумах та майстер-класах, які дають можливість досвідченим педагогам освіти презентувати досвід своєї роботи колегам, а учасникам майстер – класу отримати методичні рекомендації, та перевірити, відпрацьовані нові ідеї, щоб запобігти майбутнім педагогічним, управлінським і методичним помилкам;

– модернізація системи розвитку КЗ «ПНТЛОБМ» через залучення до інноваційної діяльності педагогічних колективів, які мають оновлювати всі компоненти своєї діяльності, знаходити нові розв’язки старих проблем, пропонувати креативні організаційні ідеї;

Визначено основні показники результативності використання інноваційних технологій в КЗ «ПНТЛОБМ»: організаційно-структурні, економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні форми і методи управління; проектно-інвестиційна модель управління; максимально можливе залучення органів громадськості до управління; максимальне використання надбань світової науки та техніки в галузі освіти; створення конкурентоздатного освітнього середовища; підготовка конкурентоспроможних випускників; залучення авторів інноваційних програм чи проектів, керівників творчих груп педагогів та лідерів учнівської молоді; залучення різних інвесторів; розширення та поглиблення функціональних обов’язків учасників навчально-виховного процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк А.Г., Зачоса О.Д. Менеджмент знань як аспект управлінської діяльності в інформаційному суспільстві. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції 20-22 травня 2015 року. Вінниця, 2015. № Ч. 1. С. 269–275.
2. Богданов І., Лисаков С., Немченко С., Крижко В. Ідея провідництва в управлінні вищою освітою. *Вища освіта України*. 2018. № 1. С. 11–20.
3. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х. : Вид.група «Основа», 2017. 176 с.
4. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи. Х. : Вид. група «Основа», 2017. 112 с.
5. Вища школа: управління, фінансування і якість. *Освіта України*. 2019. № 25 лют. С. 5.
6. Вієвська М. Г., Красовська Л. І., Шкіря Н. Л. навчально-методичний посібник . Менеджмент вищої економічної освіти. Львів : Магнолія 2006, 2019. 346 с.
7. Возний І.В.Оновлення управління навчальним закладом. Управління школою. Харків: Основа. 2019. №4. С. 28
8. Вологін Ю. Використання інформаційних технологій в менеджменті освіти на сучасних економічних відносинах. *Молодь і ринок* 2018. № 11. С. 153-158.
9. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності. *Молодь і ринок*. 2019. № 9. С. 114-118.
10. Горлова О. П. Систематизація позитивних результатів інтегрованих систем управління в процесі формування знань підприємства.

*Економіка та держава.* 2020. № 8. С. 113–118. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2020/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020/22.pdf). (дата звернення 21.10.2021).

11. Гребя Р. Децентралізація освіти та освітні фінанси. *Вища школа.* 2016. № 6. С. 21–29.

12. Давидова І. Комунікативна складова концепції управління знаннями. *Вісник Книжкової палати.* 2018. № 1. С.1–14.

13. Даниленко Л.І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні.* 2019. №3. С.70-74.

14. Єрмоєнко О. Умови ринкової економіки в управлінні навчальним закладом. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія.* 2020. № 2. С. 99–107.

15. Журавльова Ю. О. Досвід управління освітою у США: теоретико-методологічні аспекти. *Бізнес-навігатор.* 2020. № 3. С. 7–12. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/59\\_2020/3.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/3.pdf). (дата звернення 23.10.2021).

16. Іванченко Г.В. Формування конкурентної переваги регіону на основі концепції менеджменту знань. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-20 травня 2016 р. Вінниця, 2016. № Ч. 1. С. 181–188.

17. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково орієнтованого інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології.* 2019. Т. 3, № 1. С. 7–20. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/58/55>. (дата звернення 28.10.2021).

18. Кіктенко О.В. Система чинників впливу на форми фінансування освітньої діяльності. *Держава та регіони.* 2021. № 3. С. 88–92. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3\\_2021/15.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/15.pdf). (дата звернення 20.10.2021).

19. Колпаков В.М. Теоретико-методичні рекомендації щодо вдосконалення економіки знань підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 8–17.
20. Кондур О. Глобалізація освіти в контексті проблем та перспектив суспільного розвитку. *Вища освіта України*. 2018. № 2. С. 42–47.
21. Коновальчук І.І. Інноваційне середовище як засіб розвитку інноваційної компетентності педагогів загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Вип. 4 (76). 2018. С. 62–66.
22. Кононенко В. В., С А. Л., Т І. П. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2020/4.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/4.pdf). (дата звернення 26.10.2021).
23. Кремень В. Чому ми бідні, якщо освічені?. *Дзеркало тижня*. 2015. № 21 лют. С.13.
24. Ладигіна Д., Іванченко Г. Переваги впровадження концепції менеджменту знань в регіоні. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 371–374.
25. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2018. 240 с.
26. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2016. –150 с.
27. Мікула Б. Управління знаннями як засіб покращання потенціалу зростання підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 6. С. 69–79.
28. На зміну ДІНЗ прийде служба якості : розпов.гол.ДІНЗ Руслана Гурака, спілкувався М. Короденко. *Освіта України*. 2017. № 23 жовт. С. 13.

29. Навчальні заклади Вінницької області презентували свої проекти для отримання грантів. *Освіта Вінниччини*. 2017. № 28 квіт. С. 1.
30. Овчиннікова В.О., Пашинський С.А. Стратегічне управління знаннями. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 33. С. 110–115. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33\\_2019\\_ukr/18.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/18.pdf). (дата звернення 18.10.2021).
31. Олійник О. Розвиток системи управління знаннями на засадах організаційного забезпечення. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 3. С. 38–43.
32. Остапчук О. Методологія інноваційних процесів – крок до розуміння сутності. *Рідна школа*. 2019. Листопад. С.3-6.
33. Остапчук О.Є. Інноваційні процеси в освіті: пошук істини триває. *Підручник для директора*. 2019. №4. С.3-8.
34. Падалка О.С., Кулішов В.В. Економіка та менеджмент освіти: національний аспект. *Економіка України*. 2016. № 1. С. 84–91.
35. Петков В.П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. Херсон : Гельветика, 2021. 404 с.
36. Пірус В.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу // Вісник Хмельницького національного університету [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6241/1/20.pdf> (дата звернення 01.11.2021).
37. Пивоварова І. М. Управління знаннями як процес капіталізації підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 6. С. 70–73. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf). (дата звернення 02.11.2021).
38. Повноваження та обов'язки органів місцевого самоврядування у сфері освіти. *Освіта України*. 2019. № 18 лют. С. 6–7.
39. Похресник А. Стратегія реформування вищої освіти України в контексті нових інформаційних викликів. *Вища освіта України*. 2019. № 3. С. 21–26.

40. Рудекно М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка & держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
41. Сафіулін В.І. Інноваційний пошук нових технологій навчання. навчальний посібник. К.: Логос, 2019. С. 53-64.
42. Сергієнко Є. Сміслові аспекти управління сучасним ліцеєм. *Вища освіта України*. 2018. № 3. С. 78–83.
43. Ситник Н.І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 346–354.
44. Скідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні закладами освіти : навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДУ, 2017. 277 с.
45. Смоляр Л.Г., Трофименко О.О. Трансформація освітньої установи на основі управління знаннями. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 69–74. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/172/158>. (дата звернення 01.11.2021).
46. Стеченко Д., Сірик М. Управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку освітньої установи. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 3-4. С. 102–120.
47. Усатенко В. М. Концептуальні підходи до технологізації управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VchdpuP\\_2018\\_150\\_35.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VchdpuP_2018_150_35.pdf) (дата звернення 01.11.2021).
48. Шинкаренко В. С. Організаційні і функціональні основи побудови системи державних органів управління освітою в Україні. *Правові системи*. 2018. № 3. С. 135–146. URL: [http://legalsystems.net.ua/?page\\_id=447](http://legalsystems.net.ua/?page_id=447). (дата звернення 02.11.2021).
49. Шулікін Д. Територія безпеки і кошти вишів. *Освіта України*. 2019. № 6 трав. С. 5.



50. Щоголева Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe) (дата звернення 01.11.2021).



