

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістра*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»  
на тему: «Управління ефективністю діяльності державної установи»

Здобувача групи АМ.м-31

Харченка Вадима Вікторовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Харченко Вадим Вікторович  
(підпис)

Керівник асист., к.е.н., доц. Рибальченко С.М

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### *на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувача групи АМ.м-31 Харченка Вадима Вікторовича

1. Тема роботи Управління ефективністю діяльності державної установи затверджена наказом по СумДУ №1209-VI від „25” листопада 2024 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 03.12.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета роботи полягає в аналізі та визначенні рівні задоволеності якістю послуг державної інституції, рівня її відкритості та прозорості, а також рівня диджиталізації та сучасності інформаційної системи об'єкту дослідження.
4. Об'єкт дослідження: Управління освіти і науки Сумської міської рада, що є важливим суб'єктом муніципальної влади
5. Предмет дослідження: процес взаємодії між стейкхолдерами послуги, що надаються об'єктом дослідження, а також стан його відкритості та прозорості.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України та даних анкетування проведеного автором.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	11.11.2024
II	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ СМР	18.11.2024
III	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ	29.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні основи управління в освітній галузі.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати загальну систему менеджменту та систему діяльності Управління освіти і науки Сумської міської ради та виявити недоліки існуючої системи управління досліджуваного об'єкту.

У розділі 3 студент повинен розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління та загальної ефективності діяльності Управління освіти і науки Сумської міської ради.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М.		
2	Рибальченко С. М.		
3	Рибальченко С. М.		

9. Дата видачі завдання 30.09.2024

Керівник кваліфікаційної роботи Рибальченко С. М.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання до виконання одержав Харченко В. В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 40 сторінок, у тому числі 6 таблиць, 5 рисунків, 34 використаних джерел.

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю з боку ОМС проводити свою діяльність максимально прозоро та відкрито, що дозволить сформувати статус успішного органу влади. Довіра громадськості та залучення кваліфікованих кадрів – це те, що формує позитивне ставлення та дозволить ефективно взаємодіяти об'єкту дослідження як з самою громадою, так і владними структурами різних рівнів.

Мета роботи полягає в аналізі та визначенні рівні задоволеності якістю послуг державної інституції, рівня її відкритості та прозорості, а також рівня диджиталізації та сучасності інформаційної системи об'єкту дослідження.

Як об'єкт дослідження обрано Управління освіти і науки Сумської міської ради, що є важливим суб'єктом муніципальної влади. Предмет дослідження - процес взаємодії між стейкхолдерами послуги, що надаються об'єктом дослідження, а також стан його відкритості та прозорості.

Завданнями курсового проекту варто виділити:

- аналіз рівня відкритості, прозорості, диджиталізації об'єкту;
- проведення короткого SWOT-аналізу діяльності об'єкту;
- узагальнення основних проблем щодо рівня якості надаваних послуг;
- визначення напрямків подолання кризових явищ в діяльності об'єкту.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Наукова новизна роботи полягає у наступному:

- Сформовано концептуальний підхід до професійної соціалізації державних службовців в освіті.

- Виявлено ключові чинники, що впливають на рівень менеджменту в освіті.

- Розроблено механізми підвищення ефективності державного управління шляхом впровадження нових управлінських підходів.

У роботі досліджено теоретичні засади поняття управління в освітній галузі, розглянуто особливості формування якісного менеджменту серед співробітників органів місцевого самоврядування та описано модель позитивного управління освітнього напрямку в Україні.

Також проведено аналіз діяльності Управління освіти і науки, проаналізовано та виявлено низький рівень інформованості населення про реальну діяльність муніципальної служби, а також виявлено протиріч, заснованих на розбіжності думок між населенням і службовцями щодо рівня послуг, що надаються об'єктом дослідження. Виявлена можливість покращення та стабілізації рівня якості послуг, що надаються для Управління освіти і науки.

Ключові слова: менеджмент, КЕРІВНИК АПАРАТУ, ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, СУМСЬКА МІСЬКА РАДА, УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Теоретичні питання та специфіка менеджменту в галузі освіти.....	9
1.2 Особливості функціонування освітньої організації в рамках загальної системи менеджменту.....	12
1.3 Основна мета, завдання, принципи та функції управління в освітній галузі.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ СМР.....</b>	<b>20</b>
2.1 Основні завдання, функції та нормативно-правові аспекти діяльності Управління.....	20
2.2. Статус і повноваження Управління .....	24
2.3. Оцінювання якості надання послуг Управління .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>39</b>
3.1. Сильні та слабкі сторони функціонування державної інституції.....	39
3.2. Стратегічні напрями діяльності Управління .....	41
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

Прозорість і відкритість у роботі органів влади, зокрема місцевого самоврядування, є фундаментальними чинниками, що забезпечують ефективність їх функціонування в умовах сучасного суспільства. Ці принципи сприяють налагодженню діалогу між публічними службовцями, громадськістю та іншими інституціями влади, формуючи позитивний імідж місцевих органів самоврядування та підвищуючи їхню суспільну значущість.

На жаль, протягом тривалого часу в Україні фіксується низький рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування та їх працівників. У таких умовах формування механізмів позитивного сприйняття діяльності ОМС стає важливим завданням, що сприятиме не лише підвищенню довіри населення, а й загальному розвитку українського суспільства.

Державна служба виступає ключовим інструментом для забезпечення стабільності, економічного зростання та зміцнення правової державності. Особливої актуальності набуває формування системи управління, орієнтованої на цінності, етичні стандарти та ефективні методи менеджменту. Саме якісний менеджмент є основою для успішного виконання службових обов'язків і досягнення стратегічних цілей державного управління.

Українське суспільство перебуває у критичному періоді свого державотворення. Паралельно з процесами трансформації у ключових сферах державного управління та суспільного життя, Україна стикається з викликами повномасштабної війни. Захист територіальної цілісності та забезпечення обороноздатності стали першочерговими завданнями, витіснивши інші проблеми на другорядний рівень. Проте, навіть за таких умов, важливо не відкидати на другий план питання, що стосуються побудови ефективної взаємодії між владою та громадськістю.

У демократичних державах розвиток громадянського суспільства та налагодження прозорості у роботі органів місцевого самоврядування є одними з

ключових елементів стабільного розвитку. Забезпечення відкритості у діяльності ОМС сприяє підвищенню їхнього престижу та довіри з боку населення.

Проте не слід також повністю відкидати не менш насущні питання з порядку денного. Їх також необхідно поширювати та розвивати. На сьогодні в демократичних державах особлива увага зосереджена на розвитку громадянського суспільства та покращенні взаємодії між владою та громадянами. Одним з таких елементів є забезпечення прозорості та відкритості у діяльності органів місцевого самоврядування.

На наш погляд, питання відкритості та прозорості в діяльності є наріжним каменем майже всіх представників не лише в ОМС, а на державному рівні. Тому предметом дослідження стали саме моменти аналізу та побудови прозорого та відкритого органу влади на місцях. Також запропоновано деякі можливі виходи та пропозиції щодо покращення стану з предметом дослідження.

Отже, актуальність дослідження обумовлена:

- низьким рівнем престижу ОМС загалом;
- висловленням недовіри до ОМС у населення;
- потребою у розробці практичних рекомендацій задля подальшого формування прозорого та відкритого ОМС та його службовців.

Таким чином, результати дослідження сприяють розвитку наукових підходів до формування моделі успішного менеджменту та пропонують дієві інструменти для їх реалізації в сучасних умовах.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## 1.1 Теоретичні питання та специфіка менеджменту в галузі освіти

Управлінська думка в галузі освіти як і будь-якій іншій галузі перебуває в постійному динамічному розвитку. В ній відбуваються різноманітні зміни, що корелюються із загальними тенденціями в управлінні.

Однак слід зауважити, що питаннями менеджменту освітою почали цікавитися та реагувати на зміни лише в кінці другої половини ХХ століття. До цього часу весь цей напрямок перебував у зародковому стані та потребував змін як в концептуальному так і в професійному напрямку. Саме наприкінці ХХ століття як серед теоретиків наукової думки, так і в практичній площині почали з'являтися вимоги до підвищення кваліфікації осіб, що управляли освітнім напрямком, а також щодо розробки дієвих методик подальшого розвитку галузі.

В Україні здебільшого відбуваються процесу копіювання сучасних світових моделей менеджменту в освіті. Але слід зазначити, що це є дещо помилковим напрямком розвитку, адже такі моделі не враховують національну управлінську специфіку та стан попереднього розвитку галузі. Особливо стосовно тих амбасадорів змін, що їх пропагують (бо вони самі не є її носіями та не можуть передати весь позитивний досвід від впровадження змін).

Треба як на папері впроваджувати зміни так і на практиці змінювати застарілі управлінські підходи, а саме:

- змінювати підходи фінансування освітянської галузі на всіх рівнях;
- активізувати підготовку управлінських кадрів серед керівників освітянських закладів;
- удосконалити систему підготовки та стажування адміністративної ланки;

- підвищити загальний рівень зацікавленості управлінців у особистісному зростанні;

- розробити механізм навчальної мотивації та рефлексії вищої управлінської ланки.

Держава, органи влади на місцях та безпосередні локальні стейкхолдери освітньої галузі повинні разом “створити” управлінців нової генерації, який би мав би нове управлінське мислення. Воно повинне мати такі ознаки:

- людяність - тобто усвідомлення того, що всі успіхи лише від людини;
- соціальність - тобто врахування соціального фактора;
- послаблення вертикалізації та проведення політики децентралізації системи;

- контроль за отриманими результатами та контроль за якістю позаконтрольної діяльності;

- іноваційність та удосконалення - тобто врахування нових тенденцій в освіті.

Сучасний управлінець - це той, хто здатний брати на себе відповідальність, той, хто здатний працювати в команді та делегувати повноваження (Коломінський, 2000).

Такий менеджер має бути генератором іноваційних ідей, він повинен легко маневрувати між різними стилями керівництва. Одночасно є неприпустимі характеристики для сучасного управлінця. Ось деякі з них: самонекерованість, відсутність особистісних цінностей та саморозвитку, неможливість здійснювати позитивний вплив на підлеглих.

Українська управлінська думка має базуватися на особливостях різних моделей управління. Так від європейської ми маємо запозичити можливість отримати нові знання через практичну площину та можливість їх реалізовувати через самореалізацію та підвищення кваліфікації. Від західноамериканської управлінської думки треба запозичити обов’язкову підготовку керівного складу через ВУЗівський напрямок до початку практичної діяльності.

Як зазначають деякі науковці (Топузов О. М., Калініна Л. М., 2017) серед особливостей сучасних вітчизняних управлінських реалій є те, що “рівень кар’єризму”, особливо серед керівництва середньої та вищої ланок менеджменту. Цьому сприяють власні людські потреби: прагнення до влади та її утримання, прагнення довести свою цінність, рівень конкуренції. Однак найбільшої ваги в цьому аспекті має показник корисності, тобто зацікавленість в тому, щоб бути корисним (або суспільству, або вищій ланці управління).

Українська управлінська думка також має ознаки нестабільного планування. Необхідно розробляти та впроваджувати дієву систему цілей (як в площині строковості, так і в площині професійних навичок). Кожен управлінець має перед тим, як стати до виконання певних професійних обов’язків як саморозвиватися, так і керуватися тими тенденціями та станом справ, що склалися в його області знань. Він повинен проводити постійний персональний SWAT-аналіз, розробляти власний план саморозвитку для досягнення поставлених цілей, проводити періодичне коригування плану розвитку та контролювати основні показники, що їх він досягнув на певному етапі професійного зростання.

Вищезазначене можна об’єднати в певну систему та на її основі виділити етапи розвитку управлінської діяльності. По-перше, це етап теорії, тобто процес здобуття та опанування теоретичних управлінських знань. По-друге, формування та укріплення двосторонніх управлінських зв’язків як на вищому так і на нижчому рівнях менеджменту, тобто сформувати модель зв’язку. По-третє, удосконалювати вже розроблену управлінську структуру та перетворювати її на оптимальну модель для максимально ефективного зростання в майбутньому (Філіппова, В., 2013).

Наразі ми маємо проблеми на цьому напрямку. Керівники освітніх установ та інституцій на всіх рівнях перебувають в стані “професійного застою” та мають застарілі знання через використання застарілих методик управління. А це вже, в свою чергу, є результатом відсутності новітніх моделей професійної освіти та відсутності можливостей практичної реалізації навіть якщо у певних управлінців

є базис новітніх знань в своїй професійній ланці. В Україні, по суті, відсутня сучасна модель керівника як держслужбовця-керівника навчальним закладом, так і держслужбовця-керівника апарату управління державного чи місцевого осередку освіти.

За останні 20 років система управління в освіті системно та поступово вдосконалювалася, змінювалися підходи до навчання. Тому змін зазнала і сучасна система керівництва освітянської ланки. Сучасна модель управління об'єктом освітньої діяльності має певні особливості (Мармаза, О. І., 2017): управлінська діяльність - структурована система взаємозв'язків між елементами системи, що є самокерованою та самодостатньою, мета діяльності - реалізувати основну мету тієї організації, яка є керованою та скоординувати дії та зусилля всіх стейкхолдерів.

Для того, щоб ефективно керувати об'єктом освітнього профілю менеджер повинен мати певний обсяг структурованих знань, як фінансово-економічних та педагогічних, управлінських та психологічних так і методологічних і нормативних. Управлінець в освіті має знати закони та теорії, нормативи та правила, а також загальні поняття та процеси, які притаманні освітній галузі. Ці знання і є змістом діяльності - основою менеджменту в освіті.

## **1.2 Особливості функціонування освітньої організації в рамках загальної системи менеджменту**

Як і у будь-якого підприємства, установи чи організації інститут освіти в усіх його проявах має певні особливості та діє відповідно до поставленої мети. Такою задачею можна вважати формуванні освіченої, творчої, фізично та здорової особистості за рахунок провадження програми, що встановлена з боку держави та органів місцевого самоврядування як для комунальної установи. Відповідно і відповідальність установи перебуває в площині моральної, а не лише юридичної.

Значно розширене й коло стейкхолдерів такої діяльності. Це і власне самі освітні установи з їх персоналом (як педагогічним так і технічним), і учні всіх навчальних закладів зі своїми батьками та/або опікунами. У кожній з цих груп є свої особливості як особистісні так і правосуб'єктні, що вимагає від центрального органу враховувати ці особливості. Освітянські організації та їх менеджмент повинні бути не лише експертами в сфері знань, а й свого роду тактовними психологами, бо їм треба в своїй діяльності перетинатися та знаходити спільну думку з представниками різних груп та професій. Не слід нівелювати також той момент, що здебільшого колектив освітян гедерно тяжіє до жіночої статі, тому керівникові варто бути готовим до цього.

Робота установ освіти, а особливо її результати, не є 100%-во відкритими та швидкими. Адже профіт від неї буде фіксуватися в майбутньому, через загальний рівень освіти населення та якості надання освітніх послуг. Їх діяльність важко шаблонізувати під SMART рівень, бо хоча і є визначеними в часі, але не конкретно, вони не мають виміру бо є абстрактними. Вони також є суб'єктивними, бо ззовні кожен по своєму може їх оцінювати та визначати.

Є також і специфічні особливості освітнього менеджменту:

- наявний досить високий рівень відповідальності за результати своєї діяльності не лише внутрішньо-організаційно, а й на рівні держави;
- потреба бути багатоваріативним, тобто володіти не лише знаннями в сфері менеджменту, а й в сфері педагогіки, психології, економіки;
- мати творчий підхід до управління та буди нервово стійким перед всим, що відбувається як в середині колективу, так і у комунікативних зв'язках з стейкхолдерами всіх рівнів.

Управляти закладом освіти будь-якого рівня є досить складним та багатогранним процесом, адже сам заклад є складною системою, що складається з різних підсистем. І ці підсистемі як пазл треба поєднати та утримувати керівникові управління. Треба, задумкою деяких авторів, (Лукіна Т. О., 2020) розробити таку вертикаль, де кожен елемент зі всіма його задачами, функціями та відповідальностями, існував та розвивався на благо загальній меті.

Водночас, кожен елемент такої системи є самостійним. Тому керівний апарат вищого рівня повинен налагоджувати комунікації та підпорядковувати окремих керівників нижчої ланки, що подеколи викликаю дисонанс та неузгодженість.

Керівник має створити структуру, яка б була стабільною, адаптивною до внутрішніх і зовнішніх змін, а також систему, що має беззаперечні ознаки самовдосконалення за рахунок підвищення загального рівня.

На наш погляд всі ці положення, умови та правила повинні бути основою - законом для установи. Зазвичай такі постулати входять в документ, що має назву статут. Це наче Конституція і в цьому документі повинні відобразитися як зовнішні, так і внутрішні догми установи. Їх нажна називають (Натрошвілі, С. Г., 2015) законами для дії:

- Закон стабільності, де прописані правила для збереження стану системи.
- Закон визначеності мети, де прописані механізми сталого розвитку.
- Закон адаптивності, де прописані правила забезпечення стабільності.
- Закон рівня керованості, де описані правила саме управління системою.

Виходячи з норм таких “законів” освітня установа (Кусик Н. Л., & Багдік’ян С. В., 2011) - це цілеспрямована, самокерована цілісність закономірно пов’язаних між собою компонентів, які сприяють одержанню інтегрального результату при виконанні своїх функцій, пов’язана із зовнішнім середовищем і спрямована на формування особистості, здатної жити і працювати в конкретному суспільстві.

Кожна система повинна мати ряд малих, середніх та великих цілей. Тому і в освітній системі мають бути певні компоненти, що дають змогу існувати та розвиватися такому механізму. Це і власне перелік задач та планів. Це і розшифрування таких цілей з поясненням суті процесу. Це і результуючий компонент, що дасть змогу оцінити ефективність впровадження та їх вирішення.

Освітня система є демократичною, проактивною та сприяти обміну необхідною інформацією для правильної організації процесу своєї діяльності. Вона є частиною ще більшої мультисистеми державного управління та повинна

підкорятися зовнішнім правилам та нормам. Тому така система повинна бути в постійному динамічному русі (як в прогресивному, так і в регресному).

Враховуючи вищеназвані особливості управління в системі освіти, треба зазначити, що сам процес керування такою інституцією є складною та подеколи непідйомною справою. Серед таких особливостей керування можна виділити наступні вимоги до менеджментського апарату:

- збір особисто інформації про стан системи заздалегідь перед прийняттям управлінських рішень;
- проведення аналізу зібраної інформації для виявлення прихованих управлінських пасток, а також підбиття підсумків та реагування на ситуацію;
- використання в управлінській діяльності елементів цілепокладання та декомпозивання мети;
- врахування як теоретичних так і практичних надбань в менедженті;
- раціональне використання доступних ресурсів на всіх рівнях
- обов'язкова культура управління, культура документування та максимальна увага до саморозвитку управлінця та розвитку власне інституції.

### **1.3 Основна мета, завдання та принципи управління в освітній галузі**

Для того, що правильно керувати будь-якою організацію треба керівникові знати та правильно інтерпретувати те, що є її головною метою. Метою кожної освітньої структури є створення всіх умов для забезпечення постійного динамічного розвитку та планомірного функціонування установи. При цьому задача такого управління є вдосконалення структури організації та створення оптимального співвідношення між віділами в самій організації так і з суміжними організаціями. Менеджмент має удосконалити «суб'єкт – суб'єктних» стосунків на всіх рівнях управління, розробити формальну структуру установи.

Зазвичай менеджмент має задачу оптимізувати зміст основної діяльності установи з тими зовнішніми умовами та запитами, що надходять до неї. Ще

однією задачею є розвиток власного персоналу та удосконалення науково-методичного забезпечення освітнього процесу. Завдання управлінців - забезпечити максимальний рівень мотивації стейкхолдерів зовнішніх і внутрішніх, сформувавши позитивне ставлення до установи та її діяльності.

Керівник будь-якої структури повинен зберегти той історичний досвід, що склався при його каденції чи за часів керування попередників. Завдяки цьому керівник забезпечить формування раціональної структури управління. Не слід забувати про процеси вдосконалення діяльності, розробляти нові ідеї та напрямки діяльності, оновлювати методологію та технологію.

Окрім завдань та задач управління важливими також є ряд закономірностей, що дозволяють підвищити якість та досягти максимально позитивного управлінського результату. Представимо їх у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Закономірності управління в освітній галузі в розрізі загальної теорії управління

<b>Характер закономірностей управління в освіті</b>	<b>Сутність закономірностей</b>
Кореляція управління із закономірностями соціального управління	Взаємозв'язок управління з основними принципами та закономірностями соціального управління.
Використання загальних функцій управління в освіті	Освітній менеджмент базується на універсальних закономірностях та функціях управління.
Залежність ефекту управління від взаємодії стейкхолдерів всіх рівнів	Якість управлінських результатів напряму залежить від ефективності співпраці всіх зацікавлених сторін.
Рівень міжсуб'єктних взаємодій залежить від завдань та методів управління	Завдання та методи управління впливають на якість взаємодії між суб'єктами управління.
Сталість та відповідність управлінських дій підвищують їх результативність.	Ефективність діяльності менеджменту прямо пропорційна рівню безперервності управлінського впливу та рівню доречності управління
Ефективний обмін інформацією між усіма рівнями управління впливає на досягнення цілей.	Результати управління напряму залежать від ефективності системи прямих та зворотних зв'язків в управлінні

Джерело: розроблено автором



Якщо керівник максимально вживається в роль та буде розуміти ці закономірності процесу управління установою освітньої галузі, то він матиме змогу адекватно та об'єктивно проводити оцінку як своєї діяльності зокрема, так і загальної результатності менеджменту. Використання цих методів та закономірностей дозволить раціональніше підійти до процесу управління та навчить системніше підходити до цієї діяльності. Управлінські системи базуються на певних фундаментальних принципах, які формують їх особливості. Цей підхід є актуальним для системи управління освітніми установами і об'єднує принципи соціального управління і специфіку діяльності конкретних освітніх установ. Представимо їх перелік та детермінацію.

Таблиця 1.2 - Принципи на яких базується освітній менеджмент

<b>Назва принципу</b>	<b>Детермінація принципу</b>
<b>Соціальна детермінація</b>	Врахування суспільної ідеології та соціальних завдань освіти з адаптацією до сучасних умов.
<b>Гуманізація управління</b>	Прояв поваги до всіх учасників процесу управління.
<b>Науковість і компетентність</b>	Володіння сучасними знаннями з менеджменту та суміжних дисциплін.
<b>Інформаційна достатність</b>	Якість рішень залежить від обсягу та достовірності наявної інформації.
<b>Моделювання змін</b>	Успішне управління передбачає прогнозування та моделювання змін у соціальній системі.
<b>Оперативне регулювання</b>	Забезпечує ефективне виконання рішень та швидке реагування на нову інформацію.
<b>Зворотний зв'язок</b>	Вдосконалення процесів управління через контроль і корекцію рішень.
<b>Аналіз досвіду та стратегічне планування</b>	Аналіз попереднього досвіду, розробка стратегій та забезпечення конкурентоспроможності.
<b>Баланс влади та взаємодії</b>	Баланс розподілу влади та чіткий механізм взаємодії між структурами.
<b>Професійний розвиток і стимули</b>	Створення умов для розвитку, інновацій та забезпечення матеріальних і моральних стимулів.
<b>Відповідність законодавству</b>	Діяльність узгоджена із законами про освіту, працю та права людини.
<b>Ресурсне забезпечення</b>	Досягнення стратегічних цілей залежить від наявності ресурсів.

Джерело: розроблено автором на основі загальної теорії управління

Існує ще кілька різноманітних класифікацій принципів. Але здебільшого вони детермінуються в попередньо зазначених та можливо доповнюють їх. Загалом така система принципів слугує теоретичною та методологічною базою для ефективного управління розвитком навчальних закладів, сприяючи їх адаптації до сучасних вимог суспільства.

Діяльність менеджера освіти має чітко визначену внутрішню структуру, основою якої є функції управління. Вони відображають основні напрями діяльності керівника, що виникають у процесі узагальнення різноманітних завдань та видів роботи до більш загальних категорій (Чугаєвський В.Г., 2010). Сукупність цих функцій формує управлінський цикл, який є послідовністю взаємозалежних і підпорядкованих єдиній меті дій. Комплексне виконання цих функцій забезпечує ефективне вирішення управлінських завдань.

Модернізовані функції управління, такі як прогностична, консультативна, представницька, політико-дипломатична та менеджерська, відображають сучасні тенденції розвитку освітньої системи. Вони сприяють інноваціям, удосконаленню організаційних процесів і впровадженню нових технологій у навчально-виховну діяльність. Прогностична функція полягає у передбаченні перспектив розвитку освітнього закладу та результативності його діяльності. Консультативна реалізується через надання експертних порад щодо різних питань. Представницька функція передбачає репрезентацію освітньої установи на конференціях, форумах та в інших офіційних заходах. Політико-дипломатична забезпечує впровадження демократичних принципів управління, участь керівників у місцевих чи державних органах влади. Менеджерська функція зосереджена на ефективній роботі з персоналом, забезпеченні соціального захисту працівників та створенні безпечних умов праці.

Кожна з функцій (Терованесов М. Р., 2014) має єдину мету з метою управлінської діяльності, яка відображає завдання певного етапу управлінського циклу. Нижче представлено авторська класифікація основних функцій управління, що використовується в освітньому менеджменті (табл.1.3):

Таблиця 1.3 - Основні функції управління в освітній галузі

<b>Функція менеджменту</b>	<b>Детермінація</b>
<b>Аналітико-прогностична</b>	Аналізує стан системи, оцінює тенденції розвитку та формує прогнози для покращення.
<b>Планування</b>	Встановлює стратегічні і тактичні цілі, визначає завдання та розробляє планів для їх реалізації.
<b>Організаційно-координаційна</b>	Визначає ролі та обов'язки членів колективу для досягнення поставлених цілей.
<b>Контрольно-оціночна діяльність</b>	Визначає результативність функціонування системи шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими стандартами.
<b>Регулятивно-корекційна</b>	Коригує дії на основі результатів контролю для підвищення ефективності управління.

Джерело: розроблено автором на основі загальної теорії управління

Таким чином, функції управління в освіті формують цілісну систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей закладу освіти, вдосконалення управлінських процесів і розвиток навчально-виховної діяльності.

## РОДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ СМР

### 2.1. Основні завдання, функції та нормативно-правові аспекти діяльності Управління

Новий Закон України «Про освіту» змінив систему управління освітою, розширюючи автономію шкіл та інших освітніх закладів і зменшуючи державне регулювання. Функції органів управління зміщуються в бік розроблення та забезпечення реалізації освітньої політики, а також збирання статистичних даних, прогнозування та стратегічного планування. Ці зміни відбуваються паралельно зі законодавчими ініціативами: дерегуляція, децентралізація, реформа державного та місцевого управління.

Згідно з Конституцією України, органи місцевого самоврядування та їхні посадові особи повинні діяти в межах закону та відповідно до визначених повноважень. Організація та повноваження місцевих державних адміністрацій також визначаються Конституцією та законами України. Тому потрібно ретельно проаналізувати ситуацію та прийняти консолідовані рішення по розподілу повноважень між місцевими органами управління освітою, враховуючи сучасні вимоги та потреби громади.

Зазначені норми не повністю відповідають сучасним стандартам ефективного управління та європейським практикам взаємовідносин між державною владою та місцевим самоврядуванням. Наприклад, вони можуть створювати дублювання повноважень між різними органами влади та ускладнювати взаємодію між ними.

Управління освіти і науки Сумської територіальної громади - головний елемент системи державного регулювання освіти в нашій громаді. Його місія полягає у забезпеченні високої якості освіти та наукових досягнень на території області, а також створення середовища для здобуття якісної освіти, розвитку науки, сприяючи особистісному зростанню,

конкурентоспроможності та соціальному розвитку громадян (Семенова, Н. В. 2021).

Управління виконує ряд ключових функцій, спрямованих на втілення державної освітньої політики. Ці функції включають створення умов для забезпечення повної загальної середньої освіти громадянам, аналіз стану освіти в місті та розроблення програм розвитку освіти.

Також важливими завданнями є створення інклюзивного освітнього середовища, організація обліку дітей та учнів, надання підтримки у забезпеченні школярів навчальними матеріалами, а також організація харчування дітей у закладах освіти. Управління також взаємодіє з правоохоронними органами для захисту прав та інтересів неповнолітніх.

Крім того, Управління координує заходи щодо підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку. Активно працюючи над впровадженням стратегій, спрямованих на вдосконалення системи освіти в місті Суми.

Управління координує заходи щодо підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників, сприяючи їх професійному розвитку. Управління освіти і науки активно працює над впровадженням стратегій, спрямованих на вдосконалення системи освіти в місті Суми.

Адреса: вул. Харківська, 35, каб. № 412, IV поверх. Телефони: 789-770, 789-777, 327-805 («гаряча лінія»). Електронна пошта: [osvita@smr.gov.ua](mailto:osvita@smr.gov.ua).  
Офіційний вебресурс: <https://osvita.smr.gov.ua>

Організаційна структура Управління представляє собою 3 взаємопом'язані спільними завданнями та відповідальністю відділи:

- апарат управління;
- відділ з питань енергозабезпечення та експлуатації будівель закладів освіти при Управлінні;
- централізована бухгалтерія.

Місія досліджуваного в дипломному проекті об'єкту полягає у забезпеченні високої якості освіти та сприянні науковим досягненням на

території громади. Організація спрямована на створення сприятливих умов для розвитку освіти та науки, які сприяють особистісному зростанню, соціальному прогресу та конкурентоспроможності громадян. Основні напрямки місії організації представлено на рисунку 2.1



Рисунок 2.1 - Основні аспекти місії Управління

Джерело: розроблено автором

Місія визначає ключові напрямки діяльності Управління, які спрямовані на забезпечення найвищих стандартів освіти, підтримку наукових ініціатив і стимулювання інтелектуального та соціального потенціалу регіону.

З метою врегулювання окремих аспектів діяльності та приведення у відповідність до вимог чинного законодавства, керуючись статтею 25 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», СМР внесла зміни до свого рішення від 31 січня 2018 року № 3034-МР «Про Положення про управління освіти і науки Сумської міської ради».

Управління у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, КМУ, рішенням міської ради та її Виконкому, розпорядженнями і дорученнями Сумського міського голови, іншими нормативно-правовими актами. На працівників, які відносяться до посадових осіб органів місцевого самоврядування, поширюється дія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

У відповідності до Положення основними завданнями Управління є:

- Реалізація державної політики в галузі освіти, мистецької, інноваційної діяльності з урахуванням особливостей середовища.
- Створення умов для здобуття та забезпечення доступності освіти для всіх громадян, які проживають на території СМТГ.
- Планування, формування, утримання та забезпечення розвитку мережі закладів освіти СМТГ.
- Забезпечення утримання, зміцнення та розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти СМТГ.
- Здійснення контролю за дотриманням закладами освіти установчих документів та чинних нормативно-правових актів.
- Забезпечення функціонування Центру професійного розвитку педагогічних працівників СМР, інклюзивно-ресурсних центрів, КП «Позаміський дитячий заклад оздоровлення та відпочинку «Суми» СМР.
- Здійснення контролю за виконанням плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти.

До основних функцій слід віднести наступні:

- Проводить роботу по виявленню і розвитку обдарованих дітей, організовує проведення олімпіад, конкурсів, змагань серед учнівської молоді.

- Здійснює моніторинг стану здоров'я дітей, сприяє в організації оздоровчих заходів, вивчає створення безпечних умов навчання і праці учасників освітнього процесу.

- Забезпечує медичним обслуговуванням та харчуванням дітей.

- Виконує функції замовника та контролю з капітального ремонту об'єктів закладів освіти комунальної власності СМТГ.

- Є головним розпорядником бюджетних коштів, які виділяються з бюджету СМТГ на утримання закладів освіти.

- Затверджує стратегію розвитку закладів та здійснює фінансування.

- Здійснює контроль за використання закладами освіти коштів.

- Забезпечує створення інклюзивного освітнього середовища.

- Формує замовлення на навчально-методичну літературу, програми навчальних предметів, бланки звітності та документи про освіту.

- Створює умови для підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх атестації у порядку, встановленому органами влади.

- Розглядає звернення, скарги, заяви громадян, вживає заходів по усуненню причин, що їх викликають та багало інших.

## **2. 2 Статус і повноваження Управління**

Головний орган з питань освіти в міській громаді міста Суми є виконавчим органом СМР, що їй підзвітне та підконтрольне, підпорядковане Виконавчому комітету та Сумському міському голові, оперативно підпорядковане заступнику міського голови згідно з розподілом обов'язків. Управління є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного Герба України, своїм найменуванням та кодом, має самостійний кошторис, розрахункові рахунки.



Управління є неприбутковою організацією та утримується за рахунок коштів бюджету СМТГ.

Управління має право своєчасно одержувати інформацію для здійснення повноважень; вносити пропозиції з питань удосконалення законодавства та змісту освіти, організації освітнього процесу, поліпшення навчально-методичного забезпечення закладів освіти; вносити пропозиції щодо відзначення працівників освіти державними нагородами, присвоєння їм почесних звань, запроваджувати інші форми морального і матеріального стимулювання працівників освіти; укладати угоди про співробітництво з навчальними і науковими установами як України, так і зарубіжних країн, фондами; видавати накази, розпорядження у межах його повноважень, що є обов'язковими для виконання закладами освіти комунальної форми власності, організовувати контроль виконанням; користуватись правами, передбаченими законами України, іншими нормативно – правовими актами.

Як вже зазначалося, основними функціями Управління є створення умов для забезпечення повної загальної середньої освіти громадянам, аналіз стану освіти в місті та розроблення програм розвитку освіти. Управління також визначає потреби закладів освіти, що належать до комунальної власності та організовує їх матеріально-фінансове забезпечення. Важливими завданнями є створення інклюзивного освітнього середовища, організація обліку дітей та учнів, надання підтримки у забезпеченні школярів навчальними матеріалами, а також організація харчування дітей у закладах освіти. Управління також взаємодіє з правоохоронними органами для захисту прав та інтересів неповнолітніх. Така державна інституція повинна організовувати свою діяльність на принципах відкритості та прозорості. Не слід забувати про якість послуг, що надаються. Саме якість на відкритість повинні бути флагманськими показниками, тобто тим, за що державна інституція повинна триматися.

Управління координує заходи щодо підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників, сприяючи їх професійному розвитку. Управління освіти і науки активно працює над впровадженням стратегій, спрямованих на

вдосконалення системи освіти в місті Суми. Управління здійснює оцінку сучасного стану освіти в місті, прогнозування майбутнього розвитку та розробку програми для забезпечення цього розвитку, координацію виконання програми та проведення моніторингу прийнятих рішень у галузі освіти.

На період 2022-2024 років було намічено активізувати заходи щодо залучення дітей до участі в позашкільних освітніх закладах, розширення можливостей вибору освітніх послуг, враховуючи їхні здібності та інтереси, а також особисті плани щодо майбутньої професійної кар'єри. У зусиллях щодо реалізації Програми на період 2022-2024 років важливим є позитивний імідж співробітників органів місцевого самоврядування загалом, а особливо імідж співробітників Управління освіти і науки СМР, оскільки це сприятиме успішному виконанню завдань Програми. Активізація роботи з розвитку талантів та підтримки досягнень дітей вимагає високого рівня довіри громади до представників влади. Позитивний імідж створює атмосферу довіри та сприяє ефективному впровадженню заходів, спрямованих на розширення можливостей освітнього вибору та підтримку індивідуальних здібностей молодого покоління.

Всі фахівці Управління мають диплом про вищу освіту, стаж роботи не менше 3 років, відмінні відгуки від колег та зацікавлених осіб. Для ефективної роботи співробітники постійно підвищують кваліфікацію, в цьому питанні їм надаються всі необхідні умови: матеріальне заохочення, спеціалізовану літературу. Персональну відповідальність за роботу Управління несе начальник Управління. Працівники можуть бути притягнуті до відповідальності у випадках та у порядку, передбачених законодавством. Вони несуть відповідальність за своєчасне та належне виконання обов'язків, передбачених Положенням і посадовими інструкціями, у порядку, визначеному чинним законодавством. Управління реорганізовується або ліквідується Сумською міською радою. У разі реорганізації правонаступником є новостворений виконавчий орган. Апарат складається з керівника та трьох заступників начальника управління.

### 2.3 Оцінювання якості надання послуг Управління

План діяльності досліджуваної державної інституції, а також аналіз її продуктивності, свідчать про те, що воно не лише зберігає накопичені ресурси минулих років, але й активно розвивається та впроваджує нові ідеї. Щотижня в Управлінні проводяться координуючі наради з визначенням конкретних завдань, за якими розробляються протоколи доручень.

Основні показники діяльності Управління допомагають оцінити ефективність і якість освітньої системи, а також виявити напрями для подальшого розвитку. Ось деякі ключові показники, які можна використовувати для оцінки діяльності:

- Академічні досягнення (відсоток учнів, які успішно складають екзамени та отримують позитивні оцінки або результати учнів на тестуваннях).

- Рівень грамотності та математичної компетентності.

- Охоплення освітою (відсоток осіб відповідного віку, зарахованих до навчальних закладів).

- Співвідношення учнів та вчителів.

- Наявність і стан навчальних приміщень, обладнання та ресурсів.

- Рівень кваліфікації вчителів (відсоток вчителів, які мають необхідну освіту та сертифікацію).

- Задоволеність учасників освітнього процесу (рівень задоволеності учнів якістю навчання та умовами навчання, рівень задоволеності батьків освітніми послугами та комунікацією з навчальним закладом, рівень задоволеності викладацького персоналу умовами праці, професійним розвитком та підтримкою).

- Рівень використання сучасних інформаційно-комунікаційні технології, як у навчальному процесі так і в процесі управлінської діяльності.

- Прозорість та підзвітність (наявність механізмів для забезпечення прозорості та підзвітності діяльності освітніх установ).

Ці лише деякі показники, що допомагають визначати сильні сторони та сфери, що потребують покращення, для забезпечення високої якості освіти і досягнення встановлених цілей.

Для практичного розуміння рівня показників наведено окрему статистику діяльності Управління. Протягом 2023 року було прийнято 1 рішення виконавчого комітету, 12 рішень міської ради, 12 розпоряджень міського голови та видано 355 наказів Управління з основної діяльності. Крім того, проведено 4 засідання колегії Управління з прийняттям відповідних рішень. Спеціалісти Управління розробили 15 звітів з закладів освіти за допомогою системи «Україна. ІСУО» на порталі [isuo.org](http://isuo.org), що забезпечує автоматизований збір інформації.

Управління також виконує свої основні функції, сприяючи заохоченню переможців олімпіад і конкурсів, призначаючи стипендії голови міської ради. Наприклад, наразі 3 студенти отримують стипендії голови Сумської міської ради, а 14 переможців Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів Малої академії наук України отримують іменні стипендії міського голови (Управління освіти та науки Сумської міської ради, 2023) .

Ураховуючи сучасні умови та дії правового режиму воєнного стану, діяльність управління освіти і науки Сумської міської ради та керівників закладів освіти у 2023 році була спрямована на створення безпечного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

Було облаштовано 40 Класів безпеки в 39 закладах загальної середньої та позашкільної освіти СМТГ, з яких 25 відкриті представниками Сумського районного управління ГУ ДСНС України у Сумській області. Також було створено й облаштовано 48 Пунктів Незламності.

Зкладами освіти було розроблено та затверджено 85 паспортів безпеки відповідно до рекомендацій Головного управління національної поліції в Сумській області. Більше 3,800 працівників закладів освіти пройшли навчальний онлайн-курс «Правила поведження з вибухонебезпечними

предметами». Було проведено 2 навчання розрахунково-аналітичної групи Сумської міської ланки територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту. У 80 закладах освіти СМТГ встановлено внутрішні блоки оповіщення місцевої автоматизованої системи централізованого оповіщення населення.

Аналіз стану виконання плану роботи Управління підтверджує фактичне виконання запланованих заходів. Також був розроблений проєкт Перспективного плану роботи управління освіти і науки СМР на 2024 рік (Управління освіти та науки Сумської міської ради, 2023), яким визначено наступні завдання:

- Реалізація державної політики у галузі освіти, сприяння освітньому процесу, розвиток освітніх програм за сучасними вимогами.
- Продовження оптимізації мережі закладів освіти з метою підвищення ефективності їх роботи та відповідності потребам суспільства.
- Здійснення робіт з монтажу системи автоматичної пожежної сигналізації в закладах освіти з метою забезпечення безпеки.
- Проведення ремонтних заходів для підвищення готовності захисних споруд до використання їх у період воєнного стану або надзвичайних ситуацій.
- Виконання ремонтних робіт та придбання обладнання для харчоблоків відповідно до вимог Національної агентства з безпеки харчових продуктів та Санітарного регламенту.
- Підтримка сімей у забезпеченні освітнього розвитку в умовах воєнного стану, надання соціальної підтримки та доступу до освітніх ресурсів.
- Системна організація роботи з обдарованими та талановитими дітьми, а також з дітьми, які перебувають у складних обставинах, з метою максимальної реалізації їх потенціалу та підтримки їхнього розвитку.

В подальшому в роботі буде проведено аналіз показників рівня задоволеності стейкхолдерів послуг Управління, а саме показників рівня його відкритості та прозорості, а також рівня диджиталізації та сучасності

інформаційної системи. За основу буде використано оцінку стану інформаційного забезпечення та рівня використання інформаційно-комунікаційні технології (акцент на висвітненні інформації на інтернет-ресурсах Управління).

Послуги Управління освітою надаються широкому колу осіб і організацій, які прагнуть забезпечити ефективне функціонування та розвиток освітніх закладів. Тому й оцінювання якості надання цих послуг може охоплювати багато аспектів як навчальної так позанавчальної діяльності. Користувачами послуг управління освітою є (можуть бути):

- учні та студенти зі своїми потребами при вступі до закладів освіти, доступу до навчальних матеріалів та ресурсів, а також їх батьки в питанні організації комунікаційоунікація з викладачами та наданням інформації про освітні можливості, стипендії та додаткові ресурси.

- вчителі та викладачі в питаннях професійного розвитку та методичної підтримки, а також у : Тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації;

- адміністрація навчальних закладів в питаннях планування та управління, надання інструментів для розробки навчальних планів, бюджетування та стратегічного планування, а також розробці систем моніторингу та оцінки ефективності навчального процесу;

- бізнес та промисловість в питаннях співпраці з навчальними закладами для розробки програм підготовки кадрів, розробки спільних проектів з університетами та науковими інститутами, а також в розробці програм стажування для студентів та випускників.

Названі стейкхолдери мають змогу взаємодіяти з Управління освітою через різні онлайн-платформи, що забезпечують доступ до навчальних матеріалів, інструментів для управління курсами, комунікації та зворотного зв'язку. Також через проведення консультацій, семінарів та тренінгів. Деякі державні органи та адміністрації використовують системи моніторингу і звітності для відстеження ефективності навчальних процесів і прийняття рішень. (Хомицька, М. О., 2020). Освітні установи співпрацюють з бізнесом для

реалізації програм стажування, дослідницьких проєктів та професійної підготовки. В діяльності використовують комунікаційні платформ для забезпечення постійного зв'язку між усіма учасниками освітнього процесу, що дозволяє оперативно вирішувати питання та покращувати взаємодію. Все це допомагає забезпечити ефективну, доступну та якісну освіту для всіх учасників освітнього процесу.

Одним з найбільш ефективних методів аналізу ефективності здійснення тих чи інших заходів є метод анкетування. Його проводять серед репрезентативної вибірки, що певним чином представляє узагальнену структуру населення певної території (громади), яка користується (чи може користуватися) послугами, що надаються об'єктом дослідження.

В освітній галузі варто проводити такого роду дослідження на більш мерйозному рівні, ніж рівень даної роботи, адже тоді можна буде на їх основі розробляти стратегічні плани на найближчі роки та популяризувати діяльність освітніх управлінь, робити їх діяльність більш прозорою та відкритішою.

Для аналізу діяльності Управління в рамках курсового проєкту було взято аналіз стану прозорості, відкритості та діджиталізації державної інституції. Було проведено опитування-анкетування щодо виявлення ставлення представників громадської думки з питання прозорості, відкритості та якості послуг, що надаються Управлінням освіти і науки Сумської міської ради. В опитуванні брали участь 50 респондентів різного правового, соціального та громадського складу. Вони представляли громаду м. Суми та не мали прямого опосередкованого зв'язку з об'єктом та предметом дослідження, проте безпосередньо є стейкхолдерами діяльності Управління.

Респондентами було надано відповіді на декілька запитань з вибором варіанту відповіді. Питання стосувалися відношення респондентів до певного аспекту діяльності об'єкту дослідження. Опитування проводилося по двом блокам питань. Перший блок питань стосувався загальних аспектів діяльності досліджуваної установи: стан прозорості діяльності, її відкритість та стан діджиталізації діяльності. Другий блок стосувався питань професійного стану

працівників Управління та загального стратегічного розвитку державної установи. За результатами проведеного анкетування було сформовано узагальнену таблицю результатів, а також проведено їх поглиблений аналіз. За результатами анкетування виявлено основні недоліки в діяльності об'єкту дослідження, а також запропоновано деякі можливі варіанти вирішення цих проблем та запропоновано можливі заходи, що в подальшому мінімізують негативний вплив на об'єкт дослідження. Ці заходи дозволять в короткостроковій перспективі налагодити питання щодо підвищення рівня прозорості та відкритості у діяльності досліджуваного Управління.

Таблиця 2.1 - Відповіді респондентів про загальний стан діяльності Управління (перший блок)

Питання	Відповіді респондентів (рівень задоволеності)			
	Високий	Скоріше високий	Скоріше незадовільний	Незадовільний
Оцініть рівень відкритості Управління	16%	14%	35%	35%
Оцініть рівень прозорості Управління	16%	14%	35%	35%
Оцініть рівень участі громади в процесах прийняття рішень Управління	16%	14%	35%	35%
Оцініть рівень комунікацій з громадою Управління	22%	37%	31%	10%
Оцініть загальний рівень діджиталізації СМР?	20%	17%	27%	36%

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного опитування

Для візуальної наочності представимо результати дослідження у вигляді діаграми, що покращує сприйняття інформації та дає можливість її згрупувати та зробити відповідні висновки та рекомендації щодо покращення стану справ в менеджменті Управління (рис.2.1)



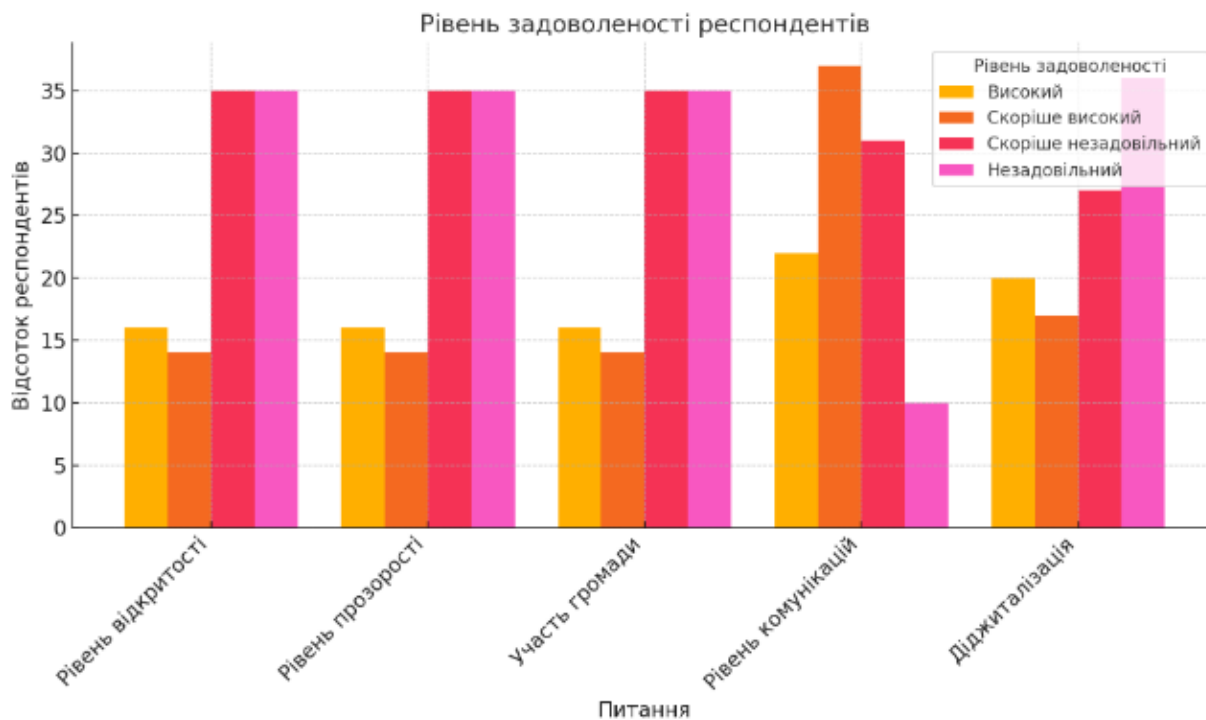


Рисунок 2.1 - Схематична візуалізація загального стану діяльності Управління (перший блок)

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного опитування

На основі представлених даних можна зробити такі висновки щодо оцінки діяльності Управління освіти і науки СМР.

Рівень відкритості, прозорості та участі громади в прийнятті рішень високим чи скоріше високим вважають лише третина респондентів. Однак значна частка респондентів, по 35% у кожній категорії, відзначає, що ці показники є "скоріше незадовільними" або "незадовільними". Це свідчить про суттєві недоліки в забезпеченні прозорості, доступності інформації для громадян та залученні громади до процесів прийняття рішень.

Найбільш позитивний відгук спостерігається в категорії "Рівень комунікації з громадою". Тут майже 60% респондентів вважають комунікацію "високою" чи "скоріше високою". Проте 31% респондентів оцінюють її як "скоріше незадовільну", а 10% — як "незадовільну". Попри помітний прогрес, є

потреба в подальшому вдосконаленні комунікаційних процесів між Управлінням та громадою.

Лише 20% респондентів оцінили діджиталізацію як "високу". Водночас 27% та 36% респондентів відповідно оцінюють цей аспект як "скоріше незадовільний" або "незадовільний". Це вказує на те, що процес цифрової трансформації потребує значного покращення, особливо в контексті надання якісних цифрових послуг громадянам.

Найгірші показники спостерігаються у категоріях відкритості, прозорості та залучення громади, де понад 70% респондентів мають незадовільну або скоріше незадовільну думку. Водночас, у сфері комунікації та діджиталізації є як позитивні тенденції, так і значний простір для вдосконалення.

Усі категорії свідчать про необхідність впровадження системних змін для покращення ефективності роботи Управління.

Рекомендації на основі зафіксованих даних..

Посилити прозорість і відкритість діяльності Управління через регулярну публікацію звітів, використання відкритих даних та прозорі механізми прийняття рішень.

Запровадити ефективні механізми участі громади у процесах управління через опитування, громадські слухання та інші форми зворотного зв'язку.

Зосередити увагу на вдосконаленні цифрових інструментів і платформ, що забезпечують зручний доступ до інформації та послуг.

Продовжити розвивати комунікації з громадою через використання соціальних мереж, інтерактивних заходів та інформаційно-просвітницькі кампанії.

Таблиця 2.2 - Відповіді респондентів про загальний стан діяльності  
Управління (другий блок)

Питання	Відповіді респондентів (рівень задоволеності)			
	Високий	Скоріше високий	Скоріше незадовільний	Незадовільний
Оцініть співвідношення дій стратегій Управління загальнонаціональним тенденціям в освіті	35%	30%	25%	20%
Оцініть професійний рівень службовців Управління	50%	26%	14%	10%
Оцініть ступінь медійності, диджиталізації Управління	10%	20%	25%	45%
Оцініть рівень наповненості та актуальності даних на інформаційних ресурсах Управління	5%	10%	35%	50%
Оцініть загальний рівень розвитку освітньої галузі Сумської громади	40%	24%	16%	10%

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного опитування

Для візуальної наочності представимо результати цього блоку дослідження у вигляді діаграми, що покращує сприйняття інформації та дає можливість її згрупувати та зробити відповідні висновки та рекомендації щодо покращення стану справ в менеджменті Управління (рис.2.2)

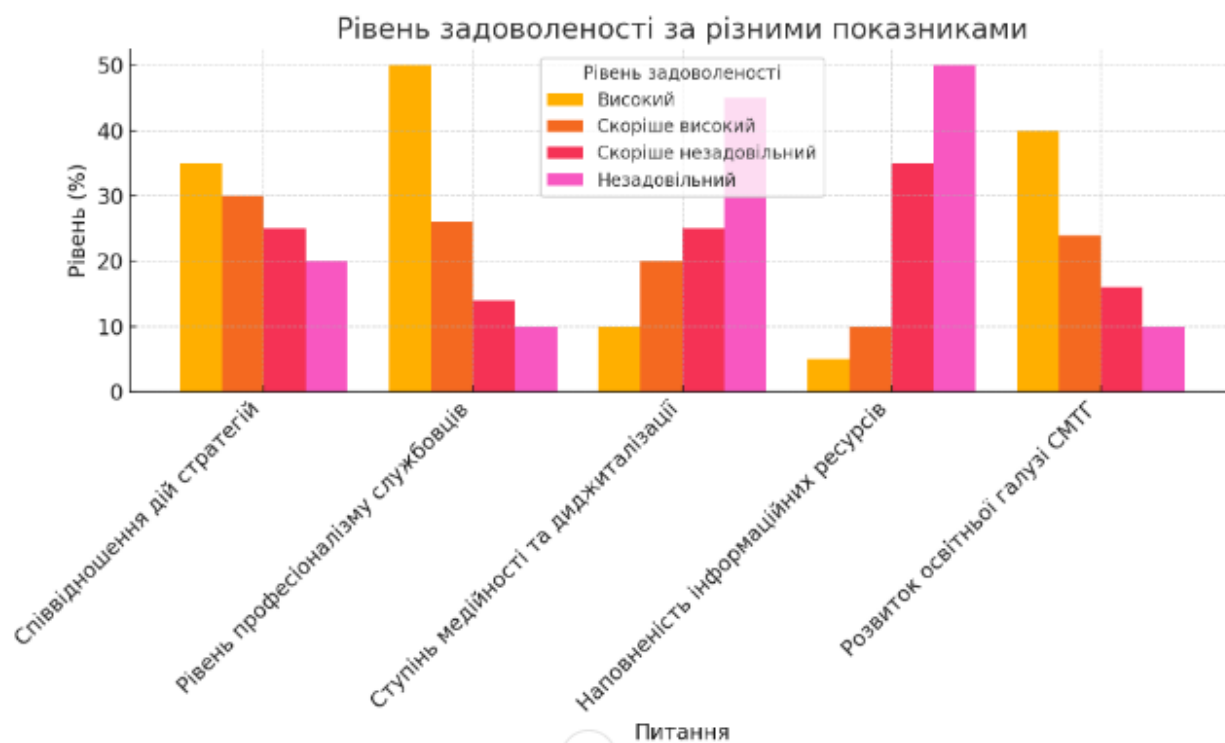


Рисунок 2.2 - Схематична візуалізація стан відкритості та задоволеності діяльністю Управління

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного опитування

У відповідності до отриманих результатів опитування по другому бдлку питать можна зробити ряд висновків щодо діяльності досліджуваної інституції.

Третина респондентів вважає, що Управління в своїй стратегічній діяльності керується основними тенденціями в освітньому менеджменті. Водночас 45% вважають рівень відповідності середнім та нижче середнього. А це є сигналом для подальшого коригування стратегій відповідно до актуальних потреб.

Переважна більшість респондентів - 76% - стосовно питання рівня професіоналізму та відповідності займаним посадам службовців вважають посадовців Управління професіоналами своєї справи. Цей результат свідчить про позитивне сприйняття професіоналізму серед більшості респондентів, тобто про правильну кадрову політику в діяльності.

Майже 70% опитаних вважають медійність і диджиталізацію діяльності Управління недостатніми, що свідчить про нагальну потребу в посиленні

цифрових та інформаційних технологій. Найнижчі показники задоволеності спостерігаються за рівнем наповненості та актуальності інформаційних ресурсів саме за цим параметром: лише 5% респондентів оцінили його як "високий", а ще 10% – як "скоріше високий". Значна більшість (85%) вважають наповненість та актуальність інформаційних ресурсів недостатніми ("скоріше незадовільний" – 35%, "незадовільний" – 50%). Це свідчить про значні недоліки в роботі з інформаційними ресурсами, які потребують термінового вдосконалення.

Загалом близько 40% респондентів вважають, що наша громада має достатньо високий рівень розвитку освітньої галузі, ще 24% обрали "скоріше високий". Це вказує на загальну позитивну тенденцію. Однак чверть опитаних вказали на негативні тенденції розвитку. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку галузі для досягнення ще кращих результатів.

Слід також відмітити деякі загальні тенденції розвитку інституції:

- найкращі результати демонструє оцінка професіоналізму працівників Управління. Це говорить про високу кваліфікацію та компетентність персоналу.
- найбільше занепокоєння викликає наповненість і актуальність інформаційних ресурсів, а також рівень медійності та диджиталізації. Це напрями, які потребують першочергової уваги та інвестицій для підвищення ефективності роботи.
- незважаючи на певні позитивні оцінки, у кожній категорії є частка респондентів, які виразили незадоволення. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу та коригування діяльності Управління.

Проведене анкетування дало змогу виявити ключові проблемні моменти діяльності Управління. Це відсутність медійності, а також низький рівень участі громади безпосередньо в його діяльності. Наявність громадської думки дозволить сформулювати напрями розвитку, що стануть елементами стратегічного плану його розвитку. Це також є сигналом для місцевої влади та безпосередньо держслужбовців проведення кардинальних змін у процесах своєї діяльності.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки:

- успішний розвиток будь якої публічної інституції неможливий без її відкритості та прозорості в діяльності, без тісного взаємозв'язку з громадою;

- необхідно приділяти увагу питанням діджиталізації структури та обов'язкової участі у роботі з мас-медіа. Це дасть змогу громаді отримати інформацію про діяльність структури, а самій структурі збільшити показники своєї відкритості та привабливості серед населення;

- Управління наче “вариться у своєму власному котлі”, бо використовує у своїй діяльності лише проведення внутрішніх нарад. Не налаштована робота зі зверненнями громадян (по причині непоінформованості громадян про шляхи оперативного отримання інформації).

- загалом питання підвищення ступеня відкритості та прозорості не є в пріоритеті серед управлінських органів в громаді. Вся діяльність спрямована на закриття поточних завдань.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Сильні та слабкі сторони функціонування державної інституції

Обговорення досліджуваного питання дозволило провести SWAT-аналіз системи управління в галузі освіти на прикладі діяльності досліджуваного об'єкту та виявити позитивні та негативні аспекти його діяльності. Наведемо усереднені показники з цього питання в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Спрощений SWOT-аналіз освітньої галузі та Управління

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвідчений персонал управління з великим досвідом у сфері освіти.</li> <li>2. Наявність кращих практик і методик з педагогіки та управління.</li> <li>3. Співпраця з університетами та іншими освітніми установами для забезпечення найкращих можливостей для учнів.</li> <li>4. Широка мережа закладів, що забезпечує доступ до освіти для всіх мешканців міста.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня фінансова підтримка з боку міської ради може обмежувати можливості розвитку освіти.</li> <li>2. Недостатнє використання інформаційних технологій у навчальному процесі.</li> <li>3. Нерівномірний рівень якості освіти у школах і районах міста.</li> <li>4. Відсутність достатнього контролю за якістю освіти та результатів.</li> <li>5. Недостатній рівень прозорості та відкритості</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення додаткового фінансування від благодійних організацій або державних програм для підтримки і розвитку освіти.</li> <li>2. Розвиток партнерських відносин з місцевими підприємствами для стажування учнів та професійної підготовки вчителів.</li> <li>3. Впровадження нових програм навчання, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та технологічному розвитку.</li> <li>4. Розвиток програм підтримки обдарованих та вразливих учнів для забезпечення їхнього успіху у навчанні.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непередбачувані зміни у законодавстві про освіту можуть вплинути на фінансування та регулювання освітнього процесу.</li> <li>2. Конкуренція з приватними школами та іншими освітніми установами може призвести до втрати учнів та фінансів.</li> <li>3. Соціальні проблеми, такі як економічна нестабільність, міграція населення, можуть призвести до зменшення чисельності учнів та збільшення потреб у соціалізації.</li> <li>4. Швидкі зміни технологій та потреб ринку праці можуть вимагати постійного оновлення програм навчання та кваліфікацій вчителів.</li> </ol>

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу також можна запропонувати певні шляхи виходу з цієї кризової ситуації, що склалася для Управління. Пропонується розробити певний план дій для підвищення продуктивності та відкритості Управління. Це буде правильний стратегічний хід, метою якого буде підвищення рівня прозорості та відкритості державного органу, а також підвищення рівня довіри громадян щодо його діяльності. Пропонується впровадити наступні заходи для покращення рівня прозорості та відкритості діяльності Управління (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Заходи покращення рівня відкритості, прозорості та задоволеності діяльності Управління

Джерело: розроблено автором



### 3.2. Стратегічні напрями діяльності Управління

Галузь освіти активно адаптується до сучасних вимог та потреб суспільства. В закладах освіти успішно впроваджується нове освітнє середовище, а також здійснюється реалізація Концепції Нової української школи, що призводить до покращення якості освітніх послуг на різних рівнях. Для оцінки розвитку Управління важливо дослідити його основні напрями діяльності, які були закріплені у комплексній програмі СМТГ "Освіта на 2022-2024 роки".

Одним з таких напрямків є співпраця між освітянами та місцевою владою у питанні надання пільг на проїзд у міському електротранспорті (Павліха, Н., & Тоцька, О. Л., 2019). Крім того, в управлінні підводяться середні показники пільгових осіб для проїзду. Прогнозується, що в 2024 році у 81 закладі освіти будуть проведені роботи з оснащення приміщень системою автоматичної пожежної сигналізації та іншими заходами протипожежного захисту.

Пріоритети розвитку освіти включають створення безпечних та комфортних умов для здобуття доступної та якісної освіти, а також підвищення ролі педагогічного персоналу та розвиток освітньої інфраструктури. Держава визнає пріоритетність дошкільної освіти та робить заходи для забезпечення умов для її отримання. Статистика показує, що у 2021 році дошкільна освіта охопила 10171 дитину. Основним пріоритетом розвитку освіти є впровадження Концепції Нової української школи, а також модернізація навчального обладнання і забезпечення доступу до якісної освіти за допомогою інформаційно-комунікаційних засобів. Також акцентується на національно-патріотичному вихованні дітей та розвитку їхніх здібностей у різних сферах, включаючи позашкільну освіту.

У нерозривному зв'язку із загальнонаціональними тенденціями в освіті тісноспівпрацює і Управління освіти та науки СМР. А на основі проведеного опитування можна узагальнити подальші напрями розвитку цієї інституції.

Для збільшення рівня прозорості та відкритості в сучасному цифровому світі (Любченко, Н. В., 2019) існує ряд тенденцій та способів, які з певними доопрацюваннями можна застосовувати і для досліджуваної ситуації. Для прикладу можна розширити співпраці з засобами масової інформації, за допомогою яких можна висвітлювати основні показники на напрями діяльності Управління та налагодити рівень відкритості й прозорості інституції. Але слід зауважити, що така взаємодія не повинна бути одноразовою. Це мають бути комплексні заходи на довгостроковій основі. Бо лише саме так можна не лише окреслити свої наміри, а й реалізувати їх.

Важливо врахувати, що деякі з цих переваг можуть бути складні для кількісної оцінки. Проте, моніторинг ключових показників, таких як кількість рішень, що були прийняті з урахуванням думки громадськості, кількість позитивних відгуків в соцмережах і інші, можуть допомогти в оцінці ефективності діяльності об'єкту в майбутньому.

Стосовно прозорості та відкритості діяльності пропонується проведення наступних заходів:

- Публікація щорічних звітів про діяльність на офіційних ресурсах Управління освітою, включаючи фінансові звіти, результати оцінювання навчальних закладів та інші важливі показники.
- Розміщення на вебсайті управління освітою інформації про програми, проекти, результати досліджень та інші важливі події.
- Використання соціальних мереж та інших онлайн-каналів для інформування громадськості про діяльність та досягнення управління освітою.
- Залучення громадськості до прийняття рішень через громадські слухання та консультацій.
- Використання чат-ботів та інших інноваційних рішень для забезпечення швидкої та зручної комунікації з громадськістю.
- Розробка та впровадження кодексу етики для працівників управління освітою, що регулює їх поведінку та взаємодію з громадськістю.



Рисунок 3.2 - Заходи для покращення рівня довіри громадськості діяльністю Управління

Джерело: розроблено автором

Підвищення рівня діджиталізації діяльності Управління освітою як державної інституції вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в технології, підготовку кадрів і створення відповідної інфраструктури. Можна запропонувати наступні кроки в цьому напрямку:

- організація консультацій з вчителями, адміністраторами, батьками та учнями для визначення потреб і очікувань;
- модернізація інфраструктури;
- використання дата-центру для безпечного зберігання/обробки даних;
- впровадження ЄІС для управління процесом діяльності;

- організація регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для педагогів з використання цифрових технологій у навчанні;
- створення спільнот обміну досвідом персоналу та стейкхолдерів;
- впровадження політик та процедур щодо захисту персональних даних і безпечного використання цифрових технологій;
- впровадження систем збору, аналізу та візуалізації даних для моніторингу ефективності освітніх програм і цифрових ініціатив;
- регулярний зворотний зв'язок з громадою через інтернет-ресурс Управління шляхом проведення регулярних опитувань для оцінки рівня задоволеності та виявлення проблемних питань.
- співпраця з провідними технологічними компаніями для впровадження інноваційних рішень та технологій в процес діяльності.

Впровадження цих кроків допоможе підвищити рівень діджиталізації діяльності управління освітою, забезпечити ефективне використання цифрових технологій і покращити якість освітніх послуг.

## ВИСНОВКИ

Питання прозорості, відкритості та рівня задоволеності громадськістю діяльністю тієї чи іншої інституції є одним з тих, на який в сучасних умовах майже не звертають уваги представники влади. Але ці показники навпаки є одними з ключових в сучасних умовах та можуть забезпечити майбутній розвиток інституції. Особливо для сфери публічного управління, де ці питання відіграють важливу роль та визначають сприйняття суспільства щодо його роботи .

Формування вищевказаних показників залежить від соціально-нормативних якостей як працівників, що там працюють, так і від ставлення вищестоящих органів публічного управління. Це означає, що службовці повинні виявляти компетентність у виконанні своїх обов'язків, бути безпристрасними, чесними та відкритими в управлінні справами.

Влада на місцях повинна приділяти значну увагу рівню задоволення громадськості від діяльності окремих її інституцій, бо це також опосередковано впливає на її загальний рейтинг та на загальну думку суспільства про роботу місцевої влади. На наш погляд, загалом роботу публічного службовця та публічної інституції повинні характеризувати компетентність, що означає здатність ефективно виконувати свої обов'язки, об'єктивність в управлінні справами, відкритість роботи, а також готовність в будь який момент відповісти на запити, що виникають в суспільстві.

Без відкритості та прозорості в роботі жодне з публічних утворень не зможе отримати підтримку та довіру громади, а отже, підняти рівень задоволеності громади. Таким чином, основне завдання публічної інституції - сформувані позитивне ставлення громадськості до своїх дій за рахунок проведення "політики" відкритості та доступності не лише до кінцевих результатів своєї діяльності, а й до самого процесу відтворення діяльності.

Також важливо активно взаємодіяти з мас-медіа, оскільки вони є основним джерелом інформації про роботу публічної влади. Встановлення позитивних взаємин

з мас-медіа дозволить ефективно комунікувати з громадськістю та формувати позитивне уявлення про діяльність інституції.

Було проведено на основі анкетування аналіз рівня задоволеності діяльністю Управління освіти і науки СМР. Він розкрив загальний низький рівень відкритості та прозорості об'єкту дослідження та показав наявність розбіжностей у сприйнятті принципів, яких дотримується Управління в своїй діяльності та загальнобажаними принципами публічного управління, що мають бути притаманними для будь якого суб'єкту публічної влади. Опитування також підкреслило що Управління по своїм загальним принципам професійної роботи відповідає загальнонаціональній освітній доктрині. В неналежному стані також перебувають моменти пов'язані з процедурами та методами прийому громадян та надання письмових відповідей на їх запити. Управління зовсім не розвивається в сторону діджиталізації та модернізації в інформаційному просторі, зовсім не використовує можливості соціальних мереж.

Слід зазначити, що сама місцева влада не приділяє достатньої уваги цим питанням. Можна сказати, що це загальноміська негативна тенденція, що стосується більшості її складових структур, що призводить до відсутності систематичних заходів у цьому напрямку. Необхідно проводити конкретні заходи з метою поліпшення стану речей в цьому питанні: активно використовувати соціальні мережі, виходити на постійний контакт зв ЗМІ, проводити відкриті наради та круглі-столи, постійно обговорювати з громадою проблеми освітянського напрямку в місті та вислуховувати поради та зауваження від прямих їх стейкхолдерів - громади.

Пропонувалося проведення ряду заходів, що в перспективі можуть поліпшити стан питання відкритості діяльності та задоволеності громади діяльністю досліджуваного об'єкту. Заходи обов'язково потребують актиалізації та уточнення в залежності від умов, в яких вони будуть реалізовуватися. А також повинні враховувати можливі ризики. Проте, через правильно сплановану інформаційну кампанію, можливо досягти позитивного сприйняття громадою роботи муніципальних службовців, що допоможе підвищити їхній імідж.

## СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник, В. К. УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ДЕРЖАВНИХ СТАНДАРТІВ ПІДГОТОВКИ РОБІТНИКІВ.
2. Лисенко, И. А. (2012). Теоретико-методологические основы организации и управления маркетингом в образовательном учреждении. Экономический вестник Донбасса, 28(2), 89-94.
3. ЛІСОГОР, Л. С. (2015). Освітня складова розвитку трудового потенціалу.
4. Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації.
5. Литвин, Л., & Горбатюк, Р. (2013). Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження. Соціально-економічні проблеми і держава, (1), 108-115.
6. Топузов, О. М., & Калініна, Л. М. (2017). Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. Український педагогічний журнал, 4, 34-44.
7. Коломінський, Н. Л. (2000). Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. К.: МАУП, 286, 260-283.
8. Філіппова, В. (2013). Специфіка державного регулювання в галузі освіти України. Теоретичні та прикладні питання державотворення, (12).
9. Козакевич, А. С. (2020). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 19(2 (45)), 234-248.
10. Лукіна, Т. О. (2020). Управління якістю загальної середньої освіти.
11. Калініна, Л. М. (2008). Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом (Doctoral dissertation, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»).
12. Натрошвілі, С. Г. (2015). Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика.

13. Кусик, Н. Л., & Багдік'ян, С. В. (2011). Система управління якістю освітньої організації: загальні та специфічні характеристики. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць.-Маріуполь: ПДТУ, 2, 74-77.
14. Чугаєвський, В. Г. (2010). Керівник навчального закладу: проблеми підготовки. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент, (2), 222-233.
15. Голік О.Б. Управління інноваційною діяльністю в умовах загальноосвітнього навчального закладу. Молодь і ринок.№ 5 (112). Травень 2014. С. 58–61.
16. Терованесов, М. Р. (2014). Удосконалення моделі менеджменту якості вищої освіти. Економічний простір, (91), 235-247.
17. Гладкова, В. М., & Федотова, Ю. В. (2009). Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи. Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки, (6), 263-266.
18. Федотова, Ю. В., & Гладкова, В. М. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи.
19. Панченко, А. Г., & Рогова, А. А. (2020). РПНД Освітній менеджмент. Теорія управління. Технології управління (ЗДО/ЗЗСО).
20. Смолей, В. В. (2010). Загальні принципи шкільного менеджменту. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка, (3), 15-21.
21. Прокоф'єва, Л. Б. (2021). Сутність та принципи шкільного менеджменту. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами, 114-121.
22. Семенова, Н. В. (2021). Організація роботи органів управління освітою на місцевому рівні (на прикладі Департаменту освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації) (Master's thesis, Сумський державний університет).



23. Дементова, І. І. (2020). Удосконалення системи надання адміністративних послуг у рамках реформування органів місцевого самоврядування (на прикладі департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради) (Master's thesis, Сумський державний університет).

24. Хомицька, М. О. (2020). Шляхи вдосконалення організації розгляду звернень громадян в органах державної влади (на прикладі Сумської обласної державної адміністрації) (Master's thesis, Сумський державний університет).

25. Вербицька, Н. В. (2023). Управління процесом формування іміджу співробітників органів місцевого самоврядування (на прикладі Управління освіти і науки Сумської міської ради) (Master's thesis, Сумський державний університет).

26. Роменська, А. М. (2021). Мотиваційна складова кадрової політики в органах місцевого самоврядування (на прикладі Сумської міської ради).

27. Управління освіти та науки Сумської міської ради. Структура Управління освіти і науки Сумської міської ради. URL: <https://osvita.smr.gov.ua/galuz-osvita-m-sumy/struktura/> Управління освіти і науки СМР (2023).

28. Тараповська, А. В. (2020). Особливості використання адміністративних методів в діяльності органів публічної влади (на прикладі відділу з організації діяльності ради Сумської міської ради) (Master's thesis, Сумський державний університет).

29. Кропивницький, Р. С. (2018). Моделі та особливості державного управління науковою діяльністю наукових установ. Інвестиції: практика та досвід, (12), 136-140.

30. Павліха, Н., & Тоцька, О. Л. (2019). Стратегічні напрями модернізації системи управління вищою освітою в Україні.

31. Гуменюк, В. В. (2007). Стратегічні напрями діяльності керівників закладів освіти в умовах інформатизації суспільства. Педагогічний дискурс, (1), 54-59.

32. Любченко, Н. В. (2019). Технології стратегічного планування та проєктного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами. Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки», 10(39).

33. Товканець, О. С. (2018). Стратегічні напрями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у вищій європейській школі на початку XXI століття.

34. Хандій О. О. Сучасний стан та особливості децентралізації влади в Україні. Економіка та право. 2016. № 2 (44). С. 139