

С. А. ГАРЯЧА,

завідувач кафедри педагогіки, психології та освітнього менеджменту комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», кандидат педагогічних наук;

О. І. ЗАМУЛКО,

завідувач координаційного центру професійного розвитку особистості комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради»;

А. М. ХАРЧЕНКО,

методист економіки лабораторії природничо-математичних дисциплін комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», кандидат економічних наук



ПОРТАЛ «ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖЕР ОСВІТИ» ЯК КОМПЕНСАТОРНИЙ МЕХАНІЗМ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

У зв'язку з процесом децентралізації та реалізацією законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» заклади загальної середньої освіти заклади освіти набули автономію (академічну, організаційну, кадрову та фінансову). Тому керівники закладів освіти та педагогічні працівники, використовуючи право на автономію закладу освіти, мають гарантувати якісні освітні послуги. Комплексне впровадження автономії у закладі можливе лише за високого фахового рівня керівників закладів освіти, їхньої готовності брати на себе відповідальність за результати прийнятих рішень, знаходити оптимальні виходи зі складних ситуацій, сприяти впровадженню механізмів виживання (адаптації, демократизації, гуманізації, співробітництва), розвивати культуру взаємодії в закладі освіти і продуктивно працювати в ситуації постійної невизначеності.

В умовах воєнного стану та карантинних обмежень керівники закладів освіти теж повинні приймати швидкі своєчасні рішення, надавати учасникам освітнього процесу доступні зрозумілі роз'яснення щодо ситуації та вносити зміни в наявні документи для корегування освітніх процесів. Особливо важливим є налагодження ефективної комунікації з учасниками освітнього процесу та громадою.

На жаль, засновники та керівники закладів загальної середньої освіти стикаються з **проблемами, які потребують швидкого рішення:**

- швидка зміна керівних кадрів;
- велика кількість управлінських документів;
- оновлення нормативної бази;
- великий потік інформації;

- необхідність свідомо приймати управлінські рішення та нести персональну відповідальність за їх реалізацію у складних ситуаціях.

Метою компенсаційної освіти для керівників є створення порталу з матеріалами щодо практичної реалізації ефективного менеджменту освіти в умовах сучасних викликів.

Завдання:

- сформуванню бази нормативно-методичних документів за напрямками управлінської діяльності;
- розвинути навички фінансового менеджменту;
- допомогти у створенні безпечного освітнього середовища у закладі освіти для всіх учасників освітнього процесу;
- провести діагностику та удосконалення інструментарію підвищення якості освіти здобувачів освіти;
- створити банк порад для керівників ЗЗО щодо подолання кризових ситуацій.

З метою реалізації завдань компенсаційної освіти керівників закладів освіти на сайті інституту розміщено **Портал «Ефективний менеджер освіти»** (<http://bit.ly/43y6gnv>), який сприяє оновленню та доповненню управлінських навичок керівників закладів освіти у трьох основних напрямках: управління закладом освіти; освітній простір; дискусійна панель (рис.1).

Напрямок «Управління закладом освіти» спрямований на допомогу керівникам щодо:

- документообігу (створення нормативно-методичної бази (за напрямками діяльності, документами, номерами, датами); організація документообігу в ЗО; алгоритми та зразки (інструкція з діловодства, номенклатура справ);
- кадрової політики (алгоритми та зразки (накази, колективний договір);

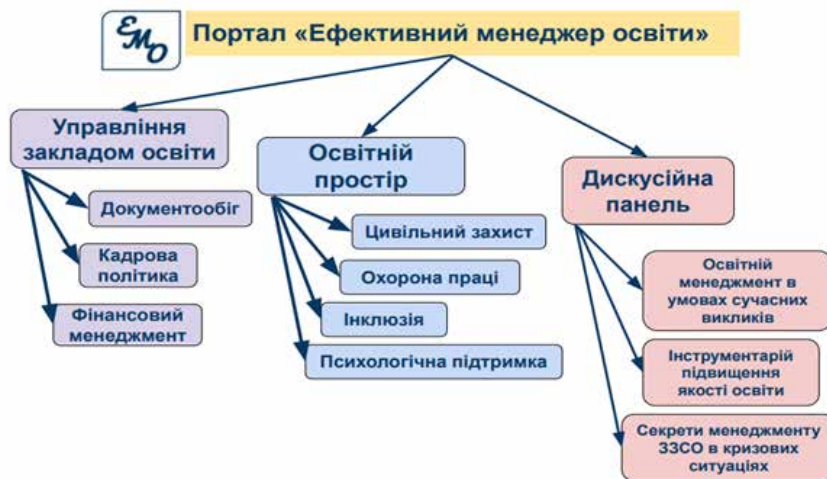


Рис.1. Структура Порталу «Ефективний менеджер освіти»

- психології управління (управлінська етика, управління часом, стресостійкість, ментальне здоров'я).

Напрямок «Освітній простір» має на меті допомогу керівникам закладів освіти щодо:

- організації цивільного захисту учасників освітнього процесу;
- забезпечення охорони праці;
- організації навчання учнів з особливими освітніми потребами;
- здійснення психологічної підтримки учасників освітнього процесу;
- формування розвивального середовища у ЗЗСО.

Напрямок «Дискусійна панель» створений для обговорення актуальних питань щодо:

- освітнього менеджменту керівника ЗЗСО в умовах сучасних викликів;
- секретів менеджменту ЗЗСО в кризових ситуаціях;
- сприяння опануванню інструментарія підвищення якості освіти.

Розглянемо більш докладно контент Порталу «Ефективний менеджер освіти». Директор закладу освіти відповідає за ведення документації школи відповідно до ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту». Матеріали, розміщені у розділі документації напрямку «управління закладом освіти», дозволять керівнику закладу загальної середньої освіти отримати теоретичну та практичну допомогу з питань організації та ведення діловодства за єдиними вимогами та стандартами; розглянути покрокові алгоритми та чек-листи управлінських дій з питань організації діловодства в ЗЗСО, основні правила складання наказів, протоколів, листів та актів у закладах освіти, порядок їх реєстрації, практичні поради та зразки документів, щоб правильно організувати діловодство закладу.

Актуальними для керівників є питання психології управління. У даному розділі будуть розміщені матеріали щодо особливостей психологічних аспектів управлінської діяльності, набуття умінь та навичок ефективного використання методів, засобів психології управління для забезпечення успішного розв'язання керівниками управлінських задач і проблем.

Реформування закладів загальної середньої освіти в Україні, яке уповільнилося у зв'язку із війною, супроводжується низкою завдань і проблем їх реалізації. Вирішення проблем у більшій мірі лягає на плечі керівників шкіл і вимагає від них, як

від ефективних менеджерів рішучості та неординарності рішень щодо вдосконалення внутрішнього середовища закладу і взаємодії із зовнішнім середовищем задля підвищення ефективності надання освітніх послуг, підвищення їх якості.

Незаперечним на сьогодні є те, що серед закладів освіти все більше зростає конкуренція у наданні освітніх послуг більшої кількості здобувачів, тому керівникам закладів потрібно дбати про постійне зростання якості освітніх послуг та впровадження інноваційних інструментів та рішень, щоб бути актуальними серед інших закладів. У свою чергу

підвищення якості освітніх послуг і самого освітнього середовища можливе завдяки зміні механізмів управління та фінансування на основі запровадження соціальних і освітніх стандартів, нових фінансових підходів і, що досить важливо, є поступове набуття повної автономії закладу освіти, яка передбачена ст. 23 Закону України «Про освіту». Звичайно, що у світлі згаданого кожен керівник змушений бути ефективним менеджером у забезпеченні розвитку закладу освіти, використовуючи всі наявні можливості, передбачені законодавством автономії, особливо у частині фінансової її складової. Так, для більшості керівників закладів загальної середньої освіти є затребуваним підвищення їхнього рівня компетентності з напрямку фінансового менеджменту, виходячи з існуючих реалій, що потребує значної уваги щодо її компенсації (рис.2).



Рис.2. Середовище фінансового менеджменту закладу освіти, яке необхідно поліпшувати

Керівнику закладу освіти для побудови ефективних кроків фінансової автономії необхідно виконати реалізацію складових середовища фінансового менеджменту в необхідній послідовності, що забезпечить фінансову стійкість і повну автономію закладу в її інноваційному розвитку.

Для виконання **планування**, як складового елемента середовища фінансового менеджменту, необхідно вирішити наступні завдання:

- витрачання коштів в плановому періоді;
- визначити наявні і можливі джерела фінансування;
- визначити обсяги надходжень грошових коштів;
- визначити кошторис (операційне планування);
- скласти бюджет закладу (тактичне та стратегічне планування) на період від 1 до 3-5 років відповідно до стратегії розвитку;
- скласти щомісячний план асигнувань на потреби у межах операційного та тактичного планування.

У реалізації складової **джерела формування і використання ресурсів**, яке можливе тільки після планування, необхідно виконати наступні завдання:

- утримати стійкі джерела фінансування і напрацьовувати їх зростання (бюджетні джерела державного фінансування);
- формувати надходження від господарської діяльності;
- формувати надходження від надання додаткових (супутніх) освітніх послуг;
- визначити і забезпечити залучення ресурсів від позабюджетних джерел на реалізацію проектів навчального, культурного та дослідницького спрямування таких, як фандрайзинг та краудфандинг;
- забезпечити формування і ефективного використання ресурсів за рахунок стейкхолдерів.

Досить важливою складовою у середовищі фінансового менеджменту, що забезпечує контроль формування і витрачання ресурсів, є **фінансовий моніторинг**. Для його організації необхідно виконати такі завдання:

- здійснювати моніторинг за надходження стійких джерел фінансування;
- забезпечувати контроль за дотриманням законності у частині формування джерел ресурсів та їх витрачання;
- контролювати своєчасність виконання взятих на себе зобов'язань;
- здійснювати діагностику витрачання ресурсів за програмами та напрямками;
- аналізувати встановлені відхилення від реалізації оперативних, тактичних та стратегічних планів у межах розробленої та затвердженої стратегії розвитку закладу.

Ключовим елементом середовища фінансового менеджменту є **фінансова стійкість**, на яку зосереджені у своїй послідовності реалізації попередньо розглянуті складові. Набуття фінансової стабільності для закладу освіти створює вагомі конкурентні переваги та шлях для інноваційного розвитку. Для досягнення сталого рівня фінансової стійкості необхідно виконати такі завдання:

- забезпечити належний обсяг ресурсів (власних і залучених) для здійснення поточних та перспективних виплат;
- досягти відповідної рентабельності надання додаткових (супутніх) освітніх послуг;
- забезпечити достатність обігового капіталу для поточної операційної діяльності закладу;
- створити умови для капітальних вкладень (кількісне та якісне оновлення активів);
- рухатися шляхом зменшення залежності від бюджетного фінансування утримання закладу освіти;
- періодично оцінювати фінансову стійкість закладу;
- реалізовувати заходи антикризового управління.

Для реалізації визначених завдань, які окреслюють необхідність отримати керівникам закладів освіти необхідного рівня компетентності щодо складових середовища фінансового менеджменту, потрібне проведення дискусійної панелі.

Освіта в умовах пандемії та воєнного стану переживає складні часи. Внутрішня та зовнішня міграція здобувачів освіти та педагогічних працівників, перехід на дистанційну і змішану моделі навчання зумовлює кардинальні зміни в організаційних та управлінських засадах у закладах загальної середньої освіти. За результатами проведених діагностик виявлено, що керівники закладів загальної середньої освіти відчують труднощі у ефективній організації освітнього процесу

в умовах пандемії та воєнного стану, формуванні навичок збереження балансу і благополуччя учасників освітнього процесу, створенні ефективної комунікації у закладі освіти.

У зв'язку із цим, кафедра педагогіки, психології та освітнього менеджменту запропонувала форму роботи реалізації компенсаційної освіти для керівників ЗЗСО **«Дискусійна панель «Освітній менеджмент керівника в умовах сучасних викликів»**, метою якої є обговорення у формі дискусій питань освітнього менеджменту керівника ЗЗСО, надання корисної інформації та генерування пропозицій щодо управління, свідомого прийняття рішень, персональної відповідальності за їх реалізацію у кризових ситуаціях із залученням освітніх експертів.

Пріоритетні завдання, які будуть реалізовуватись під час дискусійної панелі такі:

- діагностика та удосконалення інструментарію підвищення якості освіти здобувачів освіти;
- моделювання динамічного, природовідповідного, розвивального середовища у закладі загальної середньої освіти;
- створення банку порад для керівників ЗЗСО щодо подолання кризових ситуацій.
- Під час підготовки панельних дискусій вивчаємо проблеми, з якими стикаються керівники, за допомогою діагностичних методик у співпраці з лабораторією-центром зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти. Для вирішення тих чи інших питань запрошуються освітні експерти.

Основними напрямками цієї роботи вбачаємо: діагностику та удосконалення інструментарію підвищення якості освіти для подолання освітніх втрат; моделювання динамічного, природовідповідного, розвивального середовища ЗЗСО, готуємо матеріали для методичного дайджесту «Секрети менеджменту ЗЗСО в кризових ситуаціях»

Ми переконані, що така форма для реалізації компенсаційної освіти сприятиме розвитку професійної компетентності керівників ЗЗСО в аспекті формування здатності до антикризового менеджменту та антикризових ініціатив в умовах воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Внутрішня система забезпечення якості освіти: Абетка для директора. URL: <https://bit.ly/2YDTDXJ> (дата звернення 14.04.2023).
2. Дятленко С. Три причини для шкіл стати фінансово автономними. *Українформ*. URL: <http://bit.ly/43y6gnv> (дата звернення 14.04.2023).
3. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
4. Закон України «Про освіту» від 05.09.17 р. № 2145-VIII URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 14.04.2023).
5. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.20 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 14.04.2023).
6. Кулініч І.О. Психологія управління. Навчальний посібник. URL: <http://bit.ly/3zXYtBX> (дата звернення 14.04.2023).
7. Малік К. Змістові засади фінансового менеджменту у забезпеченні конкурентоздатності сучасної української школи. *Всеосвіта*. URL: <https://bit.ly/3mDFucl> (дата звернення 14.04.2023).
8. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
9. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <http://bit.ly/2R5Qg93> (дата звернення 14.04.2023).