

## **ЕКОНОМІКА, МЕНЕДЖМЕНТ**

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-11\(40\)-127-143](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-11(40)-127-143)  
УДК 005.3:373.5.091.114

**Попович Лідія Миколаївна,**  
науковий співробітник відділу економіки  
та управління загальною середньою освітою  
Інституту педагогіки НАПН України.  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8231-8124>  
[plidia01@ukr.net](mailto:plidia01@ukr.net)

### **ВИКОРИСТАННЯ СУБМОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості використання субмоделі управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти. Обґрунтовано доцільність звернути увагу керівників на специфічні особливості управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та їх філій з метою ефективного управління.

Подано авторське бачення поняття «управління ресурсним забезпеченням» опорного закладу освіти: як *матеріально-технічне* (обладнання класів, майстерень, спортивних залів, інших кімнат); *фінансово-економічне* (облік і раціональне використання коштів на основі кошторису, ведення статистичної та бухгалтерської звітності); *кадрове* (підбір кадрів, діагностика якісного складу педагогічного персоналу та формування системи підвищення кваліфікації, курсова перепідготовка, самоосвітня діяльність педагогічних працівників, наставництво, стажування, консультування); *науково-методичне* (придбання та створення науково-методичних посібників, підручників, програм професійного та індивідуального розвитку, організація різномірної науково-методичної роботи з педагогічними кадрами); *інформаційно-комунікаційне* (придбання та використання комп'ютерної та оргтехніки, програмного забезпечення, створення системи спілкування на сайтах, блогах, вайбер-групах, електронного документообігу у закладі освіти та його філіях); *господарське забезпечення* (придбання та обслуговування господарської техніки, шкільних автобусів, легкових автомобілів, іншої техніки та інвентарю). Керівникам рекомендовано створити власні моделі управління ресурсним забезпеченням опорного закладу та його філій.

**Ключові слова:** управління; опорний заклад освіти; ресурсне забезпечення; специфічні особливості; ефективність організації управління.

## **1. ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Аналізуючи досвід розвинутих країн світу, вітчизняні вчені дійшли висновку, що сьогодні є прямий взаємозв'язок між результативністю наукових досліджень, інноваційною активністю і процвітанням країн. Наука створює інноваційні продукти, зазвичай – це об'єкти права інтелектуальної власності та передає їх бізнесу. На основі інноваційних продуктів бізнес виробляє продукцію, яка реалізується на ринку, а держава має створювати сприятливі умови для такої діяльності [1]. Першочерговим завданням для науковців та практиків є впровадження наукових досліджень. Вітчизняними вченими доведено, що «важливою сферою впровадження наукових досягнень є управління. Управління, побудоване на науковій основі, здатне різко прискорити розвиток економіки, значно підвищити її ефективність, а зневага до відкритих в науці законів і методів приводить до протилежного результату. Тому зростає і роль науки в державному управлінні. Значні зміни, викликані концентрацією і інтеграцією виробництва, розвиток сучасних інформаційних технологій вимагають, щоб в процесі управління разом з традиційними застосовувалися якісно нові способи і прийоми організації, планування, контролю, координації і активізації керованих процесів» [2].

Адміністративно-правову реформу децентралізації в Україні, зокрема, і децентралізації освіти, реалізація якої і нині триває у державі, було розпочато у 2014 році. Основні пріоритети реформування закладено у нормативно-правових документах стратегічного характеру, у яких було висвітлено «основні організаційні та фінансові аспекти адміністративно-правової реформи децентралізації в Україні крізь призму таких нормативно-правових актів: Європейської хартії місцевого самоврядування; Конституції України; Законів України «Про місцеве самоврядування»; «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин»; «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи»; «Про добровільне об'єднання територіальних громад»; Указу Президента України «Про затвердження Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»; Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад»; розпоряджень Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної

організації влади в Україні»; «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні»; «Про деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» та проекту Закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» [14].

У ході реформи децентралізації поступово відбувається реформування місцевого самоврядування та об'єднання територіальних громад. Дослідження нормативно-правових джерел показують, що «на сьогоднішній день для більш ефективного впровадження реформи децентралізації існує необхідність подальшого розвитку законодавчої бази. Зокрема, це внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади, які необхідні для подальшого просування реформи та її завершення. Також необхідно прийняти ряд важливих законів:

- про засади адміністративно-територіального устрою України, яким визначити засади, на яких має ґрунтуватися адміністративно-територіальний устрій України, види населених пунктів, систему адміністративно-територіальних одиниць, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань адміністративно-територіального устрою, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів;

- про місцевий референдум;
- оновити законодавство про місцеві вибори тощо» [11, с. 240].

У процесі децентралізації та модернізації галузі освіти в Україні створено опорні заклади освіти, до яких доєдналися філії. Мета – розширення державно-громадського партнерства у сфері освіти з урахуванням нових підходів для співфінансування та управління закладами загальної середньої освіти, створення нового освітнього середовища та ефективного використання наявних у освітньому окрузі ресурсів, надання учням якісних освітніх послуг, застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, сучасного ресурсного забезпечення, а також використання матеріально-технічних баз закладів освіти, сприяння розвитку особистості здобувачів освіти, потрібних умов навчання і виховання дітей молодшого шкільного віку за місцем проживання, зокрема, у сільських населених пунктах. Проблемним питанням стало управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти.

Специфічними особливостями управління опорними закладами освіти та їх філіями, на нашу думку, є те, що для отримання ефективного результату освітнього процесу – надання освітніх послуг та якісних знань

– учасникам освітнього процесу, керівнику закладу освіти необхідно систематично розвивати не лише свої професійні компетентності, а й педагогічних працівників: психолого-педагогічні, економічні, науково-методичні, громадянські, управлінські тощо. Саме таку діяльність неможливо здійснювати без належного ресурсного забезпечення. Тому нами було створено і теоретично обґрунтовано субмодель управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та їх філій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У опорних закладах освіти та їх філіях важливе значення для управління ресурсним забезпеченням «Багатогранне сутнісне наповнення економічної категорії «ресурс» дозволило упорядкувати їх класифікацію у контексті діяльності підприємств, зокрема: за сферою використання – виробничі, обігові, розподільчі, споживчі; за рівнем екологічності (впливу на навколишнє середовище) – незначний, середній, значний. Завдяки аналізу наукової літератури, було встановлено, що більшість перелічених класифікацій деталізують складові ресурсів, тому доцільним є продовження дослідження таких видів ресурсів: інтелектуальні, фінансові, матеріальні, природні та інформаційні. З огляду наукової дискусії стосовно пріоритетності ресурсів, з авторської точки зору, зазначено, що найбільш пріоритетними з-поміж ресурсів є інтелектуальні» [11, с. 389].

Проблема управління ресурсним забезпеченням стала надзвичайно актуальною у період діяльності опорних закладів освіти та їх філій, коли було об'єднано декілька колективів з різними матеріально-технічними умовами, різним кадровим потенціалом, і коли у керівника постала потреба ухвалення рішень при постійних інформаційних змінах та дефіциті часу. Вітчизняні вчені присвятили свої наукові розвідки аналізу проблем та рекомендацій щодо способів їх вирішення: опорних закладів освіти як центрів управління в умовах децентралізації (Л. Калініна), створення і функціонування опорних шкіл (М. Топузов), стану управління опорними закладами освіти в умовах децентралізації та ОТГ (О. Онаць), соціальному партнерству як основі державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України (Н. Лісова), специфічним особливостям управлінської діяльності керівників опорних закладів освіти (Л. Попович), опорному закладу освіти як об'єкту вивчення та управління (М. Малюга) [4].

У своїх наукових розвідках вчені розглядають моделювання як складну парадигму, що має свої зміст та форми прояву, принципи і методику здійснення. «Визначені наступні методологічні принципи моделювання: системно-структурний підхід; прогнозування діяльності; врахування вимог закономірностей процесу управління й усунення

протиріч, а також теоретичні принципи: розподіл цілей, керівництва і мети управління; розподіл функцій управління; послідовність моделювання системи управління з подальшим моделюванням її підсистем тощо. Все це підтверджує думку, що моделювання, як одна з функцій управління, є не тільки методом, а й певною підсистемою (самостійною стадією) управління, яка має специфічні функції та форми прояву в діяльності керівника навчального закладу» [5, с. 89].

Проте, таке важливе питання – використання субмоделі управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти – висвітлено недостатньою.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою** статті є розгляд можливості практичного використання теоретичного компоненту субмоделі управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено **завдання**:

- проаналізувати наукові праці, у яких вітчизняні вчені досліджували проблеми опорних закладів освіти та їх філій;
- виявити проблемні питання організаційно-управлінського характеру, які притаманні управлінню ресурсним забезпеченням;
- рекомендувати керівникам опорних закладів освіти використовувати розроблену субмодель та на її теоретичній основі створити власну субмодель управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та їх філій.

Аналіз анкет керівників експериментальних закладів освіти засвідчив, що в умовах децентралізації освіти у функціонуванні опорних закладів освіти та їх філій, як підтверджують дані респондентів, наявні такі організаційно-управлінські проблеми: недостатня якість навчально-методичного забезпечення (26%), недостатній рівень компетентності педагогічних працівників для впровадження освітніх реформ (20%), низька мотивація родин учнів та місцевої громади до партнерської взаємодії у державно-громадському управлінні закладом освіти (30%), недостатній рівень ресурсного забезпечення (23%) тощо.

## **3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

У процесі нашого дослідження було розроблено, теоретично обґрунтовано і надано до опорних закладів освіти прогностичну субмодель управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти, яка складається з теоретичного та прикладного компонентів. Основне

завдання субмоделі – виявлення сукупності причинно-наслідкових зв'язків та отримання передбачуваних практичних результатів.

#### 4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Дослідження проблеми управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та його філій здійснювалося методом аналізу, як ефективного способу підвищення ефективності управління закладом освіти та якості освіти здобувачів освіти, учнів. Для аналізу чинників стану управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти в умовах децентралізації було застосовано метод опису наукових джерел з теорії управління українських вчених та практичний досвід керівників опорних закладів освіти Київської області.

#### 5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У дослідженні ми зосереджуємо значну увагу на використанні керівниками опорних закладів освіти теоретичного компоненту субмоделі: наукові підходи, закономірності, принципи, чинники і умови, критерії і показники оцінювання та рекомендації, які має враховувати керівник опорного закладу загальної середньої освіти, створюючи власну модель управління ресурсним забезпеченням закладу освіти (див. рис.).



Рис. Управління ресурсним забезпеченням опорного закладу загальної середньої освіти (ОЗЗСО)

Під управлінням ресурсним забезпеченням опорного закладу освіти та філій ми розглядаємо: навчально-матеріальне, фінансово-економічне, кадрове, науково-методичне, інформаційно-комунікаційне, господарське.

До навчально-матеріального відносимо навчально-матеріальну базу: обладнання класних кімнат, майстерень, спортивних залів, їх забезпечення та розвиток. Надзвичайно важливим є фінансово-економічне забезпечення, особливо в умовах фінансової автономії опорних закладів освіти: ведення та облік фінансових коштів на основі затвердженого кошторису, фінансова та статистична звітність тощо.

Управління кадровим забезпеченням, що становить основу інтелектуального ресурсу нашої країни, – це ретельний підбір та розстановка кадрів, діагностика якісного складу педагогічного персоналу, формування системи підвищення кваліфікації, курсової перепідготовки, самоосвітня діяльність, наставництво, стажування, консультування тощо. Вчені присвятили свої наукові розвідки самоосвітньої діяльності педагогічного працівника: «організація самоосвітньої діяльності є пріоритетною формою управління саморозвитком професійної компетентності. Визначені компоненти (когнітивний, операційний та мотиваційний) та аспекти (педагогічний, психологічний та соціальний) самоосвіти дали змогу в її структурі визначити сутність – професійний та особистісний розвиток учителя та форму – заданий процес із встановленим змістом і процедурою. Експериментально визначені компоненти самоосвітньої діяльності (вивчення літератури та педагогічного досвіду, виконання науково-дослідної роботи, участь у різних формах науково-методичної роботи, практична апробація власних методичних матеріалів) дають змогу учителю поглиблювати фахові і предметні знання, набувати практичних умінь і навичок професійної діяльності та розвивати особистісні якості, тобто розвивати професійну компетентність. Для забезпечення ефективності управління самоосвітою вчителя як пріоритетною формою саморозвитку його професійної компетентності в опорному закладі загальної середньої освіти необхідно: проводити комплексне і систематичне вивчення рівня кваліфікації та особистості кожного вчителя, його професійної діяльності та її результатів (за допомогою зовнішньої та самодіагностики); надавати вчителю інформаційну та консультативну допомогу у виборі технологій самопізнання, самоствердження, саморозвитку; створювати разом з ним програму його професійного та особистісного саморозвитку; забезпечувати управлінський супровід та підтримку на основі налагодженого зворотного зв'язку...» [16].

Управління науково-методичним забезпеченням – це створення системи науково-методичного супроводу педагогічних працівників, написання власних підручників, посібників, методичних рекомендацій у співпраці із вченими наукових установ регіонального рівня та педагогічних вузів України. До управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням слід віднести забезпечення опорного закладу освіти та філій комп'ютерами і оргтехнікою, програмним забезпеченням, організацію навчання щодо користування технікою, створення системи обміну педагогічним досвідом на сайтах, блогах, у вайбер-групах, організацію електронного документообігу тощо. Управління господарським забезпеченням опорного закладу освіти та філій включає обслуговування шкільного транспорту (автобуси, легкові автомобілі), іншої техніки, господарських засобів тощо.

Розглянемо складову нашої субмоделі управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти – забезпечення кадрами. Наукові підходи, якими ми керувалися при дослідженні: системний, діяльнісний, особистісний, процесно-орієнтований, ситуаційний, цільовий. Системний підхід використовуємо при підборі і розстановці педагогічних кадрів та обслуговуючого персоналу опорного закладу освіти та його філій, у якому відображаються зв'язки та взаємообумовленість явищ і процесів у освітнього процесу. Діяльнісний підхід у нашій субмоделі зорієнтований на організацію повноцінної діяльності педагогічних працівників опорного закладу освіти та його філій з урахуванням того, що раніше існували окремі заклади освіти, а тепер вони об'єднані як єдина юридична особа. Особистісний підхід спрямований на визнання неповторності кожного педагогічного працівника, учасника освітнього процесу як особистості. Процесно-орієнтований підхід зорієнтований на розкриття управлінських категорій: планування, організації, координації, мотивації, контролю та інше. Зосереджуємо увагу на тому, що керівник закладу освіти має планувати зі своєю командою не тільки діяльність свого закладу, а й філій. Має бути розроблено стратегію розвитку опорного закладу освіти, спільний скоординований план, в основу якого закладено функції делегованих повноважень, а також система освітньої діяльності опорного закладу освіти та його філій. В основу ситуаційного підходу покладено виявлення різноманітних проблемних ситуацій, причин їх виникнення та способів вирішення, на які можуть бути спрямовані управлінські рішення керівника опорного закладу освіти. В основі цільового підходу передбачено стратегічні методи управління, які керівник використовує для вирішення основних завдань.



Нами було виявлено, що особливості управління ресурсним забезпеченням кадрами в опорному закладі освіти та філіях полягають у тому, що при управлінні керівнику треба враховувати педагогічні закономірності – найбільш загальні форми втілення теоретичного знання, об'єктивні та стійкі зв'язки між складовими компонентами процесу навчання. «Закономірний процес – це процес, який здійснюється на основі закону. Виявлення закономірностей навчально-виховного процесу є основним завданням педагогічної науки. Виявляючи закономірності, ми абстрагуємося від цілей і умов здійснення кожного окремого акта педагогічного впливу, від конкретних педагогічних ситуацій, від намірів залучення до педагогічної діяльності людей. Отже, розкриваються об'єктивно існуючі постійні, незмінні риси педагогічного процесу в цілому» [6, с. 62].

Виявлені нами закономірності: зв'язку між змістом та методами управління освітнім процесом, навчально-виховною діяльністю; індивідуальності створеної у закладі системи навчання; компетентності керівників і їх готовності до управлінської діяльності; мотивації освітньої діяльності; оперативності та неперервності, емоціональності діяльності та інші. Ці закономірності навчання є характерними в управлінні ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та їх філій.

«Важливим фактором у функціонуванні і розвитку опорного закладу освіти є принципи, які формуються як результат внутрішньої інтеграції досвіду учасників діяльності та адаптації опорного закладу освіти до вимог зовнішнього середовища і потреб суспільства та держави та яких дотримуються всі учасники освітнього та управлінського процесів. Для того, щоб опорний заклад освіти зміг успішно здійснювати освітню діяльність: забезпечував якісну освіту і розвиток учнів; став мережевою структурою і центром організації допрофільної підготовки та профільного навчання; об'єднав навколо себе філії та місцеві громади; зміг розбудувати систему професійного розвитку всіх педагогів освітнього округу опорного закладу, був спроможним зберігати культурну спадщину і національні традиції, формував національну свідомість та самосвідомість учасників освітнього процесу, формував особистісні якості громадянина-патріота, – потрібно розробити загальноприйняті способи поведінки всіх учасників освітнього процесу, яких будуть дотримуватися всі. Вони дають членам такої організації почуття захищеності, коли кожен буде себе позиціонувати саме з цією спільнотою. Керівнику опорного закладу освіти спільно зі своєю командою необхідно створювати власну організаційну структуру, яка дотримується певних принципів у діяльності, яка

характеризувала б інноваційну культуру закладу і яка б здійснювалася відповідно до принципів розвитку опорного закладу освіти» [12, с. 60].

В організації управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та їх філій з кадровим складом ми виявили такі принципи управління ресурсним забезпеченням: демократизації, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю, науковості, системності, перевірки фактичного виконання ухвалених рішень, законоповаги, інноваційності, педагогічної свободи, уваги до кадрів, інформаційної надійності, моделювального прогнозування, компетентності, оперативності, конкретності, ініціативи та активності, діловитості, зворотного зв'язку, коригування, об'єктивності в оцінюванні, контролю за виконанням працівниками опорного закладу освіти та його філій посадових обов'язків, оприлюднення результатів діяльності та врахування думки педагогічного колективу тощо.

«Педагогічні принципи розглядаються в сучасній педагогіці як керовані ідеї, нормативні вимоги і рекомендації щодо організації і здійснення навчально-виховного процесу в цілому, як способи досягнення педагогічних цілей з врахуванням закономірностей і умов перебігу навчально-виховного процесу» [6, с. 98].

Складність управління ресурсним забезпеченням опорними закладами освіти та їх філій полягає у тому, що саме в такому закладі загальної середньої освіти працює декілька педагогічних колективів (у різних приміщеннях, населених пунктах), і керівник опорного закладу освіти має вивчити і проаналізувати можливості, рівень професійної компетентності педагогічних працівників, адже він відповідає за якість освіти і в опорному закладі, і у його філіях.

Рівень компетентності педагогічних працівників опорного закладу освіти та філій залежить від впливу таких чинників (факторів впливу): злагодженої діяльності команди педагогічних працівників, стану здоров'я педагогів, досвіду педагогічної діяльності, індивідуально-типологічних та характерологічних особливостей тощо. На нашу думку, у опорних закладах освіти та їх філіях характерними є такі методи педагогічного управління – соціально-психологічні (педагогічної активності, почуття відповідальності педагогічних працівників за доручену справу, морального та матеріального стимулювання педагогічної праці); роботи з кадрами: проблемні, дослідно-пошукові, експериментальні, прикладні, наставництво. Для цього потрібне дієве, а не формальне закріплення за молодими педагогічними працівниками наставників; зв'язок між партнерами тощо. Використовуються методи роботи із здобувачами

освіти – морального стимулювання праці учнів, самовираження та самоствердження.

У опорних закладах освіти в умовах децентралізації можна використати елементи японської системи управління ресурсним забезпеченням: «японська система управління кадровим потенціалом підприємства – одна з найефективніших систем управління в світі, і визнана вона не офіційно – менеджментом з людським обличчям. В країні, де мало природних ресурсів, традиційно культивується мораль. Головний девіз: «Наше багатство – це людські ресурси». У таких країнах намагаються створити ефективні умови для максимально продуктивного використання видобутих ресурсів. Довге життя Японії в важких природно-географічних і кліматичних умовах виробило ту саму дисциплінованість і працьовитість, яка захоплює всю планету. Японська модель управління кадровим потенціалом підприємства ґрунтується на принципі: «Ми всі одна велика сім'я». Підготовка співробітників в Японії є обов'язковою частиною загальної системи трудових відносин в корпорації, фірмі, підприємстві. Останнім часом головною особливістю японських корпорацій стає так звана система «управління знаннями». Японський досвід управління кадровим потенціалом підприємства в промисловій сфері дуже гнучкий, сучасні новітні технології та техніки, в силу різних причин не знайшли себе з різних причин, і не знайшли собі застосування в інших країнах світу, з величезним успіхом впроваджені в японське виробництво» [11 с. 588].

Критеріями і показниками оцінювання нашої субмоделі є, насамперед, ефективність, а результатом управлінської діяльності керівників опорних закладів освіти – не лише економічний, а й соціальний ефект.

## **6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

На нашу думку, розвиток опорного закладу освіти та отримання здобувачами освіти якісних освітніх послуг залежать від ефективного управління ресурсами опорного закладу освіти та його філій. Для цього керівнику треба мати належну науково-методологічну підготовку, володіти теорією управління, частиною якої є теоретична складова субмоделі, та використовувати її у своїй практичній діяльності.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в аналізі результативності використання та впровадження субмоделі управління ресурсним забезпеченням опорних закладів освіти та їх філій.

## 7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, *Офіс управління інтелектуальною власністю: створення, робота, ефективність: навч. посіб.* Київ, Україна: Укр ІНТЕІ, 2016, с. 196.
- [2] М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін., *Системний підхід і моделювання в наукових дослідженнях: підручник*; Бутко М. П., Ред. Київ, Україна: «Центр учбової літератури», 2018, с. 9.
- [3] Кабінет Міністрів України. (2019, Черв. 19). *Постанова № 532 «Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF>.
- [4] *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2018 рік*. Київ, Україна: Пед. думка, 2018, 248 с.
- [5] В. І. Маслов, О. С. Бондар, К. В. Гораш, *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія*. Тернопіль, Україна: Крок, 2012, с. 89.
- [6] С. У. Гончаренко, *Педагогічні закони, закономірності, принципи. Сучасне тлумачення*. Рівне, Україна: Волинські обереги, 2012, с. 62.
- [7] Т. М. Хлебнікова, *Управління навчальною діяльністю: навч.-метод. посіб.* Харків, Україна: Основа, 2013, 224 с. (Серія «Абетка керівника»).
- [8] В. С. Савельєва, *Психологія управління: навч. посіб.* Київ, Україна: В Д «Професіонал», 2005, 320 с.
- [9] Н. В. Василенко, «Особливості управління опорною школою: кардинальні реформи в освіті», *Управління школою*, № 31/33(511/513), с. 2–13, 2016.
- [10] З. М. Онишків, *Основи управління закладом загальної середньої освіти: навч. посіб. для студ. вищих пед. навч. закладів*. Тернопіль, Україна: Навч. книга – Богдан, 2018, 192 с.
- [11] «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика», на VII Міжнар. заочній наук.-практ. конф. (29 листоп, 2019 р.); В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін., Ред. Запоріжжя, Україна: КПУ, 2019, с. 608.
- [12] О. М. Онаць, «Принципи розвитку опорного закладу освіти», *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: зб. наук. праць «Л'ОГОΣ», на Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 20 трав. 2019 р.); ГО «Європейська наукова платформа»*. Полтава, Україна, 2019, с. 60–66.

- [13] Л. М. Попович, «Моделювання ресурсного забезпечення управління опорним закладом освіти в підручнику для керівника», *Проблеми сучасного підручника, на Міжнар. наук.-практ. конф. (14 трав. 2019 р., м. Київ)*. Київ, Україна: Педагогічна думка, 2019, с. 105–106.
- [14] В. Пянковський, «Характеристика проведення адміністративно-правової реформи децентралізації України», *Актуальні проблеми правознавства*, Вип. 2(14), с. 77–82, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://appj.tneu.edu.ua/index.php/appj/article/viewFile/286/283>.
- [15] Л. М. Калініна, О. М. Онаць, М. О. Топузов, «Проблеми створення й розвитку опорних закладів освіти», *Прикладні наукові розробки та теоретичні дослідження XXI століття: зб. наук. праць «Л'ОГОΣ», на Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 15 квіт. 2019 р.)*; ГО «Європейська наукова платформа». Вінниця, Україна, 2019, с. 58–65.
- [16] О. М. Онаць, М. О. Топузов, «Управління самоосвітою вчителя як пріоритетною формою саморозвитку професійної компетентності в опорному закладі освіти», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, Вип. 9(38), с. 133–153, 2019.
- [17] Н. І. Лісова, «Засадничі принципи самоврядування та самоорганізації об'єднаних територіальних громад», *Problems and achievements of modern science: coll. of scientific papers «Л'ОГОΣ», of the International scientific-practical conf. (Cork, May 6, 2019)*; NGO «European Scientific Platform». Корк, Ірландія, 2019, с. 88–90.

## USING THE SUBMODEL OF MANAGING RESOURCES OF BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Lydia Popovich,**

Researcher, Department of Economics  
and management of general secondary  
education Institute of Pedagogy of the  
National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8231-8124>  
[plidia01@ukr.net](mailto:plidia01@ukr.net)

**Abstract.** The article deals with the peculiarities of using the resource management submodel of basic educational institutions. It is reasonable to draw attention of the heads of educational establishments to the specific features of resource management of educational establishments and their branches for the purpose of their effective management.

The author's vision of the concept of «resource management» of the basic educational establishment is presented: as material and technical

(material and technical base of the educational establishment: equipment for classrooms, workshops, gyms, other rooms); financial and economic (accounting and rational use of funds on the basis of estimates, maintaining statistical and accounting reports); personnel (recruitment, diagnostics of qualitative composition of teaching staff and formation of advanced training system, course retraining, self-educational activity of teaching staff, mentoring, internship, counselling;) scientific and methodological (acquisition and creation of scientific and methodological manuals, textbooks and programs for individuals), organization of multilevel scientific and methodological work with pedagogical staff); information and communication (acquisition and use of computer and office equipment, software, creation of communication system on websites, in blogs and cyber-groups, creation of electronic documents circulation in the educational establishment and its branches), economic support (purchase and maintenance of household appliances, school buses, cars, other equipment and household equipment) etc.

It is recommended for managers to create their own models of resource support management for basic educational institutions and its affiliates.

**Keywords:** management; basic educational institution; resource support; specific features; effectiveness of management organization.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СУБМОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ОПОРНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

**Попович Лидия Николаевна,**

научный сотрудник отдела экономики  
и управления средним образованием  
Института педагогики НАПН Украины.  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8231-8124>

[plidia01@ukr.net](mailto:plidia01@ukr.net)

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности использования субмодели управления ресурсным обеспечением опорных учебных учреждений. Обоснована целесообразность обратить внимание руководителей на специфические особенности управления ресурсным обеспечением опорных учебных учреждений и их филиалов с целью эффективного управления.

Представлено авторское видение понятия «управление ресурсным обеспечением» опорного учебного учреждения: как *материально-техническое* (оборудование классов, мастерских, спортивных залов, других комнат) *финансово-экономическое* (учет и рациональное

использование средств на основе сметы, ведение статистической и бухгалтерской отчетности); *кадровое* (подбор кадров, диагностика качественного состава педагогического персонала и формирования системы повышения квалификации, курсовая переподготовка, самообразовательная деятельность педагогов, наставничество, стажировки, консультирование); *научно-методическое* (приобретение и создание научно-методических пособий, учебников, программ профессионального и личного развития, организация разноуровневой научно-методической работы с педагогическими кадрами); *информационно-коммуникационное* (приобретение и использование компьютерной и оргтехники, программного обеспечения, создание системы общения на сайтах, в блогах, вайбер-группах, создание электронного документооборота в учебном учреждении и его филиалах); *хозяйственное обеспечение* (приобретение и обслуживание хозяйственной техники, школьных автобусов, легковых автомобилей, другой техники, инвентаря).

Руководителям рекомендуется создать собственные модели управления ресурсным обеспечением опорного учебного учреждения и его филиалов.

**Ключевые слова:** управление; опорное учебное учреждение; ресурсное обеспечение; специфические особенности; эффективность организации управления.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] P. M. Tsybulov, V. P. Chebotarov, Ofis upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu: stvorennia, robota, efektyvnist: navch. posib. Kyiv, Ukraina: Ukr INTEI, 2016, s. 196.
- [2] M. P. Butko, I. M. Butko, M. Yu. Ditkovska ta in., Systemnyi pidkhid i modeliuvannia v naukovykh doslidzhenniakh: pidruchnyk; Butko M. P., Red. Kyiv, Ukraina: «Tsentr uchbovoi literatury», 2018, s. 9.
- [3] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019, Cherv. 19). Postanova № 532 «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro osvittii okruh i opornyi zaklad osvity». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF>.
- [4] Anotovani rezultaty naukovo-doslidnoi roboty Instytutu pedahohiky NAPN Ukrainy za 2018 rik. Kyiv, Ukraina: Ped. dumka, 2018, 248 s.

- [5] V. I. Maslov, O. S. Bondar, K. V. Horash, Naukovi osnovy ta tekhnolohii kompetentnoho upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom: monohrafiia. Ternopil, Ukraina: Krok, 2012, s. 89.
- [6] S. U. Honcharenko, Pedahohichni zakony, zakonornosti, pryntsyipy. Suchasne tлумachennia. Rivne, Ukraina: Volynski oberehy, 2012, s. 62.
- [7] T. M. Khliebnikova, Upravlinnia navchalnoiu diialnistiu: navch.-metod. posib. Kharkiv, Ukraina: Osnova, 2013, 224 s. (Seriiia «Abetka kerivnyka»).
- [8] V. S. Savelieva, Psykholohiia upravlinnia: navch. posib. Kyiv, Ukraina: V D «Profesional», 2005, 320 s.
- [9] N. V. Vasylenko, «Osoblyvosti upravlinnia opornoiu shkoloiu: kardynalni reformy v osviti», Upravlinnia shkoloiu, № 31/33(511/513), s. 2–13, 2016.
- [10] Z. M. Onyshkiv, Osnovy upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity: navch. posib. dlia stud. vyshchych ped. navch. zakladiv. Ternopil, Ukraina: Navch. knyha – Bohdan, 2018, 192 s.
- [11] «Formuvannia efektyvnykh mekhanizmiv derzhavnogo upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh suchasnoi ekonomiky: teoriia i praktyka», na VII Mizhnar. zaochnii nauk.-prakt. konf. (29 lystop, 2019 r.); V. M. Oharenka, O. V. Pokataievoi ta in., Red. Zaporizhzhia, Ukraina: KPU, 2019, s. 608.
- [12] O. M. Onats, «Pryntsyipy rozvytku opornogo zakladu osvity», Naukovi vidkryttia ta fundamentalni naukovi doslidzhennia: svitovyi dosvid: zb. nauk. prats «Λ'OHOS», na Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Poltava, 20 trav. 2019 r.); HO «Ievropeiska naukova platforma». Poltava, Ukraina, 2019, s. 60–66.
- [13] L. M. Popovych, «Modeliuvannia resursnoho zabezpechennia upravlinnia opornym zakladom osvity v pidruchnyku dlia kerivnyka», Problemy suchasnoho pidruchnyka, na Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (14 trav. 2019 r., m. Kyiv). Kyiv, Ukraina: Pedahohichna dumka, 2019, s. 105–106.
- [14] V. Piankovskiy, «Kharakterystyka provedennia administratyvno-pravovoi reformy detsentralizatsii Ukrainy», Aktualni problemy pravoznavstva, Vyp. 2(14), s. 77–82, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://appj.tneu.edu.ua/index.php/appj/article/viewFile/286/283>.
- [15] L. M. Kalinina, O. M. Onats, M. O. Topuzov, «Problemy stvorennia y rozvytku opornykh zakladiv osvity», Prykladni naukovi rozrobky ta teoretychni doslidzhennia XXI stolittia: zb. nauk. prats «Λ'OHOS», na Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Vinnytsia, 15 kvit. 2019 r.); HO «Ievropeiska naukova platforma». Vinnytsia, Ukraina, 2019, s. 58–65.



- [16] O. M. Onats, M. O. Topuzov, «Upravlinnia samoosvitoiu vchytelia yak priorytetnoiu formoju samorozvytku profesiinoi kompetentnosti v opornomu zakladi osvity», *Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk, prats, Vyp. 9(38)*, s. 133–153, 2019.
- [17] N. I. Lisova, «Zasadnychi pryntsypy samovriaduvannia ta samoorhanizatsii obiednanykh terytorialnykh hromad», *Problems and achievements of modern science: coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ», of the International scientific-practical conf. (Cork, May 6, 2019); NGO «European Scientific Platform». Kork, Irlandiia, 2019, s. 88–90.*

*Стаття надійшла  
до редакції 12 лютого 2020 року*