

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення системи менеджменту освітнього закладу, на прикладі
Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого

Виконав: студент 6 курсу, групи БАМ-61
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Сич А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Юрик Н.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Федішин І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту освітнього закладу, на прикладі Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. №14 імені Богдана Лепкого»

Кваліфікаційна робота магістра: 74 сторінки, 22 рисунки, 5 таблиць, 4 додатки, 49 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – менеджмент освітнього закладу.

Предмет дослідження – система менеджменту освітнього закладу.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів вдосконалення системи менеджменту освітнього закладу, на прикладі Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. №14 імені Богдана Лепкого.

Методи наукових досліджень: теоретично-дослідницький; історичний; системності; порівняння; фінансово-статистичний; фінансово-аналітичний; експертний; прогнозно-аналітичний тощо.

Сформовано проектні пропозиції щодо оновлення інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності та розвитку освітнього закладу в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища; застосування моделі стратегічного управління освітнім закладом в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища; впровадження моделі управління соціальною безпекою учнів для освітнього закладу в умовах війни.

Ключові слова: освітній заклад, освіта, менеджмент, система менеджменту, соціальна безпека.

ANNOTATION

Topic on «Improvement of an educational institution management system (Ternopil general secondary school No. 14 named after B. Lepkyi as a case of study)».

Master Degree thesis consists of 74 pages, 22 figures, 5 tables, 4 appendices, 49 references.

The object of investigation is the management of an educational institution.

The subject of the study is the management process of an educational institution

The aim of the work is to study, evaluate and justify the main ways to improve the management of an educational institution, using data of Ternopil general secondary school No. 14 named after B. Lepkyi.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and research; historical; systematic; comparison; financial and statistical; financial and analytical; expert; forecasting and analytical, etc.

The proposals have been formulated for updating the innovative management strategy to improve the activities and development of an educational institution in conditions of transformation and uncertainty of the internal environment. The application of strategic management model of an educational institution in conditions of a rapidly changing external environment has been proposed. The implementation of student's social security management model for an educational institution in conditions of war has been recommended.

Keywords: educational institution, education, management, management process, social security.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ.....	11
1.1 Школа як первинна ланка системи освітнього менеджменту.....	11
1.2 Основні складові менеджменту в освітній сфері.....	17
1.3 Принципи та методи управління закладами освітньої сфери.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ	
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТ. № 14 ІМЕНІ БОГДАНА ЛЕПКОГО..	29
2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності освітнього закладу...	29
2.2 Аналіз особливостей діяльності освітнього закладу в умовах війни.....	35
2.3 Аналіз забезпечення та підтримки системи менеджменту в освітньому закладі в умовах війни.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТ. № 14 ІМЕНІ	
БОГДАНА ЛЕПКОГО.....	46
3.1 Оновлення інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності та розвитку освітнього закладу в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища.....	46
3.2 Застосування моделі стратегічного управління освітнім закладом в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.....	51
3.3 Впровадження моделі управління соціальною безпекою учнів для освітнього закладу в умовах війни.....	55
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ	
СИТУАЦІЯХ.....	63
4.1 Організація та проведення позапланового та цільового інструктажів з охорони праці в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 імені Богдана Лепкого.....	63

4.2 Роль та значення навчання з охорони праці та безпеки життєдіяльності в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 імені Богдана Лепкого.....	64
ВИСНОВКИ.....	68
БІБЛІОГРАФІЯ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що значення освіти завжди було важливим, але із початком повномасштабної війни, її роль зросла, бо саме рівень освіти визначає рівень розвитку кожної окремої країни в цілому. Підтримувати освіту на належному рівні в такий важкий для країни час має бути обов'язком кожного, хто причетний до цього процесу. Цьому також свідчать сучасні глобалізаційні процеси, які, у свою чергу, тісно пов'язані із зростанням ролі та значення науки та освіти, зокрема в сфері саморозвитку сучасної людини.

Дослідження, що стосуються сутності та особливостей системи менеджменту освітнього закладу, здійснювали такі вчені-науковці та практики як: Байбакова О.О. [7], Виноградня В.М. [9], Гончарова І.П. [10], Дуткевич Т.В. [12], Крижко В. [19], Мармаза О.І. [21], Толков О.С. [12], Черниш А.П. [36], Юрик Н.Є. [37-39] та інші.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів вдосконалення системи менеджменту освітнього закладу, на прикладі Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 14 імені Богдана Лепкого.

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичних аспектів системи менеджменту освітнього закладу.
2. Здійснення організаційно-управлінської характеристики діяльності освітнього закладу.
3. Проведення аналізу особливостей діяльності освітнього закладу в умовах війни.
4. Здійснення аналізу забезпечення та підтримки системи менеджменту в освітньому закладі в умовах війни.
5. Впровадження оновленої інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності та розвитку освітнього закладу в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища.

6. Розробка моделі стратегічного управління освітнім закладом в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

7. Впровадження моделі управління соціальною безпекою учнів для освітнього закладу в умовах війни.

Об'єкт дослідження – менеджмент освітнього закладу.

Предмет дослідження – система менеджменту освітнього закладу.

Методи наукових досліджень: дослідницько-теоретичний; аналізу та синтезу; порівняння; статистичний; статистико-економічний; моделювання; прогнозування; експертної оцінки та інші.

Інформаційна база дослідження: наукові та фахові статті, підручники, навчальні посібники, монографії, нормативно-правові документи, фінансово-статистична звітність та документація щодо діяльності Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні ряду теоретично-практичних висновків щодо особливостей системи менеджменту освітнього закладу, а також в обґрунтуванні запропонованих напрямів щодо вдосконалення системи менеджменту Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих шляхів щодо вдосконалення системи менеджменту освітнього закладу, на прикладі Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого, а саме: оновлення інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності та розвитку освітнього закладу в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища; застосування моделі стратегічного управління освітнім закладом в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища; впровадження моделі управління соціальною безпекою учнів для освітнього закладу в умовах війни.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваної Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (Полтава, 25 квітня 2024 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 74 сторінки, 23 рисунки, 4 таблиці, 9 додатків. Бібліографія включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Школа як первинна ланка системи освітнього менеджменту

Продовж десятиліть основною метою школи було навчання дітей та передання їм нагромадженого людством позитивного досвіду попередніх поколінь. Тобто, вагомий акцент ставився на формування організованої та впорядкованої системи управління, зорієнтованої на організацію пізнавальної діяльності кожної дитини зокрема.

Досліджуючи школу ХХІ ст. як первинну ланку освітнього менеджменту, зазначимо що головною метою її діяльності є не тільки надання освітніх послуг, але й створення сприятливих умов для навчання, розвитку й самореалізації кожної дитини і як особистості, і як свідомого громадянина України. За таких умов можна стверджувати про формування нової генерації молодих людей, такого нового покоління, яке впродовж всього життя буде спроможне свідомо навчатися та самонавчатися.

З початком війни акценти щодо основної мети освіти і ролі школи дещо змістилися у сторону створення безпечних умов навчання як для кожного учня, так і для кожного педагогічного працівника, де важлива увага приділяється ментальному здоров'ю.

Отже, варто зазначити, що всі виклики зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, культурні, суспільні тощо) не лише впливають на зміну мети, місії, цілей та завдань школи, але й вносять свої корективи в процес її функціонування.

Зміни, які відбуваються в суспільстві суттєво впливають на функції, які виконує школа. Серед основних функцій школи слід відмітити наступні [7; 9]:

- Формуюча – функція, за сприяє формуванню в учнів власного світосприйняття та світобачення; свідомої громадянської позиції; національних традицій; духовних цінностей; особистісних цілей.
- Пізнавальна – функція за допомогою якої учні формують ряд вмінь, а саме: навчатися, пізнавати нове, розвивати пам'ять, концентрацію уваги та творче креативне мислення.
- Кваліфікаційна-професійна – означає орієнтування школи на високі результати та знання учнів і, яка гарантує останнім, певний рівень кваліфікації для подальшого їх навчання, розвитку, індивідуального становлення та здобуття певної професії.
- Соціалізаційна – означає процес адаптації та входження, який полягає у формуванні певних життєвих принципів, цінностей, способів поведінки учнів, а також можливість оволодіти різними соціальними ролями.
- Інтеграційна – означає готовність учнів, які навчаються у школі до самостійного особистого та суспільного життя.
- Персоналізаційна – означає набуття різних якостей та ознак, які формують індивідуальність кожного окремого учня, його особистісний розвиток та самостійність.

Виходячи з основних функцій, які виконує школа, її можна вважати відкритою системою і складним об'єктом управління. Такий функціонально-системний підхід не тільки дозволяє зберегти цілісність управлінського процесу, але й сконцентруватися керівникам шкіл, вчителям, допоміжному персоналу, учням на:

- правильному визначенню та результативному досягненні основної мети, місії, цілей і завдань школи;
- створенню належних умов функціонування освітньо-виховного процесу;
- виборі та реалізації сучасних методів, засобів, способів та прийомів навчальної та виховної роботи [12].

Варто також зазначити, що створення та діяльність шкіл в Україні відбувається згідно чинного законодавства, а також конкретних норм, правил та принципів, що є обов'язковими для виконання. Наприклад, на основі принципу прямої демократії усі працівники школи спільно приймають рішення, пов'язані із навчально-виховною діяльністю. Іншим прикладом може стати система управління в школі, яка формується на основі стратегічного та тактичного менеджменту. Зокрема, стратегічний рівень управління представлений директорами шкіл та їх заступниками, а тактичний – учителями та допоміжним управлінським персоналом.

На сьогоднішній день не можна проаналізувати діяльність жодної школи без її культури, формування якої пов'язано практично з усіма сферами функціонування школи. Аналізуючи культуру організації, зокрема культуру школи, варто зазначити, що вона належить до опосередкованих чинників управління і тому, на практиці, менеджери зазвичай її недооцінюють. Таке судження є помилковим, бо насправді культура виступає тим універсальним чинником, який суттєво впливає на всі сфери діяльності школи, включаючи її репутацію та імідж.

Отже, культура школи – це культура усіх працівників школи та усіх її учнів, яка безпосередньо впливає на якісну реалізацію основних функцій школи, її результативність та ефективність в цілому [7].

Поряд з культурою важливу роль в процесі діяльності школи відіграє її імідж. Він формується на основі поєднання багатьох чинників таких як: високопрофесійний педагогічний склад; рівень розвитку школи; врахування потреб сучасних і потенційних клієнтів школи; реальні можливості школи; рівень освітніх інновацій; рівень культури школи; рівень освіти; успішність випускників школи; сприятлива ділова атмосфера; ефективна робота керівної ланки; удосконалена система управління та менеджменту; наявність сучасного матеріально-технічного забезпечення; рівень публічності – вміння презентувати школу широкому колу стейкхолдерів; ефективна та якісна комунікація всередині школи, з батьками, зацікавленими сторонами, громадськістю тощо [21].

Наступним атрибутом управління сучасної школи є маркетинг. Існує два підходи до маркетингу в школі:

1. Класичний підхід – він передбачає незаперечне ставлення до освіти як процесу отримання первинних знань і тому відкидає будь-які маркетингові інструменти боротьби за споживачів освітніх послуг, тобто учнів.
2. Інноваційний підхід – при якому маркетинг виступає рушійною силою в процесі «боротьби» за потенційного клієнта. При цьому підході передбачається розробка та реалізація маркетингової стратегії як одного із складових управління школою [7].

Отже, маркетингом в школі можна вважати процес вивчення та задоволення потреб потенційних клієнтів школи, тобто учнів та їх батьків, який забезпечує досягнення основної мети та цілей школи. Сфера маркетингу у школі – це сфера, за яку відповідає лише директор школи, бо тільки він володіє повноваженнями приймати рішення щодо маркетингової стратегії школи.

На сьогодні, окрім маркетингової технології управління досить популярною є технологія управління розвитком школи, яка розглядає останню як об'єкт розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища. При цьому всі процеси розвитку школи розглядаються як інноваційні і реалізуються в межах інноваційної стратегії навчального закладу, яка, у свою чергу, забезпечує збільшення освітнього потенціалу, раціональне його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти.

З метою підвищення ефективності управління розвитком школи система внутрішньо-шкільного управління повинна забезпечувати:

- високий рівень інформованості щодо майбутніх нововведень та доцільності їх впровадження;
- реагування проблем, які пов'язані із розвитком школи;
- багато-альтернативність щодо вибору мети, цілей розвитку школи;
- інтегрованість цілей розвитку із загальним цілями школи;
- комплексний підхід до формування реалістичних планів розвитку;

- сприяння залученню до інноваційного процесу всіх груп, зацікавлених в подальшому розвитку та ефективній діяльності школи;
- створення сприятливої ділової атмосфери, яка б сприяла розвитку як школи, так і саморозвитку всіх педагогічних працівників.
- проведення ефективного контролю інноваційних процесів.

Окрім роботи по розвитку у школі активно ведеться методична робота. Відповідно до цього у школі активно використовують технологію методичної роботи. Остання розглядається як цілісна система, яка ґрунтується на сучасних досягненнях педагогічної науки; освітніх інноваціях; детальному аналізуванні навчально-виховного процесу та його стану; аналітичній діяльності; організаційній діяльності. Зміст технології методичної роботи формується за допомогою: визначення цільових орієнтирів; розробки відповідної концепції; реалізації певних принципів; розроблення технологічної моделі; належної підтримки навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; формування методичної культури педагогічних працівників; вибору та реалізації відповідних форм організації методичної роботи; створення шкільного методичного кабінету; підбором висококваліфікованого персоналу та створення умов, які сприятимуть підвищенню кваліфікації та саморозвитку персоналу, який займається методичною роботою у школі.

Технологію методичної роботи розглядають як важливу складову внутрішньо-шкільного управління, спрямовану на розвиток творчого потенціалу педагогічного складу школи, постійне підвищення рівня їх професійної майстерності, саморозвитку, самовдосконалення, а також удосконалення якісних параметрів навчально-виховного процесу в цілому [12].

Проаналізувавши основні типи освітніх технологій, можна впевнено констатувати, що їх результативність залежить від успішного вибору та реалізації, до яких потрібно підходити комплексно та системно. А існуючі технології управління освітньою сферою є послідовним цілеспрямованим процесом, якому притаманний циклічний характер і на основі якого формується єдина концепція менеджменту навчального закладу.

На рис. 1.1 представлені основні складові концепції менеджменту навчального закладу.

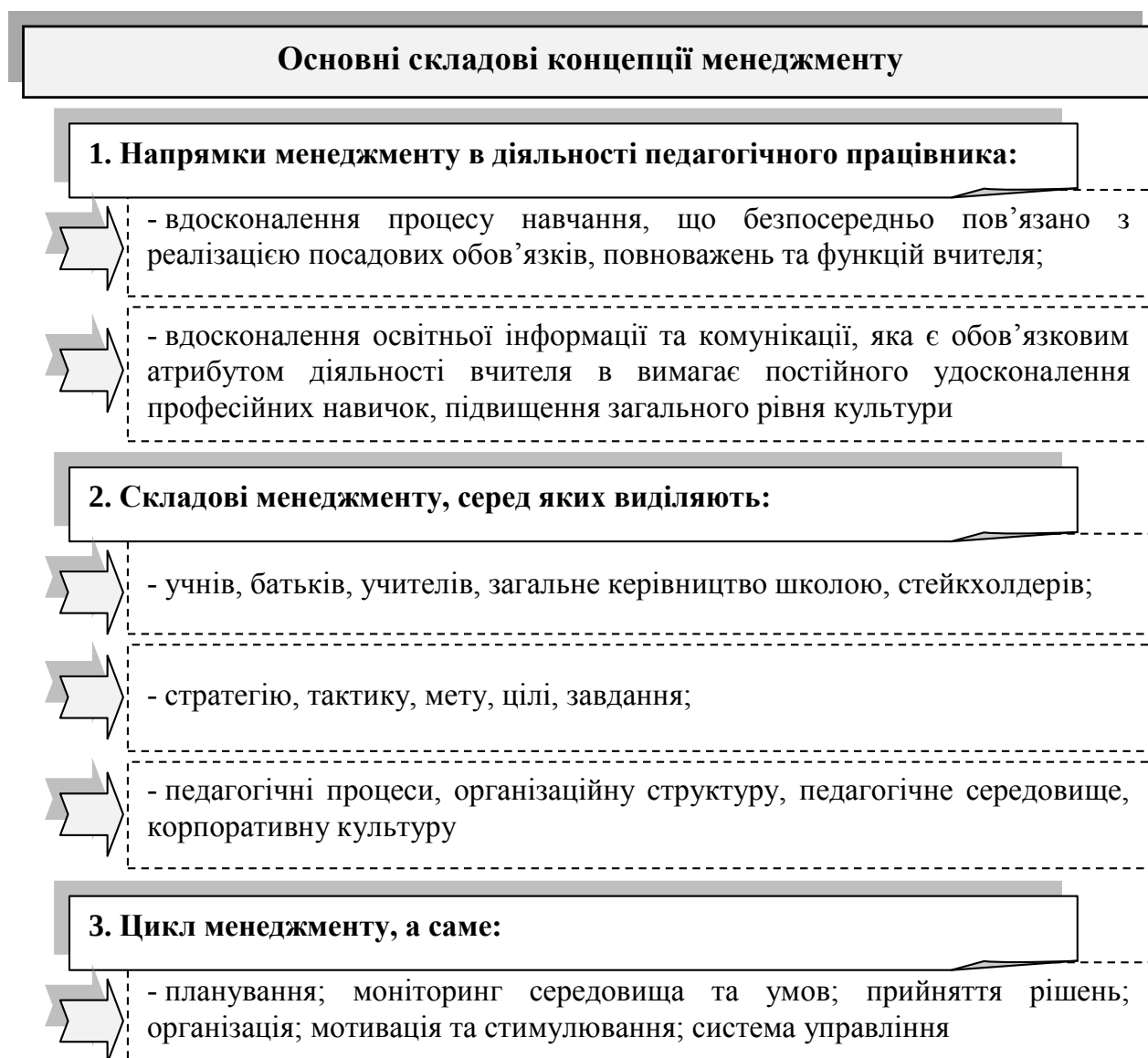


Рисунок 1.1 – Основні складові концепції менеджменту
навчального закладу [7]

Аналіз складових концепції менеджменту навчального закладу вказує на те, що дана концепція може бути ефективним інструментом підсилення професійної підготовки та саморозвитку усіх учителів та менеджерів освітніх закладів.

Підсумовуючи вищевикладене можна стверджувати, що постійні зміни, які відбуваються в нашому суспільстві вимагають постійних змін в закладах освіти, в

тому числі і школах, а саме: зміни пріоритетів, філософії, цінностей та шкільної культури; розвитку педагогіки, заснованої на співробітництві та взаємоповазі; постійної готовності до самонавчання, саморозвитку та самовдосконалення; формування нової моделі управління; підвищення якості освітніх послуг; розробки стратегічних орієнтирів розвитку освіти та управління нею. Все це дозволить школі як первинній ланці системи освітнього менеджменту досягти нового рівня розвитку, а також забезпечити ефективність та результативність її діяльності в цілому.

1.2 Основні складові менеджменту в освітній сфері

Значення освіти завжди було важливим, але із початком повномасштабної, її роль зростає, бо саме рівень освіти визначає рівень розвитку кожної окремої країни в цілому. Підтримувати освіту на належному рівні в такий важкий для країни час має бути обов'язком кожного, хто причетний до цього процесу. Цьому також свідчать сучасні глобалізаційні процеси, які, у свою чергу, тісно пов'язані із зростанням ролі та значення науки та освіти, зокрема в сфері саморозвитку сучасної людини.

Аналізуючи освіту в цілому, можна вважати, що сучасна освіта дозволяє людині досягти певних поставлених нею мети та цілей, це – перший крок до удосконалення вроджених якостей; можливість набути нових теоретичних навичок; розвинути власні здібності; удосконалити поведінкові моменти; можливість подальшого самовдосконалення й саморозвитку. Все це, у свою чергу, сприятиме досягненню людиною соціальної зрілості та індивідуального зростання.

Розвиток освітньої сфери розглядають як складову інтелектуальної праці, як один із пріоритетних напрямів загального розвитку будь-якої держави, який, у свою чергу, охоплює складні трансформаційні, інтеграційні та модернізаційні процеси сучасного світу. Дані процеси призводять до глобальних та масштабних змін й вимагають кардинально нових підходів до управління всією освітньою

сферою, яка інтегрує в собі освітні складові, які сприяють забезпеченню відтворення та розвитку інтелектуального потенціалу суспільства в цілому.

На сучасному етапі свого розвитку менеджмент в освітній сфері стає наукомісткою діяльністю і вимагає від менеджерів освітніх закладів високого рівня професіоналізму та знань в різних галузях науки. Доцільно зауважити, що навіть в умовах війни, аспекти удосконалення системи менеджменту та підвищення ефективності навчального процесу є досить актуальними, а також визначаються формуванням сучасних управлінських відносин, зростання керованості цього процесу. Саме управлінські відносини та управлінські впливи, дозволяють формувати індивідуальність кожного окремого учня набагато ефективніше, ніж середовище, в якому вони перебувають [36]. Менеджмент освітнього закладу включає в себе багато складних процесів, зокрема такі як вироблення та прийняття управлінських рішень. Дані процеси реалізуються за допомогою етапів, представлених на рис. 1.2.

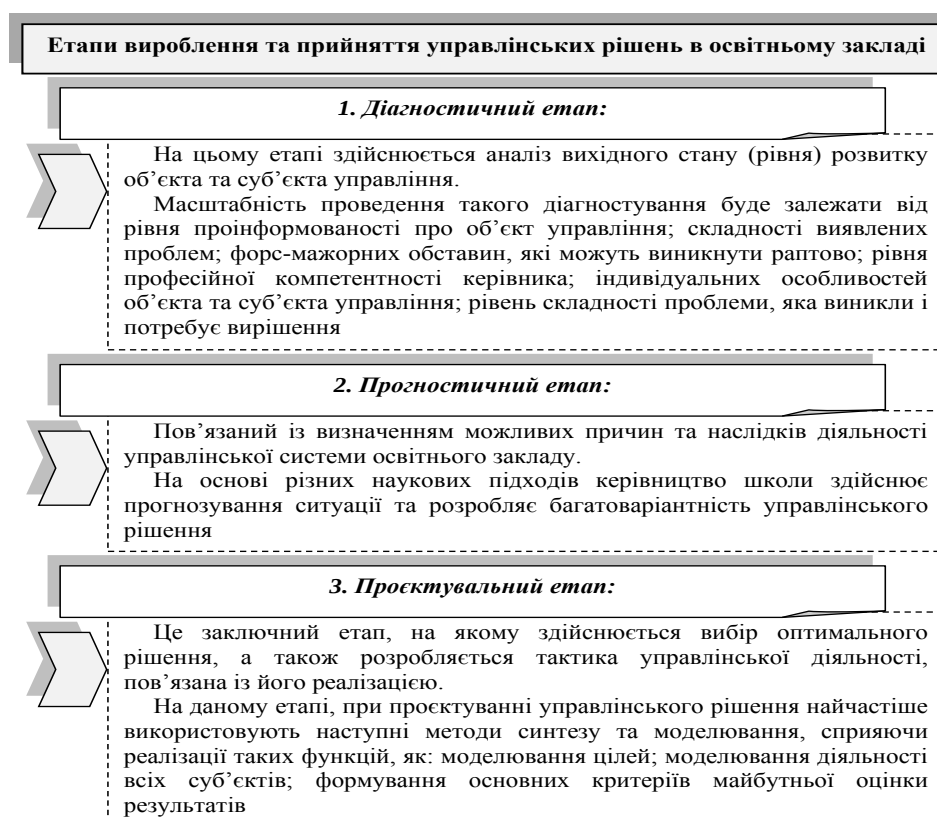


Рисунок 1.2 – Етапи вироблення та прийняття управлінських рішень в освітньому закладі

Варто зазначити одну із особливостей управлінської діяльності менеджера освіти в процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень таку, як велика свідомість та сила волі. При цьому учитель повинен володіти гнучкістю, креативністю та творчим підходом. Демонстрація таких його рис забезпечує не тільки результативність кожного із етапів прийняття та реалізації управлінського рішення, але й свідчить про високий професійний рівень самого менеджера, а також готовність нести повну відповідальність при різних сценаріях його реалізації.

Сучасний навчальний заклад не можливо уявити без новітніх інформаційних технологій, за допомогою яких здійснюється процес управління навчально-виховним процесом в цілому. До таких технологій відносять навчальні освітні онлайн-платформи, онлайн-підручники, навчальні плати та програми.

Основні фази циклу управління освітнім закладом із використанням інформаційних технологій представлена на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні фази циклу управління освітнім закладом із використанням інформаційних технологій

До чинників, які впливають на рівень ефективності управління діяльністю навчального закладу відносять чинники зовнішнього середовища, які у свою чергу, поділяються на чинники: макросередовища та мікросередовища.

До чинників макросередовища (зовнішніх чинників) належать наступні: політичні, економічні, соціальні, культурологічні. Щодо чинників мікросередовища (внутрішніх чинників), то сюди відносять: територіальне розміщення закладу; інфраструктуру; імідж навчального закладу; цінності та традиції закладу; його потенційні можливості тощо. Одні з чинників чинять прямий вплив, а інші – опосередкований.

До першої групи відносять: постачальників – навчально-методичних матеріалів, різного роду обладнання та інструментів; фінансистів – фінансові організації, кошти, спонсори, меценати тощо; трудові ресурси – педагогічний колектив, обслуговуючий персонал; законодавство – різні закони про освіту, підзаконні їм нормативні акти, що регулюють освітню діяльність; споживачів – учні, батьки; власників – органи держави та місцевого самоврядування (районні, міські, обласні), юридичні чи фізичні особи; конкуренти – заклади освіти, які мають кращий імідж і репутацію, сприятливіші умови для навчання, виховання та розвитку дітей.

До другої групи, яка сформована із чинників опосередкованої дії (непрямого впливу), належить: загальний економічний стан в країні; рівень науково-технічного прогресу та науково-технічної революції; політична ситуація в країні; соціальні тенденції; культурне середовище; вплив зацікавлених груп (стейкхолдерів) на діяльність та розвиток навчального закладу; міжнародні події, в тому числі міжнародний досвід в освітній сфері.

Призначення менеджменту в освітньому закладі представлено на рис. 1.4.

Аналізуючи функції менеджменту в освітньому закладі, то варто зазначити, що вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

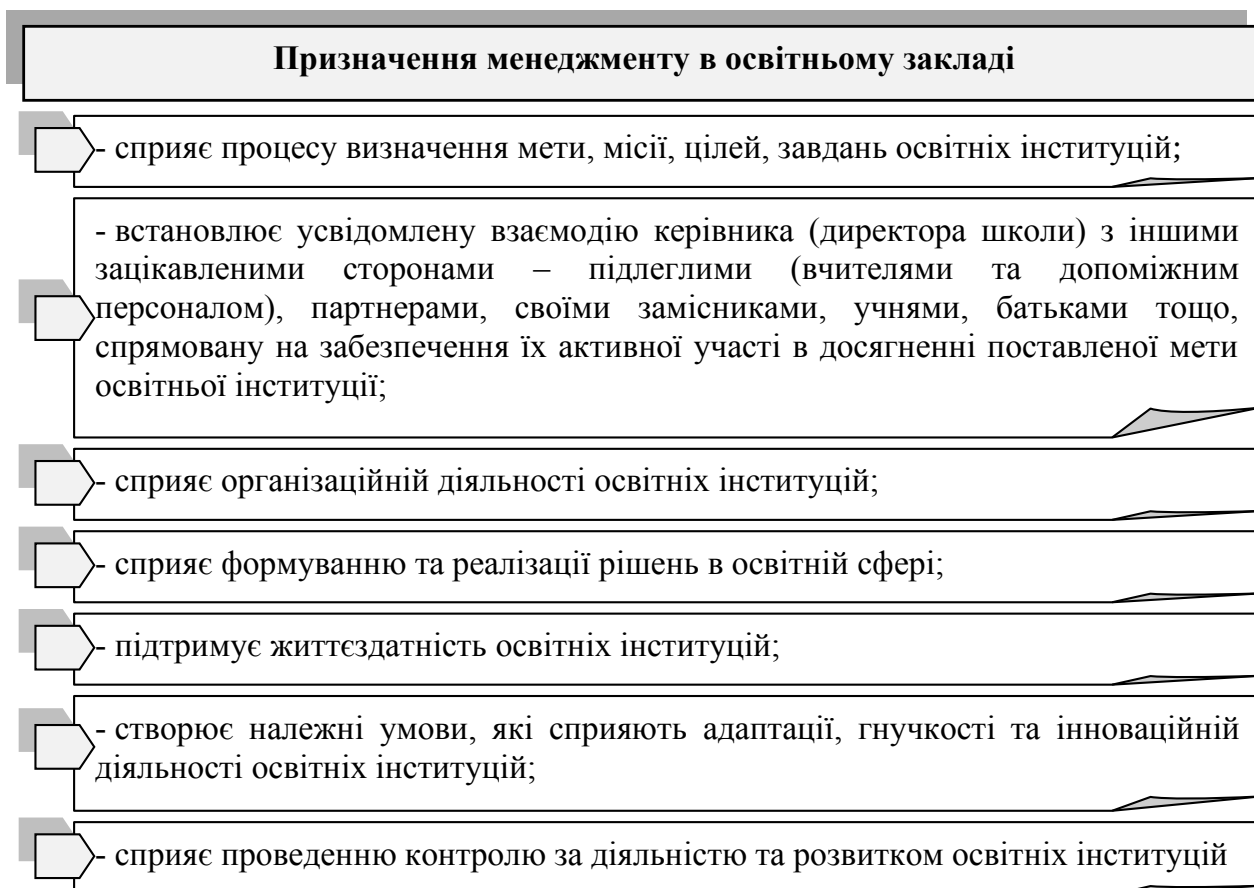


Рисунок 1.4 – Призначення менеджменту в освітньому закладі [36]

Однак, слід відмітити особливості, які притаманні саме функціям менеджменту в освітній сфері, а саме:

- реалізація функцій повністю цілеспрямована на керовану підсистему, а також на чинники зовнішнього середовища;
- реалізація функцій є реальною, а не формальною констатацією.

На рис. 1.5 подана розширена класифікація функцій менеджменту в освітній сфері. Аналізуючи особливості загальних функцій освітнього менеджменту як складової управлінського циклу, то їх розглядають як вид управлінської діяльності незалежно впливу характеристик останньої, тобто масштабності, невизначеності, кризи тощо, що здійснює загальний вплив через управління певними об'єктами, процесами, елементами освітньої діяльності та реалізовується за допомогою їх послідовного застосування. Щодо специфічних функцій менеджменту в освітній сфері, то вони мають чітку спрямованість на конкретний об'єкт управління.

Класифікація функцій менеджменту в освітній сфері

1. Загальні функції:

За ознакою по відношенню до суб'єктів і об'єктів освітнього процесу:

- планування діяльності;
- організація діяльності;
- мотивування поведінки працівників, які здійснюють певні процеси діяльності в освітянській сфері;
- контролювання процесу діяльності;
- регулювання процесу діяльності

2. Специфічні функції:

За ознакою рівнів управління:

загальнодержавна; регіональна; локальна

За ознакою освітніх рівнів:

- управління дошкільною освітою;
- управління середньою освітою;
- управління позашкільною освітою;
- управління професійною освітою;
- управління вищою освітою;
- управління післядипломною освіти

За ознаками об'єктів управління:

- управління навчальними закладами різних видів та типів (дитсадками, школами, ліцеями, гімназіями, коледжами, інститутами, університетами, академіями тощо)

За ознакою процесів управління:

- навчально-методичною роботою;
- навчально-виховним процесом;
- роботою з керівниками та науково-педагогічними кадрами;
- підвищенням кваліфікації і перепідготовки кадрів;
- науковою діяльністю у вищих навчальних закладах;
- налагодженням і розширенням міжнародного співробітництва в освітній сфері;
- розвитком соціальної та матеріально-технічної бази освіти

3. Послідовні функції:

планування; організування; персональна діяльність; управління людьми; контроль

4. Паралельні функції:

аналіз; прийняття рішень; імплементація

5. Функції внутрішнього управління:

аналіз; планування; організація; контроль

Рисунок 1.5 – Розширена класифікація функцій менеджменту
в освітній сфері

Саме завдяки функціям освітнього менеджменту вдається вдосконалювати загалом систему менеджменту освіти, підвищувати її ефективність та результативність.

Щоб дані функції були вдало реалізовані потрібно розробити певний алгоритм їх реалізації, який буде включати в себе:

- прийняття логічно-правильних управлінських рішень;
- організацію прийнятих управлінських рішень (доведення рішення до кожного працівника навчального закладу;
- створення належних умов діяльності для кожного учасника навчально-виховного процесу;
- розробку системи мотивації та стимулювання праці для усіх учасників навчально-виховного процесу);
- реалізацію прийнятих управлінських рішень;
- контроль за виконання прийнятих рішень [21].

Поряд з цим для ефективної реалізації функції освітнього менеджменту потрібно завжди зважати на ряд чинників таких, як: якісний та кількісний склад педагогічного колективу; професійно-кваліфікаційний рівень підготовки педагогічних працівників; рівень підготовки учнів; рівень матеріально-технічного забезпечення; розмір навчального закладу; статус навчального закладу; імідж навчального закладу; місія та візія навчального закладу; рівень його інноваційного розвитку.

Аналізуючи діяльність закладу середньої освіти, діяльність якого регламентується Законом України «Про загальну середню освіту» (№ 463-IX від 16.01.2020 р.) [1], чітко вказано на те, що управління системою загальної середньої освіти здійснюється Міністерством освіти України, а також іншими відповідними органами управління освіти обласних, міських, районних, державних адміністрацій, а також органами місцевого самоврядування [1].

До основних завдань органів управління системою загальної середньої освіти належить: створення сприятливих умов для навчання; прогнозування розвитку освіти, кількості навчальних закладів відповідно до освітніх потреб в

країні; атестація навчальних закладів, а також відкритий доступ до результатів атестації; ліцензування навчальних закладів, заснованих на приватній формі власності; контроль за додержанням Державного стандарту загальної середньої освіти; забезпечення соціальних прав, охорони праці, безпеки життєдіяльності педагогів та інших працівників, які залучені до навчально-виховного процесу, учнів освітніх навчальних закладів; сприяння розвитку самоврядування у навчальних закладах; повне забезпечення закладів освіти педагогічними працівниками, а також керівним складом [1].

Виходячи з поданих основних завдань, констатуємо, що менеджмент освітньої сфери – це складна управлінська система, за допомогою якої освітній заклад визначає мету, цілі та завдання; формує та організує виконання рішень в освітній сфері; здійснює підтримку функціонування та реалізації контролю на всіх рівнях управління.

Отже, менеджмент в освітній сфері став обов'язковим атрибутом вітчизняної системи освіти, що формувалася напротязі тривалого часу. Саме тому цей вид управління також має здатність змінюватись, удосконалюватись, набувати нових способів, форм та методів, що призведе до вдосконалення як системи управління в цілому, так і системи управління кожного окремого освітнього закладу.

1.3 Принципи та методи управління закладами освітньої сфери

Аналізуючи складові системи менеджменту в освітній сфері, доцільно зазначити, що його методологія суттєво не відрізняється від методології традиційного менеджменту. Однак, розглядаючи менеджмент освіти як науку, зазначимо, що їй притаманна власна методологія, яка є сукупністю принципів, прийомів і процедур дослідження освітньої сфери суспільства і технологій її управління. Зокрема, складовими методики менеджменту освіти є система методів, пов'язаних з аналітичною, дослідною, управлінською діяльністю, а також методів, які дозволяють розглядати управління освітньою сферою у взаємозв'язку з іншими дотичними галузями, зокрема соціальною, економічною, політичною,

екологічною тощо. Для більш детального аналізу на рис. 1.6 представлено класифікацію методів управління освітніми закладами.

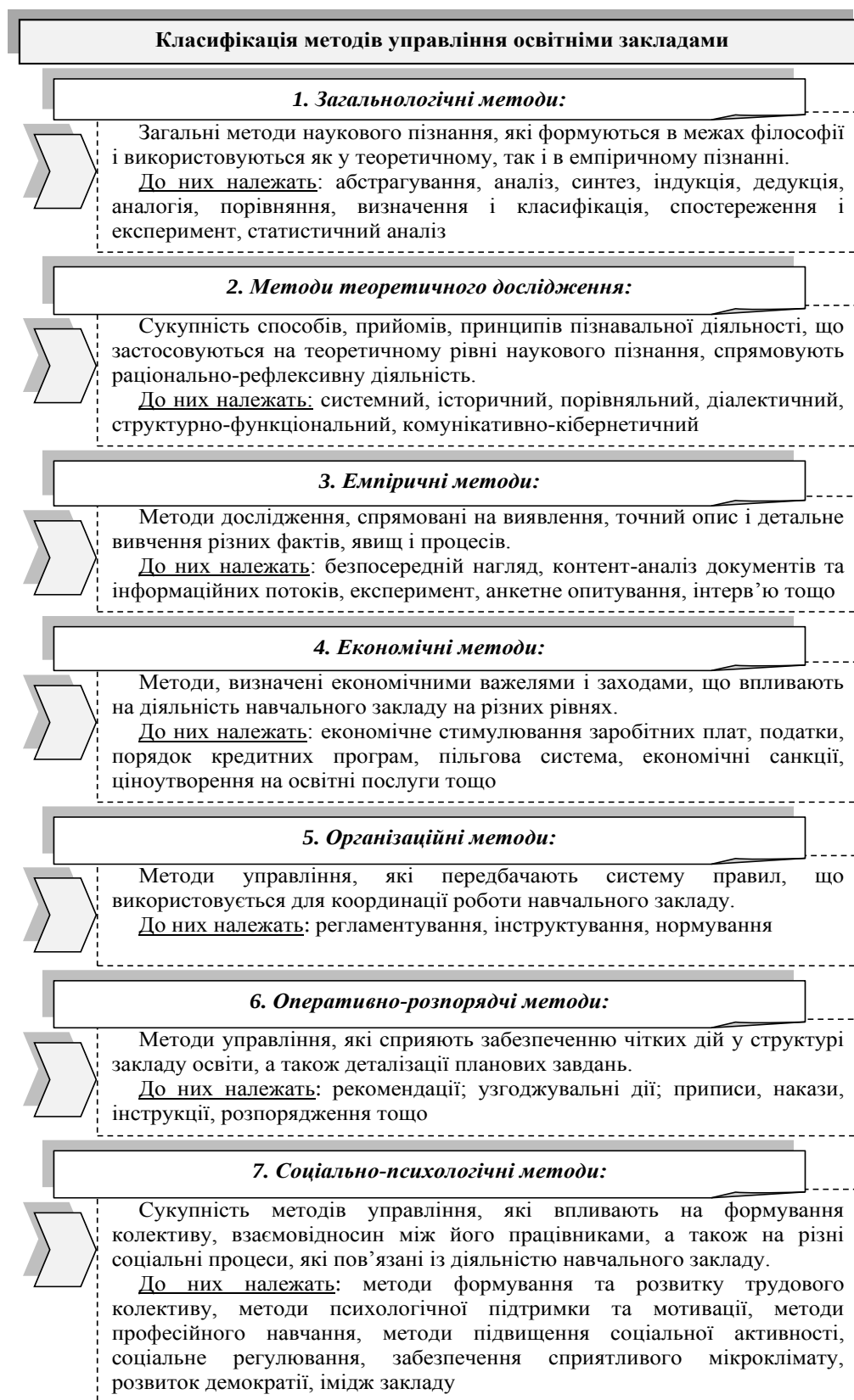


Рисунок 1.6 – Класифікація методів управління освітніми закладами [7]

Ефективна реалізація даних методів повинна бути чітко регламентованою та нормативно підкріпленою, що, в кінцевому результаті, дозволить забезпечити освітньому закладу економічну та правову безпеку.

Також поряд з методами управління керівництву освітнього закладу доцільно використовувати методи самоменеджменту, які: сприятимуть вирішенню проблеми особистісного характеру, пов'язаних із самоконтролем, саморозвитком та самореалізацією; дозволять самостійно обирати, формувати та реалізовувати цілі та завдання власної роботи; раціонально використовувати особистий час; ефективно впливати на учнів, батьків тощо.

Щодо суті та значення принципів управління закладами освіти, то варто зазначити, що їх використання є дуже важливим, бо на яких базується вся управлінська діяльність у закладі. Основні принципи, якими керуються при здійсненні управлінської діяльності у освітніх закладах представлені на рис 1.7.

Дотримання даних принципів – це запорука успішної діяльності та розвитку будь-якого освітнього закладу, в тому числі і школи.

Проблемам удосконалення системи менеджменту освітньою сферою вимагає особливої уваги і повинна акцентуватися на наступних основних напрямках:

- оптимізація та децентралізація управління;
- чіткий перерозподіл функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та освітніми закладами;
- перехід від результативного до програмно-цільового управління;
- впровадження галузево-функціонального підходу дослідження проблем управління освітніми закладами;
- ефективне поєднання державного і громадського контролю;
- створення системи управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги та взаєморозуміння;

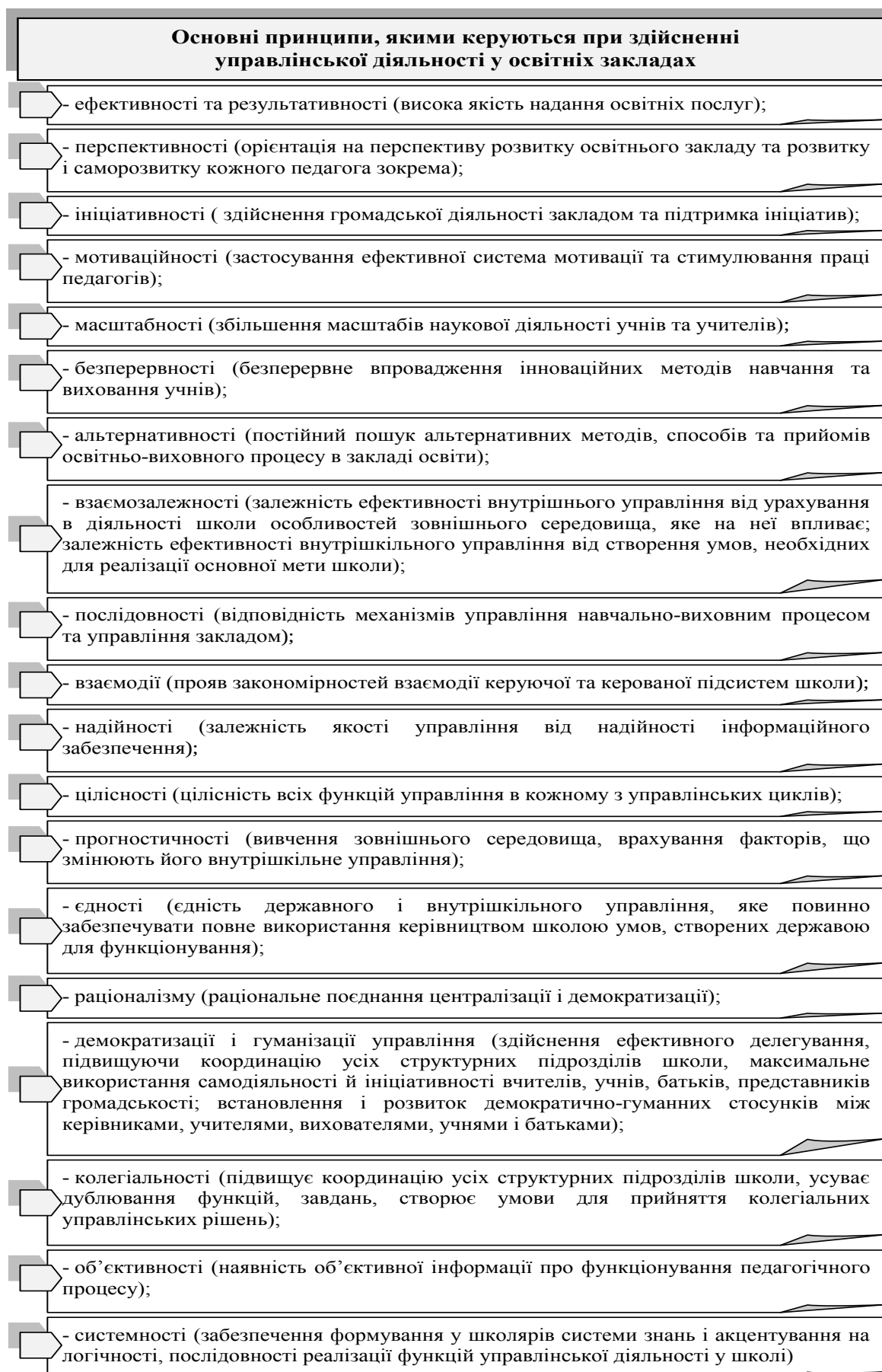


Рисунок 1.7 – Основні принципи, якими керуються при здійсненні управлінської діяльності у освітніх закладах

- створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях;
- створення системи моніторингу освітніх інновацій та умов їх впровадження в освітній процес;
- впровадження новітніх технологічних, інформаційних, управлінських технологій;
- прозорість процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації;
- удосконалення процесів ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів;
- підвищення професійної компетентності менеджерів освітніх закладів;
- узгодження інтересів і потреб усіх суб'єктів освітнього процесу;
- посилення ціннісних аспектів наявної системи освіти;
- впровадження в структуру і зміст навчання змін, орієнтованих на запити зовнішнього середовища;
- підвищення міжнародного рейтингу освіти України та її інтеграція в європейський і світовий освітянський простір [21; 36].

Отже, можна зробити висновок, що на сьогодні основним напрямком роботи ефективного педагога є удосконалення змістовної частини навчально-виховної діяльності, яку формують освітні методи, підходи, способи, прийоми та принципи. Це, у свою чергу, змушує сучасних керівників освітніх закладів переглянути положення діючої концепції освітнього менеджменту, змінити стратегію й тактику школи, здійснити переоцінку цінностей.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТ. № 14
ІМЕНІ БОГДАНА ЛЕПКОГО

2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності освітнього закладу

Досліджувана освітня організація – Тернопільська загальноосвітня школа І-ІІІ ст. № 14 ім. Богдана Лепкого, створена, згідно даних, що зафіксовані в її статуті [28], на основі прийнятого рішення Тернопільської міської ради № 712 від 14.08.1978 року, та успішно діє й до цього часу, адаптуючись під нові умови освіти й розвивається згідно нових часових викликів управлінсько-організаційної системи освіти країни.

Дана школа розташовується за наступною адресою: 46022, м. Тернопіль, Тернопільська область, вул. Кліма Савури, буд. № 1.

Вся інформація, що відображає й характеризує основні і важливі особливості, умови, положення та принципи щодо діяльності та функціонування цієї школи відображається на її офіційному інформаційному сайті [30]. Саме на даному сайті розміщено всю вичерпну інформацію про наявність та місцезнаходження навчальних кабінетів та інших додаткових підрозділів (кабінет логопеда, кабінет психолога, кабінет «Стійкість та розвиток», інклюзивно-ресурсна кімната, їдальня, спортивна зала, учительська, актова зала), а також описано існуючі гуртки і факультативи, що можуть собі обирати учні відповідно до власних інтересів й вроджених талантів для набуття певних навичок та вмінь тощо. Тобто, ЗЗСО № 14 всіляко сприяє не тільки навчанню, але й ефективному та якісному розвитку талановитої учнівської молоді.

Крім цього на сайті школи представлено її адміністрацію та педагогічних працівників, що є також важливою інформацією, передусім для батьків учнів [20].

Зокрема, станом на 2023-2024 н.р. у школі налічувалося 96 педагогічних працівників.

Також, на сайті даної школи є висвітлено, перераховано та описано основні переваги цього освітнього закладу, які включають наступне: 1) наявність досить швидкого маршруту до школи; 2) наявність колективу із висококваліфікованих педагогічних працівників; 3) наявність облаштованого дитячого майданчика для активного відпочинку учнів; 4) наявність власного протирадіаційного укриття та генератора; 5) наявність сучасного безпечного освітнього середовища; 6) наявність СЕЕН-програми розвитку м'яких навичок та емоційного інтелекту; 7) забезпечення гарячим харчуванням у новій просторій їдальні; 8) наявність мережі гуртків за інтересами та творчо-науковими нахилами й талантами учнівської молоді; 9) забезпеченість очного навчання учнів в одну зміну [30].

Сайт також відображає наочну інформацію про важливі події в житті школи та її учнів, що супроводжується прикріпленою до нього фотогалереєю.

Орієнтуючись на девіз школи, а саме – «В світ нових знань та значних можливостей», зазначимо, що її основна робота орієнтується та базується на основних принципах новітньої концепції «Нова українська школа», головними пріоритетами якої, передусім, є такі як: забезпечення поваги та уваги як до кожної окремої дитини, так і дитячого колективу в цілому; прагненні знаходити найоптимальніші способи для ефективного навчання як кожного учня, так і учнівського колективу.

Школа № 14 створює та забезпечує найкращі умови щодо мотивованого отримання якісної освіти та успішно навчає як правильно застосовувати набутий комплекс знань у їхньому повсякденному житті. У школі активно застосовують сучасну педагогіку багатостороннього партнерства, яка базується на засадах співпраці, а також забезпечує високий рівень взаєморозуміння із батьками, іншими закладами освіти, різними організаціями та інституціями. Адже, в даному освітньому закладі працює педагогічний колектив, що складається із високоморальних та чуйних кваліфікованих вчителів-педагогів своєї справи, які: вміють прислухатися до думки учнів; навчають їх критично мислити, не боятися

формувати й висловлювати власні думки; допомагають кожному учню відкрити, розвинути й використати свої знання, вміння, таланти та здібності для забезпечення власного гармонійно-особистісного розвитку.

Адміністрація школи зосереджена на постійному оновленні та вдосконаленні власної сторінки освітнього закладу (веб-сайту) [30]. Також, вся інформація про різного роду події, новини та заходи, що відбуваються в житті навчального закладу й навчанні висвітлюються на сторінках соцмереж – Facebook [30] та Instagram [30].

Досліджуваний освітній заклад № 14 ім. Б. Лепкого має досить високі освітньо-навчальний та науково-професійний рівні, про що свідчать представлені на офіційному сайті школи отримані різноманітні грамоти, подяки, дипломи, почесні та освітянські відзнаки тощо [22].

Також, на сайті школи представлено у відкритому доступі всі діючі освітні програми для учнів 1-11 класів на 2024-2025 навчальний рік [24] та всю вичерпну інформацію про особливості організації та проведення навчального процесу в новому навчальному році на основі наказу «Про організацію освітнього процесу у 2024-2025 н. р.» № 247-од від 30.08.2024 р. [2].

На даний час діючою директоркою Тернопільської ЗОШ № 14 імені Богдана Лепкого являється Оксана ДОБРОВОЛЬСЬКА, яка у своєму представленому звіті за 2023-2024 навчальний рік зазначила, що основною місією даної школи є: «Забезпечувати всі необхідні умови для того, щоб зуміти творити та забезпечувати сучасне освітнє середовище, що сприятиме розкриттю як здібностей до самореалізації творчого потенціалу кожної окремої дитини, так і сприятиме розвитку в неї необхідних потреб щодо виходу за межі того, що вивчається; а також буде сприяти творенню людини з великої літери, із широким баченням й кругозором, яка вмітиме продуктивно та критично мислити, самостійно вирішуватиме наявні проблеми та проблемні ситуації, керуватиме своїм власним життям, не боїтиметься зробити власний вибір, знатиме свої власні сильні сторони, буде справжнім патріотом своєї країни й буде активно розвивати

та відстоювати свою власну громадянську позицію в цьому світі та громаду в цілому тощо» [13].

В табл. 2.1 відображено розподіл, що існує в даній школі № 14 за рівнями та кількістю класів, відповідно [13].

Таблиця 2.1 – Розподіл класів згідно наявних рівнів у Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Тернопільська загальноосвітня школа І-ІІІ ст. № 14 імені Богдана Лепкого		
<i>Початкова школа</i>	<i>Основна школа</i>	<i>Старша школа</i>
<i>1-4 класи</i>	<i>5-9 класи</i>	<i>10-11 (12) класи</i>
<i>1-11 (12) класи</i>		

Згідно поданої інформації, в даному навчальному закладі забезпечується навчання учнів від першого по одинадцятий (дванадцятий) класи, у відповідності до зазначених існуючих рівнів – початкова, основна та старша школи, що, безумовно, виступає його однією із сильних сторін та, заодно, й значною перевагою тощо.

Протягом 2023-2024 н. р. в школі № 14 було 33 класи: початкова школа (1-4 класи) – 12 класів; основна школа (5-9 класи) – 17 класів; старша школа (10-11 (12) класи) – 4 класи, відповідно. Кількість учнів, які навчалися в школі № 14 протягом 2023-2024 н. р. становила: початкова школа (1-4 класи) – 361 особа; основна школа (5-9 класи) – 527 осіб; старша школа (10-11 (12) класи) – 93 особи, відповідно; тобто, всього 981 учень у підсумку [13].

Протягом 2022-2023 н. р. в школі № 14 було 32 класи: початкова школа (1-4 класи) – 12 класів; основна школа (5-9 класи) – 16 класів; старша школа (10-11 (12) класи) – 4 класи, відповідно. Кількість учнів, які навчалися в школі № 14 протягом 2022-2023 н. р. становила: початкова школа (1-4 класи) – 376 осіб;

основна школа (5-9 класи) – 484 особи; старша школа (10-11 (12) класи) – 97 осіб, відповідно; тобто, всього 957 учнів у підсумку [14].

Протягом 2021-2022 н. р. в школі № 14 був 31 клас: початкова школа (1-4 класи) – 12 класів; основна школа (5-9 класи) – 15 класів; старша школа (10-11 (12) класи) – 4 класи, відповідно. Кількість учнів, які навчалися в школі № 14 протягом 2021-2022 н. р. становила: початкова школа (1-4 класи) – 366 осіб; основна школа (5-9 класи) – 451 особа; старша школа (10-11 (12) класи) – 98 осіб, відповідно; тобто, всього 915 учнів у підсумку [15].

Динаміка щодо загальної кількості учнів, які навчалися в Тернопільській загальноосвітній школі I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого показана на рис. 2.1.

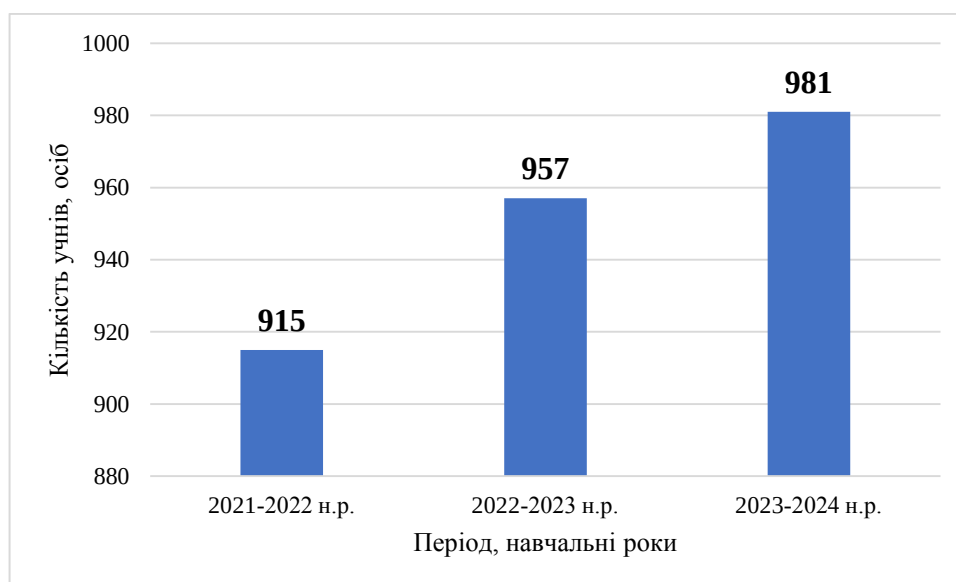


Рисунок 2.1 – Динаміка загальної кількості учнів, які навчалися в Тернопільській загальноосвітній школі I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого протягом 2021-2022, 2022-2023 та 20223-2024 н. р.

Отже, із представленої діаграми видно значну зростаючу тенденцію щодо збільшення кількості учнів, які навчалися в даній школі № 14, а саме: за 2022-2023 н. р. (957 учнів) збільшення кількості учнів складало на 42 учні (4,60 %) відносно цього результату показника за 2021-2022 н. р. (915 учнів); за 2023-2024 н. р. (981 учень) збільшення кількості учнів становило на 24 учні (2,51 %) відносно аналізованого результату показника за 2022-2023 н. р. (957 учнів); що, в

підсумку можна вважати позитивним моментом проведеного дослідження та значною перевагою функціонування й діяльності даного освітнього закладу.

На рис. 2.2 показано співвідношення щодо динаміки результатів таких показників, як загальної кількості учнів, які навчалися в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого та загальної кількості класів, в яких навчалися наявні учні закладу. З наведених даних видно позитивну висхідну динаміку аналізованих показників, що, безумовно, є хорошим чинником для підтримки подальшої діяльності даного освітнього закладу.



Рисунок 2.2 – Співвідношення динаміки показників загальної кількості учнів, які навчалися в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого протягом 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024 н. р. та загальної кількості наявних класів для навчання учнів

Що ж стосується такого важливого для оцінки діяльності школи показника як «середня наповнюваність» (загальна кількість класів / загальна кількість учнів) [13-15], то отримані при розрахунках його результати зазначено нижче:

- 2021-2022 н. р.: $915 / 31 = 29$ учнів;
- 2022-2023 н. р.: $957 / 32 = 30$ учнів;
- 2023-2024 н. р.: $981 / 33 = 29$ учнів.

Отримані результати даного показника «середня наповнюваність» протягом всього аналізованого періоду для досліджуваної школи № 14 свідчать про виконання нею наймінімальної умови щодо забезпечення та підтримки її діяльності на перспективу. Адже, в середньому значення цього показника повинне бути приблизно рівне 30 учням, особливо, це стосується наявності воєнного стану, в якому перебуває країна (період, коли значна частка дітей мігрували за кордон у зв'язку із існуючими значними умовами суттєвої небезпеки, психологічного стресу, кризи та невизначеності тощо).

2.2 Аналіз особливостей діяльності освітнього закладу в умовах війни

Зрозуміло, що якими б важкими не були умови ведення діяльності, даний освітній заклад обрав гнучку стратегію адаптації щодо забезпечення й підтримки власного функціонування та розвитку. Адже, не дивлячись на те, що країна перебуває в умовах війни, все ж потрібно навчати майбутні покоління, ефективно здійснюючи навчально-виховний процес. Саме тому, дана школа № 14, починаючи від початку 2022 р., запровадила і реалізувала ряд спеціальних заходів та умов щодо забезпеченості та підтримки власного функціонування.

Так, даний освітній заклад забезпечує демократичне та якісне освітньо-наукове внутрішнє середовище, яке активно сприяє ефективному як індивідуальному, так і колективному розвитку учнів, а також забезпеченню формування кожної індивідуальної всесторонньо розвиненої особистості. Даний заклад намагається максимально надавати різного роду підтримку усім працівникам школи як педагогам, так і допоміжному персоналу. Дана підтримка включає в себе поєднання матеріальних, моральних та психологічних аспектів. Говорячи про педагогів, зазначимо, що саме вони найбільше переймаються навчанням, вихованням та особистісним розвитком учнів, формують із них зрілих високоморальних особистостей, віддаючи багато сил, енергії та часу. Тому, такого роду підтримка виступає головним мотивуючим чинником не тільки для всіх вчителів, але й для усіх працівників школи.

Освітньо-наукове внутрішнє середовище не могло б ефективно діяти без основних базових цінностей, які представлені на рис. 2.3 [14].

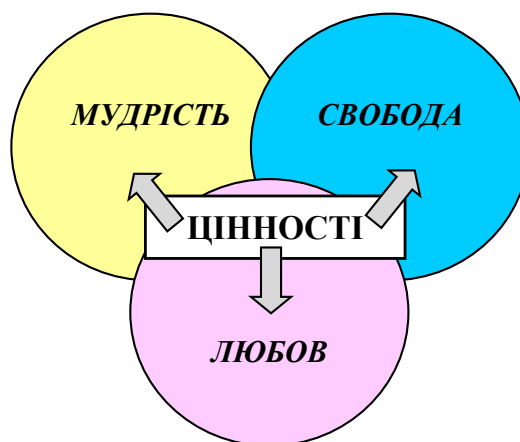


Рисунок 2.3 – Основні базові цінності Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого

В кінці завершення кожного навчального року, у школі, розробляють план-прогноз на майбутній навчальний рік, що є хорошою традицією підготовки до наступного періоду діяльності. Тож, основними пунктами плану щодо забезпечення функціонування 2023-2024 н. р. є:

- 1) розробка, формування та забезпечення успішної реалізації щодо нової стратегії на 2024-2027 роки;
- 2) подальше ефективне удосконалення щодо підтримки безпечного, безбар'єрного освітнього середовища в освітньому закладі;
- 3) подальше покращення наявної та майбутньої матеріально-технічної бази щодо комп'ютерних класів школи;
- 4) створення ефективної школи щодо забезпечення повного дня для учнів 1-6 класів;
- 5) подальше вдосконалення системи оцінювання учнів школи;
- 6) створення на базі освітнього закладу фінансового клубу «Фішка»;
- 7) створення на базі наявної бібліотеки школи освітнього хабу «Шир.Ше»;
- 8) забезпечення умов щодо здійснення підвищення заходів із мотивації працівників педагогічного колективу школи;

- 9) забезпечення необхідних умов щодо створення школи молодого вчителя;
10) створення батьківського клубу, а також піклувальної ради школи [13].

Виконання й успішна реалізація основних умов щодо забезпеченості безпеки, психологічної підтримки, а також забезпечення і підтримки навчання та розвитку учнів відображено на рис. 2.4 [14].

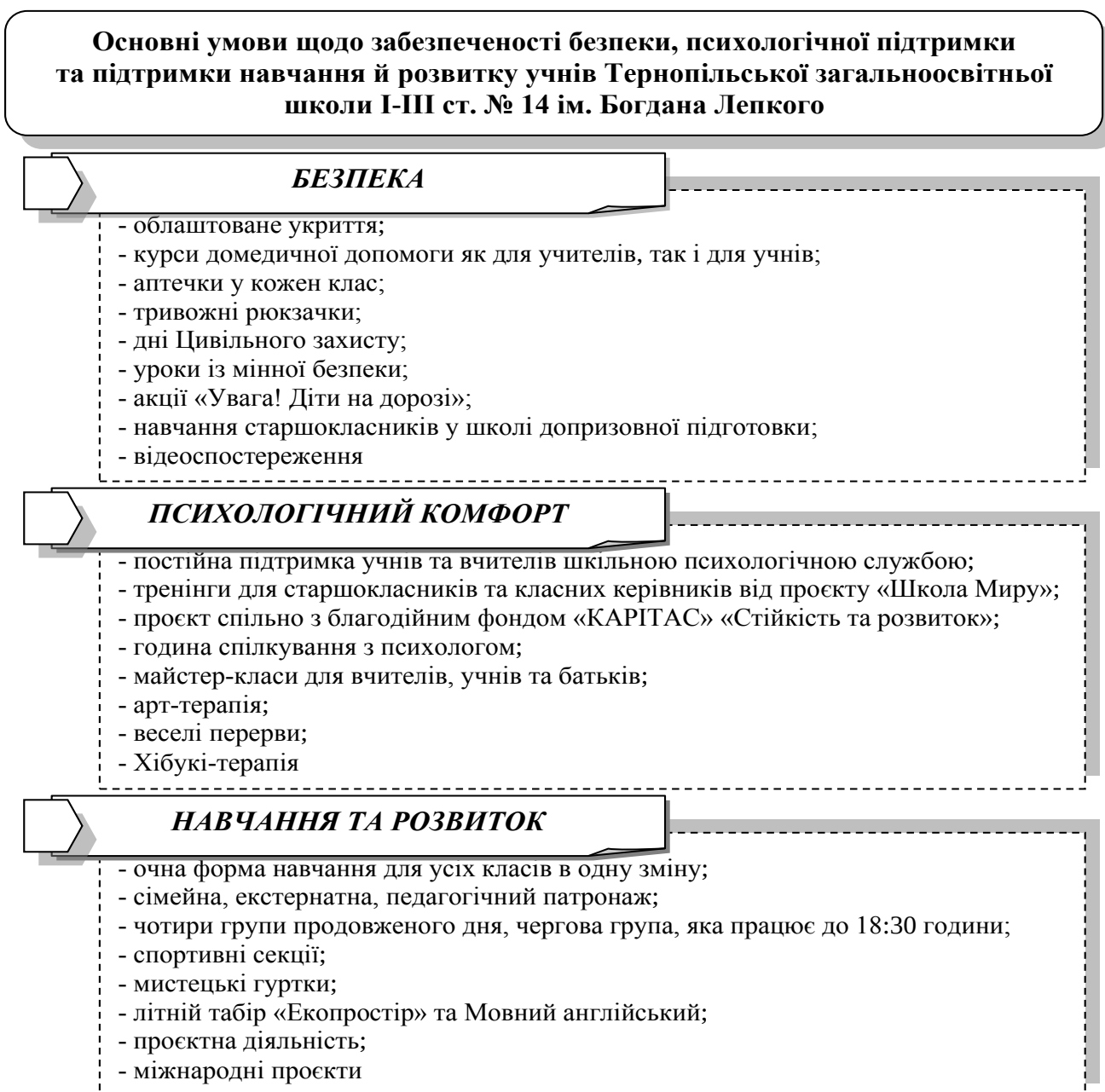


Рисунок 2.4 – Основні умови щодо забезпеченості безпеки, психологічної підтримки та підтримки навчання й розвитку учнів Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Також, крім цього вартим уваги є представлення комплексу основних взаємопов'язаних напрямів щодо підтримки та розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності школи № 14 (рис. 2.5) [13].



Рисунок 2.5 – Комплекс основних взаємопов'язаних напрямів щодо підтримки та розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Дані напрями є дуже важливими як для підтримки та розвитку діяльності, так і самого освітнього закладу зокрема, враховуючи наявну ситуацію в державі.

Варто зазначити, що у зв'язку із наявністю повномасштабної війни у даній школі № 14 запроваджено ще один, порівняно новий та надзвичайно важливий напрям виховної роботи з молоддю – волонтерство [14-15]. Адже, саме такий вид робіт сприяє виробленню в учнів власної стійкої громадянської позиції щодо надання необхідної допомоги, що, у свою чергу, є дуже важливим чинником підтримки як для суспільства, так і держави в цілому.

Отже, всесторонньо дослідивши та проаналізувавши ряд особливостей щодо функціонування та діяльності досліджуваного освітнього закладу в умовах повномасштабної війни в країні варто, передусім, зазначити, що дана школа № 14 – її увесь педагогічний колектив та адміністрація, зуміли прийняти такий «важкий» виклик, врахували всі наявні та можливі ризики та вміють справлятися із цією ситуацією. Адже, школа не тільки підтримує навчально-виховну діяльність на належному рівні, але й забезпечує власний розвиток як самої установи, так і усього колективу працівників та учнів в цілому. Тому можна вважати, що запроваджена в даному освітньому закладі власна стратегія адаптації успішно реалізується.

2.3 Аналіз забезпечення та підтримки системи менеджменту в освітньому закладі в умовах війни

Передусім, варто зауважити, що починаючи з 2022 р. вся подальша діяльність та система менеджменту досліджуваного освітнього закладу зазнала кардинальних змін. Адже, всі ті моменти, що застосовувалися в управлінській діяльності до повномасштабних воєнних дій більше не підходили для теперішньої ситуації.

Зовнішні виклики вимагали нових та рішучих дій, прийняття швидких й гнучких управлінських рішень з боку керівництва школи. Це стосувалося різних аспектів навчального та виховного процесу, зокрема зміни навчального графіку, ремонту та підготовку укриття тощо. До прикладу, говорячи про прийняття рішення щодо ремонту та підготовки укриття, то це виступило головним завданням для даного освітнього закладу, адже, для підтримки подальшого

функціонування школи необхідно було подбати про створення безпечних умов навчання та перебування учнів та працівників школи. На рис. 2.6 відображена динаміка витрат, затрачених на ремонт та підготовку укриття в цій школі [13-14].

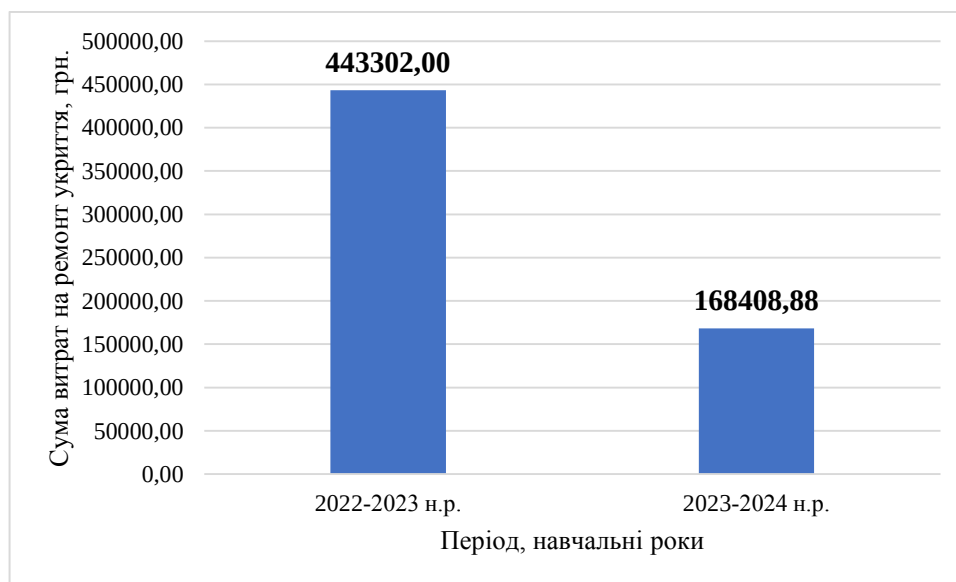


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат, затрачених на ремонт укриття в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого протягом 2022-2023 та 2023-2024 н. р.

Із наведених даних видно, що є відсутнім 2021-2022 н. р., в даному випадку потрібно нагадати про те, що повномасштабні воєнні дії в країні розпочалися в лютому 2022 р., і весь весняний семестр учні навчалися у дистанційному форматі, що було пов'язано, перш за все, із ситуацією загостреної невизначеності на майбутнє. Саме в цей період розпочалася як розробка, так запровадження й реалізація стратегії швидкої адаптації до нових умов навчання.

Проте, починаючи вже із нового 2022-2023 н. р. в школі № 14, як і в інших освітніх закладах країни, було розпочато підготовку щодо створення та забезпечення проведення безпечного освітнього процесу і як для учнів, так і освітньої діяльності для всього її колективу в цілому. Тому, за цей період було використано суму в розмірі 443302,00 грн. для облаштування придатного укриття – було проведено його фаховий технічний огляд, на основі висновків якого було здійснено ремонт та підготовку для дієвого функціонування із врахування

необхідної кількості учнів та вчителів. Можна вважати, що дана сума витрат була необхідною для забезпечення нормального функціонування щодо наявності такого укриття в школі.

Протягом 2023-2024 н. р. сума витрат для укриття була вже у розмірі 168408,88 грн., тобто на -274893,12 грн. (-62,01 %) меншою за суму витрат попереднього навчального року. Даний момент трактується таким чином – дані витрати були використаними на проведення уже не основного, а на поточний ремонт даного укриття. Крім цього, для забезпечення комфортного перебування учнів школи в укритті було закуплено стільці на суму в розмірі 110880,00 грн. А також, було закуплено чотири штуки металевих дверей для укриття на суму 44780,00 грн. Дані статті витрат не входили в загальну суму поточного ремонту укриття школи за 2023-2024 н. р., а виступили окремими статтями.

Загалом варто наголосити, що в умовах воєнного стану в державі, основним та доволі вагомим на даний час завданням системи менеджменту в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 ім. Богдана Лепкого виступає безпосередня та постійна підтримка й забезпечення щодо безпеки життєдіяльності цього освітнього закладу, зокрема його освітнього процесу. У зв'язку із цим на офіційному сайті школи є розроблено та зазначено наступну важливу для уваги батьків та учнів інформацію (рис. 2.7) [8].

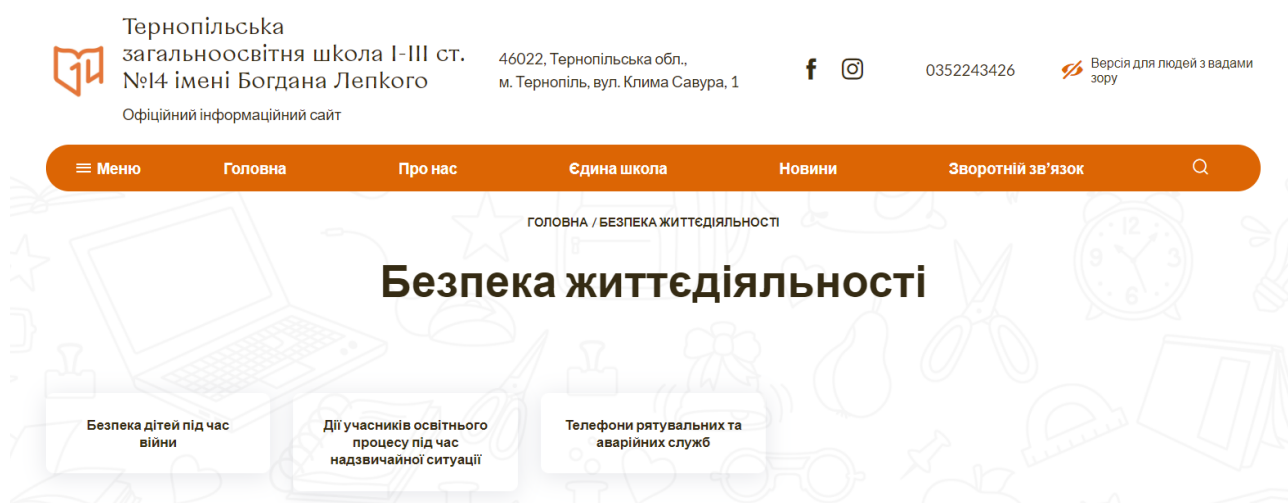


Рисунок 2.7 – Основне завдання системи менеджменту щодо безпеки життєдіяльності в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст.

№ 14 ім. Б. Лепкого

Важливою частиною даного дослідження виступає також й аналіз щодо результатів динаміки бюджетних асигнувань, тобто оцінка стану надходження коштів із загального фонду місцевого бюджету для забезпечення та підтримки нормальної діяльності Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 ім. Богдана Лепкого (рис. 2.8) [16-18].

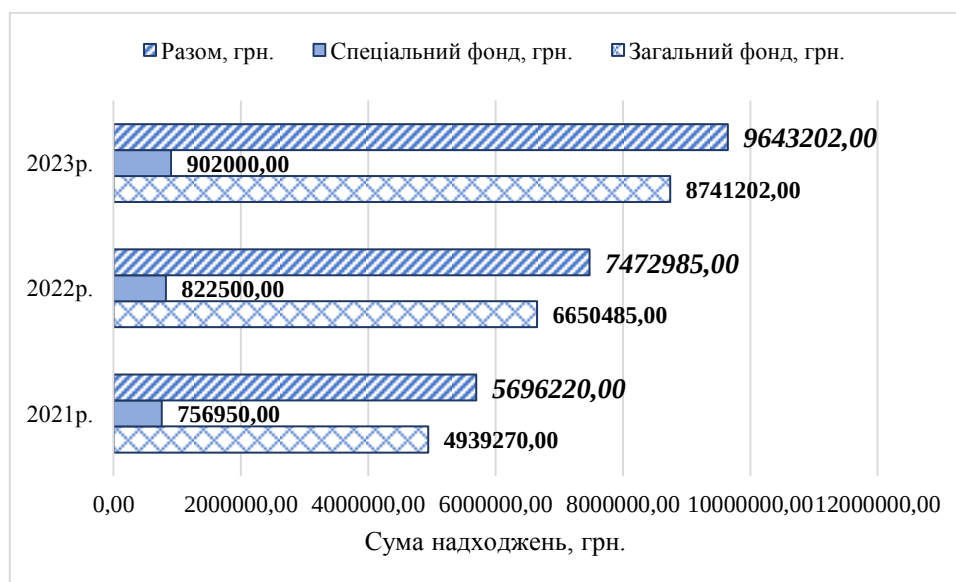


Рисунок 2.8 – Динаміка бюджетних асигнувань (надходження коштів із загального фонду місцевого бюджету) для діяльності Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Загальна сума надходжень для забезпечення та підтримки ефективного функціонування школи № 14 протягом 2021-2023 років має позитивну висхідну тенденцію зростання, а саме: за 2021 р. даний показник дорівнював 5696220,00 грн.; за 2022 р. сума цього показника була в розмірі 7472985,00 грн., тобто зросла на 1776765,00 грн. (31,19 %) відносно результату попереднього періоду (2021 р.); за 2023 р. значення цього показника складало 9643202,00 грн., що є на 2170217,00 грн. або ж на 29,04 % більше за суму результату показника 2022 р.

Що стосується динаміки результатів загального фонду надходжень, то вона має наступну тенденцію зміни, а саме: за 2021 р. даний показник становив 4939270,00 грн.; за 2022 р. значення цього показника дорівнювало 6650485,00 грн., що є на 1711215,00 грн. або на 34,66 % більше за попередній результат (2021

р.); за 2023 р. результат показника був на рівні 8441202,00 грн., тобто також відбулося зростання його значення протягом розглянутого періоду, яке склало на 2090717,00 грн. (31,44 %) більше відносно результату показника 2022 р.

Частка надходжень від спеціального фонду є значно меншою від загальної суми надходжень, проте, також характеризується позитивною динамікою росту своїх результатів, а саме: за 2021 р. даний показник складав 756950,00 грн.; за 2022 р. результат цього показника дорівнював 822500,00 грн., що є на 65550,00 грн. (8,66 %) більше за попереднє його значення (2021 р.); за 2023 р. сума показника становила 902000,00 грн., тобто відбулося її зростання на 79500,00 грн. (9,67 %) порівняно із сумою 2022 р.

Крім цього, доцільно дослідити і такий мотивуючий чинник щодо якісного стану системи менеджменту в даній школі № 14, як – заробітна плата її педагогічного колективу (рис. 2.9) [33-35].

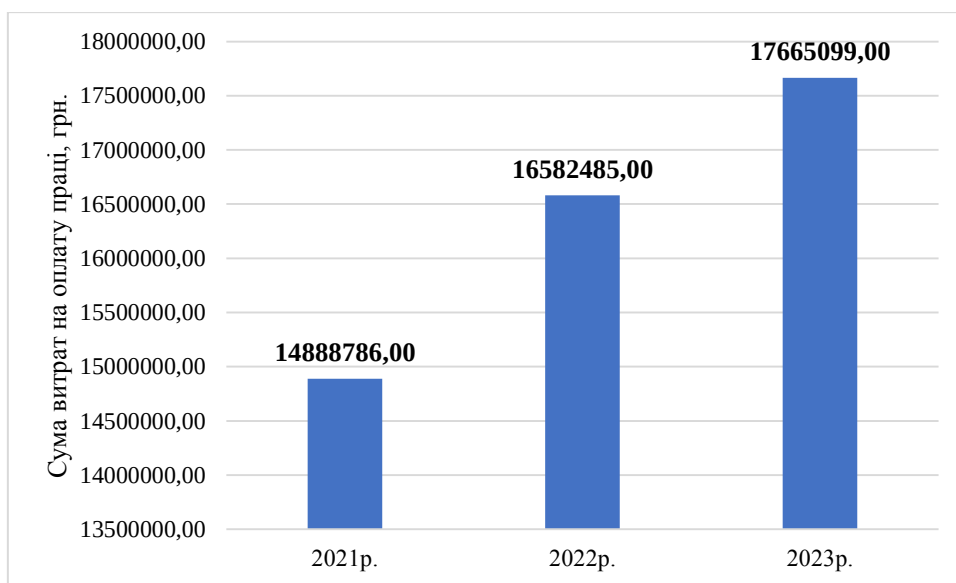


Рисунок 2.9 – Динаміка витрат на оплату праці трудового колективу Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Дослідження витрат, затрачених на оплату праці всього трудового колективу школи № 14 свідчить про її позитивну тенденцію зростання, а саме: за 2021 р. результат показника дорівнював 14888786,00 грн.; за 2022 р. значення цього показника зросло відносно суми 2021 р. на 1693699,00 грн. (11,38 %) та

становило в підсумку 16582485,00 грн.; за 2023 р. даний показник складав 17665099,00 грн., що є на 1082614,00 грн. (6,53 %) більше, порівняно із його сумою за 2021 р.

Оскільки, об'єктом дослідження виступає освітній заклад, то актуальною частиною роботи є також аналіз благодійності (рис. 2.10) [13-14].

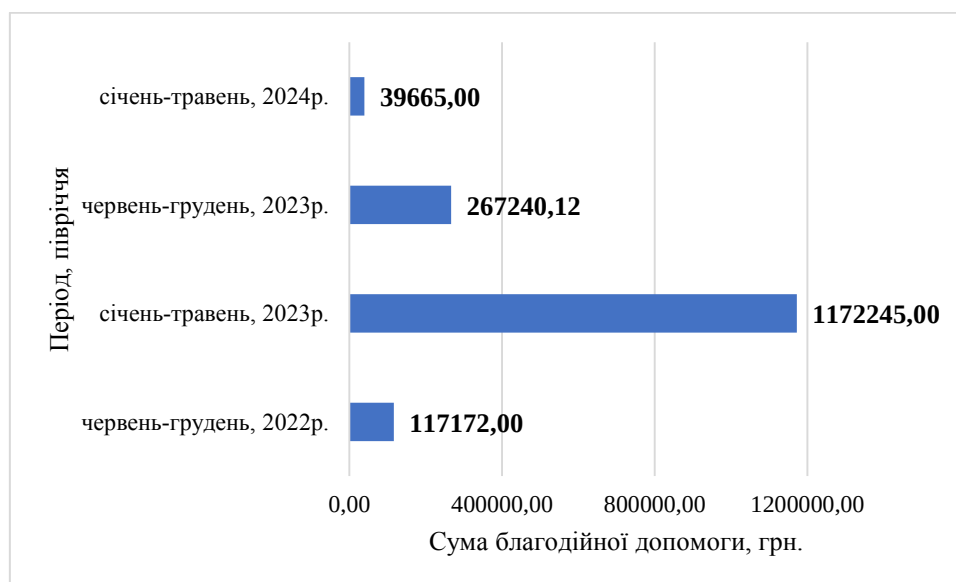


Рисунок 2.10 – Динаміка суми благодійної допомоги, наданої Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Із представлених даних помітно, що найбільший розмір наданої благодійної допомоги для школи № 14 припадав на січень-травень 2023 р. (1172245,00 грн.). Благодійна допомога школі, зокрема, включає:

- надання Тернопільським БФ «Карітас» необхідних матеріалів для ремонту школи, а також і необхідних меблів для облаштування кабінету «Безпечний простір» на суму 120305,38 грн.;
- надання ТЗОВ «Феар Рітейл» ноутбук на суму 62282,74 грн.;
- надання Тернопільською ОДА хромбуків на суму 53072,00 грн.;
- подаровані батьками меблі на суму 56100,00 грн.;
- надання допомоги БО Фондом громади міста Херсон «Захист» на суму 249865,00 грн.;

- надання БО Благодійним фондом «Світло Реформації» мікрогранту «Сучасний комп'ютерний клас» на суму 188100,00 грн.;
- надання дизельного генератора на суму 616040,00 грн. тощо.

Отже, потрібно зауважити, що проведені дослідження та оцінка щодо стану забезпечення та підтримки системи менеджменту в даному освітньому закладі в умовах війни свідчать про те, що його адміністрація та увесь колектив педагогів та батьків не тільки справляється із наявними негативними викликами, але й спромоглися створити дієву систему менеджменту – ефективно застосувати та розподіляти наявні фінансово-економічні ресурси (як власні, так і надані), якісно застосовувати мотиваційні чинники для трудового колективу школи, забезпечувати безпеку освітнього процесу всіх його учасників.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ
ШКОЛИ І-ІІІ СТ. № 14 ІМЕНІ БОГДАНА ЛЕПКОГО

3.1 Оновлення інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності та розвитку освітнього закладу в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища

На даний час варто зауважити, що всі підприємства та публічні організації, без виключення, так чи інакше зазнають певних змін, пов'язаних із загальними трансформаційними змінами, які відбуваються в нашій країні і торкаються всіх її сфер. В даному випадку системи вітчизняної освіти не стала винятком. Саме тому, щоб відповідати викликам сьогодення, досліджувана школа № 14 також повинна у своїй діяльності застосовувати новітні зміни, які необхідні для забезпечення та підтримки її як успішного функціонування в реальному часі, так і для її ефективного подальшого розвитку.

У сучасному світі найважливішими змінами є ті, які пов'язані із реалізацією інноваційних напрямів менеджменту, які для системи освіти виступають надзвичайно важливими в теперішній складний час. Дані напрями повинні характеризуватися своєю новизною, адаптивністю, а також швидким рівнем трансформації. А оскільки, саме освіта є першоджерелом надання знань громадянам, то саме вона повинна забезпечувати високу ступінь адаптивного пристосування як до внутрішнього, так і для зовнішнього середовища, що є надзвичайно важливим завданням для сучасності, а також одним із найголовніших викликів теперішнього часу.

Доцільно також наголосити на тому, що в сучасному світі власне рівень наявної освіти (освітніх послуг) та рівень розвитку бізнесу є надзвичайно взаємопов'язаними, на відміну від того, як це було раніше, і можна з упевненістю зауважити, що це і є основною рисою сучасного розвитку світу в цілому. Саме

цей глибокий взаємозв'язок і визначає рівень задоволеності щодо реалізації різного роду потреб для суспільства, тобто охоплює та відображає стан рівня якості життя людей в цілому. Адже, стає зрозуміло, що на скільки є правильно сформованою система менеджменту на рівні освіти, на скільки ефективним й буде забезпечуватися та розвиватися бізнес на перспективу в державі за сучасних умов, і навпаки, формування кардинального нового стилю діяльності вимагає від громадян набуття комплексу нових знань, вмінь, навичок, реалізації власних талантів тощо.

Освіта (освітні послуги) в сучасному світі виступає більш складним соціально-організаційним механізмом, який пов'язаний, перш за все, із рівнем розвитку економіки як у світі загалом, так і в кожній державі зокрема.

Саме, тому основними етапами щодо формування та реалізації інноваційно-управлінської стратегії для забезпечення та підтримки якісної системи менеджменту школи I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого варто визначити наступні, а саме:

- 1) чітка постановка та реалізація мети стратегії – це основа формування (вдосконалення) інноваційно-управлінської стратегії, адже, відображатиме її основну суть щодо необхідності застосування й характеризуватиме її основні положення для реалізації та подальшого оновлення;
- 2) упорядкування структури стратегії – це, перш за все, ряд визначених необхідних дій (завдань) для того, щоб представити ефективність дієвості нової (оновленої) структури інноваційно-управлінської стратегії в системі менеджменту освітнього закладу;
- 3) цілеспрямована діяльність щодо управління освітнім процесом (із врахуванням усіх задіяних учасників цього освітнього процесу) – мають бути сформовані та чітко вказані (визначені) цілі щодо застосування та реалізації інноваційно-управлінської стратегії, що забезпечуватимуть її рівень ефективності як на даний час, так і на перспективу;
- 4) комплексна організація ресурсів для стратегії – це правильно обраний (підібраний) комплекс необхідних ресурсів (матеріальні, фінансово-

економічні, соціальні, правові, організаційні тощо), що необхідні для забезпечення успішної реалізації інноваційно-управлінської стратегії освітнього закладу;

- 5) підтримка функціонування стратегії – це застосування вдосконаленої методики щодо дієвості функціонування інноваційно-управлінської стратегії в освітньому закладі на основі оцінювання чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 6) забезпечення розвитку стратегії – це застосування вдосконаленої методики щодо дієвості функціонування інноваційно-управлінської стратегії в освітньому закладі на основі оцінювання усіх можливих ризиків;
- 7) оцінка впливу від реалізації стратегії на рівень якості життя суспільства – це загальна оцінка щодо ефективності застосування інноваційно-управлінської стратегії в освітньому закладі та аналіз її впливу на отримані знання та навички учнів та випускників на основі їх вміння пристосування в дорослому житті.

В цілому, запровадження різного роду інновацій в освіті не є чимось новим та невідомим у сучасному світі. Проте, варто пам'ятати, що кожен часовий проміжок характеризується своїм певним інноваційним комплексом, адже, застосування та введення чогось кардинально нового. Наприклад, методики подачі освітнього матеріалу, потребує розробки нових підходів, що полягатимуть в оновленні сутності мети та цілей (основних завдань), організації змістової наповненості такого процесу, що, перш за все, сприятиме та забезпечуватиме безперервний розвиток освіти та й системи освітнього менеджменту в цілому. Тому суть системи менеджменту в освіті якраз і полягає у правильному спрямуванні комплексу розроблених та запропонованих до впровадження освітніх інновацій, враховуючи непрості реалії сьогодення.

Отже, застосування освітнього інноваційного менеджменту на рівні шкільного закладу на сьогодні виступає досить актуальним та важливим завданням щодо необхідності забезпечення та підтримки як вирішення, так і успішної реалізації досить широкого спектру саме організаційно-управлінських

завдань, від яких, у підсумку, й залежатиме отриманий кінцевий результат – ефективне надання необхідних високоякісних освітніх послуг для підростаючого покоління. До таких найбільш загальних завдань щодо шкільного інноваційного менеджменту належать:

- завдання, які включають комплекс знань на основі пізнання та самопізнання;
- знання, які допомагатимуть та сприятимуть самореалізації випускників школи.

Зокрема, серед завдань, що сприятимуть пізнанню, самопізнанню та самореалізації варто виділити такі, як:

- вміння збирати необхідні дані та здійснювати їх обробку;
- на основі отриманих даних вміти правильно формувати та приймати власні рішення;
- вміння формувати особистий тип мислення, на основі якого вміти робити власні висновки;
- вміння справлятися із різного роду кризовими ситуаціями, тобто перетворювати слабкі сторони в можливості на основі їх правильної інтерпретації.

На рис. 3.1 відображено основну суть оновленої інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності й розвитку Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого як освітнього закладу, що перебуває в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища у зв'язку із наявністю воєнного стану в державі.

При оновленні даної стратегії найперше на чому потрібно наголосити, так це на тому, що її основною повинен виступати безпосередній взаємозв'язок між інноваційним освітнім менеджментом та педагогічним менеджментом, адже, саме це й забезпечить її майбутню ефективність та дієвість, а також посприє загальному оновленню системи менеджменту самої школи.

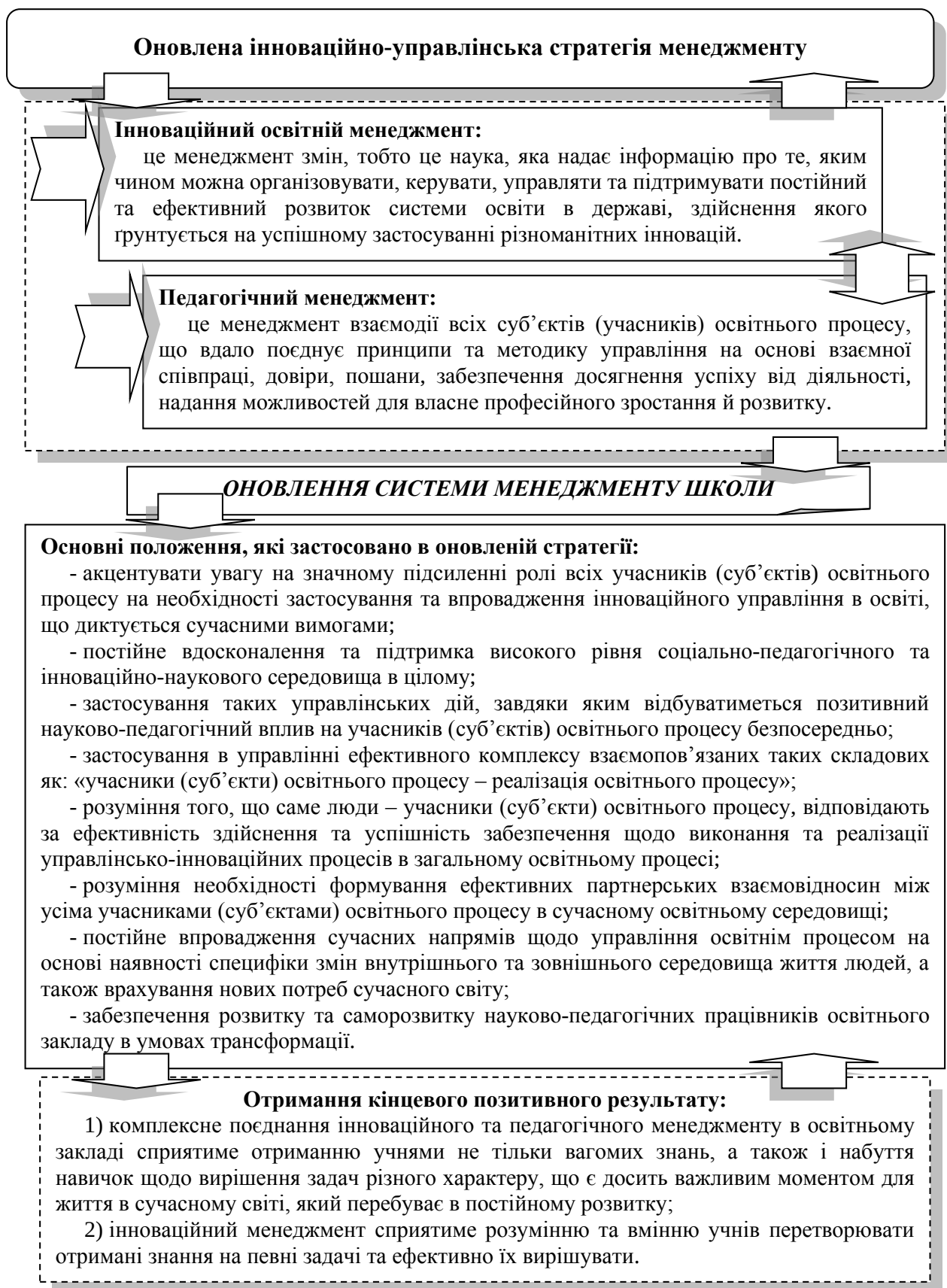


Рисунок 3.1 – Оновлена інноваційно-управлінська стратегія менеджменту для покращення діяльності та розвитку Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого

Отже, застосування комплексу положень інноваційного менеджменту в освітньому закладі виступає вкрай важливим заходом, адже, загальний керований освітній процес зазнав кардинального свого розвитку, тому це все сприятиме забезпеченню пристосування власне самої освіти до нової сучасної освітньої системи, яка зазнає досить суттєвих змін у зв'язку зі зміною як суспільних потреб зокрема, так і життя світу в цілому. Крім цього, також сам по собі інноваційний менеджмент, що є, в першу чергу, спрямованим на оволодіння інноваціями та інноваційними знаннями, володіє значним рядом власних особливостей в порівнянні із положеннями звичайного менеджменту, що виступає головною метою як забезпечення, так і підтримки стійкого та стабільного функціонування даного досліджуваного освітнього закладу.

3.2 Застосування моделі стратегічного управління освітнім закладом в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища

При управлінні діяльністю та функціонуванням освітнім закладом важливим моментом виступає врахування фактору швидкозмінності зовнішнього середовища. В такому випадку необхідно застосовувати певну комплексну методику щодо здійснення та забезпечення такого управління. На допомогу цьому якраз можна використати саме певну модель стратегічного управління, яка й включатиме особливості щодо швидких змін зовнішнього середовища для забезпечення діяльності та підтримки розвитку досліджуваного освітнього закладу № 14.

Важливим моментом при формуванні такої моделі виступає, перш за все, чіткість та правильність визначення необхідного переліку управлінських дій, які потрібні для її дієвої й успішної реалізації, серед яких найважливішими будуть такі як:

- 1) формування та реалізація основних організаційно-управлінських процесів, що сприятимуть створенню вже більш ефективнішої процедури, а також визначення комплексу технологій (організаційних, фінансових, технічних та інформаційних) разом із зазначенням способів їх застосування та реалізації;

- 2) розроблення, створення та формування певної інформаційної системи забезпечення, що є необхідною для подальшого успішного здійснення реінжинірингу;
- 3) застосування часткової процедури реінжинірингу(так, як в нашому випадку нема потреби повної заміни моделі), що полягатиме в частковій зміні досліджуваної освітньої організації, що пов'язано зі швидко змінним функціонуванням зовнішнім середовищем (пандемія, війна, криза, невизначеність тощо);
- 4) формування та оновлення наявних функцій для всього колективу закладу, а саме: переформатування посадових інструкцій працівників; розробка нових якісних програм щодо підготовки, перепідготовки та самопідготовки фахівців та спеціалістів; визначення оптимально-дієвої системи мотивації та самомотивації для фахівців та спеціалістів;
- 5) створення необхідної нормативної документації в умовах оновленої моделі для досліджуваного освітнього закладу, що включатиме проведення детального опису, а також й документування основних необхідних операцій, організаційних та управлінських заходів, процедур, дій, завдань тощо;
- 6) проведення загального аналізу щодо успішності функціонування моделі та комплексної оцінки щодо ефективності її реалізації в цілому;
- 7) попередня пробна реалізація оновленої моделі в дії;
- 8) збір інформації про наявність недоліків й ризиків щодо оновленої моделі, а також здійснення їх корегування та виправлення;
- 9) запуск сформованої оновленої моделі стратегічного управління освітнім закладом в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища в дію;
- 10) проведення постійного контролю дієвості оновленої моделі стратегічного управління освітнім закладом.

Зрозуміло, що реалізація такої процедури вимагає комплексного підходу; потребує затрат великої кількості фінансових, організаційно-технічних, матеріальних, людських, часових витрат; інтелектуальних й розумових зусиль та

здібностей, проте, вона цього варта. Адже, тільки завдяки проведенню певних узгоджених дій та злагодженій спільній роботі виникає реальна можливість реалізувати певні зміни, впровадити інновації, які в кінцевому підсумку сприятимуть досягненню ефективності та результативності будь-якої організації. Власне на рис. 3.2 представлено та описано особливості запропонованої моделі стратегічного управління Тернопільською загальноосвітньою школою І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища її функціонування.



Рисунок 3.2 – Пропонована модель стратегічного управління Тернопільською загальноосвітньою школою І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища її функціонування

Дана запропонована модель направлена на забезпечення та підтримку діяльності досліджуваного освітнього закладу й, передусім, включає представлення комплексного прогностичного плану можливих шляхів розвитку

освітнього середовища. Зрозуміло, що ефективність функціонування будь-якого закладу значно залежить від її клієнтів – учнів, які є свого роду споживачами освітніх послуг. А тому, при формуванні даної моделі найважливішим її етапом варто вважати саме етап, на якому буде розроблятися й формуватиметься прогноз ймовірності щодо наявності контингенту учнів на перспективу. Наступним, не менш важливим показником, буде ресурсне забезпечення щодо діяльності цієї досліджуваної освітньої установи, адже, без необхідного рівня фінансово-економічної підтримки її функціонування не матиме а ні продуктивності, а ні успішності. Тому, фінансове підкріплення виступає, свого роду, найважливішим чинником, що здійснюватиме значний та суттєвий вплив на забезпечення майбутньої діяльності школи № 14.

Визначені найважливіші показники, що стосуються оцінки ефективності запропонованої моделі для освітнього закладу на перспективу його діяльності представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники оцінки ефективності запропонованої моделі стратегічного управління Тернопільською загальноосвітньою школою I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища її функціонування

Назва показника	Фактичний результат			Прогнозований результат	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість учнів, особи	915	957	981	1007	1035
Фінансово-економічне забезпечення, тис. грн.	9279	33050	34416	35839	37321

Зазначені в табл. 3.1 фактичні значення показників взято із офіційної документації школи № 14 [13-15; 33-35]; прогнозовані дані сформовано на основі застосування методу «оптимістичного прогнозу», що включає збільшення кожного наступного результату показника у порівнянні із кожним попереднім його результатом на відсоток зміни. Отримана таким чином прогнозна взаємозалежність між показниками відображена на рис. 3.3.

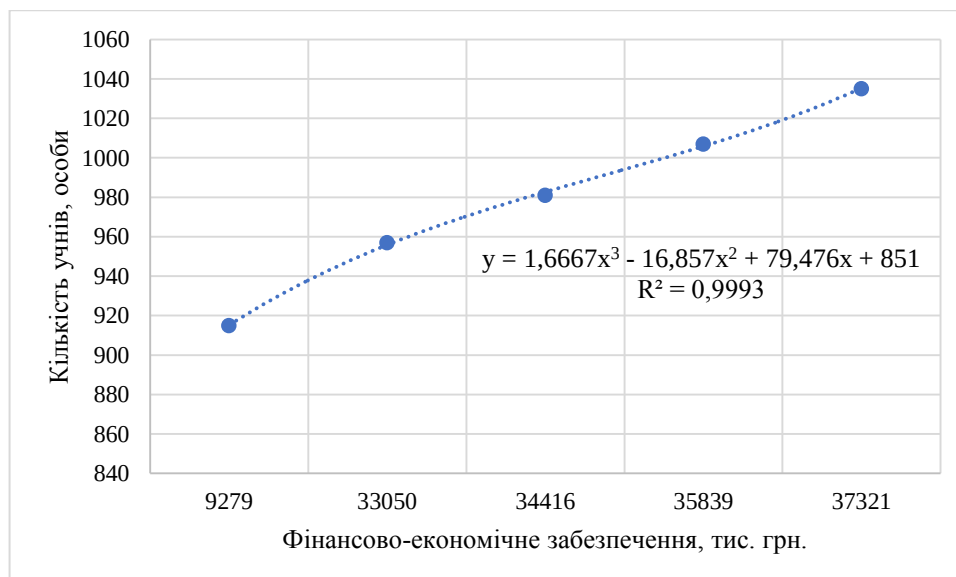


Рисунок 3.3 – Поліноміальна лінія тренду третьої степені, що відображає взаємозалежність між зміною результатів показників фінансово-економічного забезпечення та кількістю учнів для Тернопільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища її функціонування

Із отриманого рівняння видно, що результат показника апроксимації має значення 0,9993, що означає наступне: якщо результат показника фінансово-економічного забезпечення зростатиме на 10,0 %, то чисельність учнів у майбутньому зросте на 9,993 %. Крім цього, варто наголосити на тому, що в представленій прогностичній пропозиції основну увагу як адміністрації школи, так і всього трудового колективу необхідно спрямувати на формування ефективної структури щодо фінансово-економічного забезпечення як її діяльності, так і її розвитку. Адже, без цієї найголовнішої складової в даний час освітній заклад не зможе успішно розвиватися на перспективу із врахуванням наявних факторів ризику, зокрема, значного швидкозмінного зовнішнього середовища.

3.3 Впровадження моделі управління соціальною безпекою учнів для освітнього закладу в умовах війни

Досить актуальною складовою всього навчального процесу зокрема, а також і всього освітнього простору в цілому, на даний час виступає саме чітко

сформований рівень соціальної безпеки. Соціальна безпека також виступає доволі важливим моментом для формування в учнів так званих рис соціально-компетентної особистості в умовах кризи й невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Під час війни дана складова зайняла домінуюче місце зовсім не випадково. Адже, власне майбутнє країни на сьогоднішній день перебуває в трансформаційному стані, і саме тому майбутньому поколінню, яке перебуваючи в шкільних стінах, потрібно опановувати нові навички життя, якісне набуття яких залежать, в основному, як від рівня сформованості життєво-важливої компетентності, так і отримання правильно набутого соціально-адаптивного досвіду тощо. Зрозуміло, щоб стати й бути компетентною особистістю – це, в першу чергу, означає вміти правильно мобілізувати та застосовувати власний творчий потенціал для кожної конкретної життєвої ситуації як окремо, так і в загалом. А тому, саме в структурі навчально-виховної роботи вчителям варто приділяти значну увагу щодо роз'яснення та формування набору таких ключових компетенцій в учнів як – визначення та розуміння умов оточуючого середовища їх проживання для розуміння того, яким чином можна створювати та здійснювати власну ефективну самореалізацію за будь-яких умов життя, і що важливо – саме у своїй країні.

Відомо, що саме шкільні заклади формують та забезпечують майбутніх особистостей великими можливостями щодо сфери їх правильної організації щодо процесу соціалізації. Адже, тільки в школі учням надається для засвоєння не тільки набір певного комплексу знань, але й роз'яснюються певні правила та норми морально-етичної їх поведінки в суспільстві; формуються і присвоюються певні соціально-адаптивні компетенції, тобто формується, надається та здійснюється власне необхідна підготовка щодо правильності розуміння й практичної реалізації набору соціальних ролей, необхідних в тій чи іншій суспільній сфері життя в цілому.

В сучасних умовах сьогодення значної уваги набуває розуміння того, що відбувається процес формування якісно нового виду навчального закладу, в якому

кожен окремий учень є неповторною особистістю, яка: бажає жити повноцінно, з вірою у власне успішне майбутнє; має можливість самостійно обирати свій життєвий шлях розвитку, саморозвитку та діяльності; вчиться враховувати власні як наявні можливості, так і сильні сторони, на основі яких здійснює власне самовдосконалення й постійний саморозвиток; розуміє необхідність формування та набуття навичок креативності, гнучкості та адаптивності, що визначатиме її вміння та здатність до застосування творчого й нестандартного мислення, а також вміння щодо ефективності вирішення складних ситуацій та проблем, які виникатимуть як в її особистому житті, так і в її діяльності.

Зокрема, однією із найвагоміших складових навички креативного мислення виступає розуміння та управління власне соціальною безпекою, яка є вкрай необхідною для людини, особливо під час війни в умовах кризи та невизначеності. Сама по собі соціальна безпека спроможна значно допомогти особистості адаптуватися до швидкоплинності зовнішнього середовища та реалій сьогодення. Адже, соціальна безпека характеризується чіткістю та сформованістю комплексу необхідних правил і установок, а також є, свого роду, певною соціально-адаптивною системою щодо забезпечення й підтримки відповідних соціальних умов життя, та діяльності особистості в цілому, що включає, і вдало поєднує між собою її соціальну захищеність, забезпечує її стійкість до рівня впливу факторів, які спроможні значно підвищувати соціальні ризики.

На даний час спрямування процесу навчання учнів з метою необхідності розуміння й набуття спеціальних знань, навичок і вмінь в сфері соціальної безпеки виступає актуальним та радикальним завданням для усього педагогічного колективу школи. Адже, такого роду знання забезпечуватимуть їм досить значні можливості щодо по-перше, розуміння необхідності того, яким чином необхідно діяти в тих чи інших кризових умовах, по-друге, це буде сприяти більш пришвидшенню процесу адаптації до реальних умов життя, які вже виникли по факту, й, по-третє, відбудеться швидка й своєчасна реакція на сприйняття та необхідність реалізації таких змін.

На рис. 3.4 представлено основні складові моделі управління соціальною безпекою учня в освітньому закладі в умовах війни.

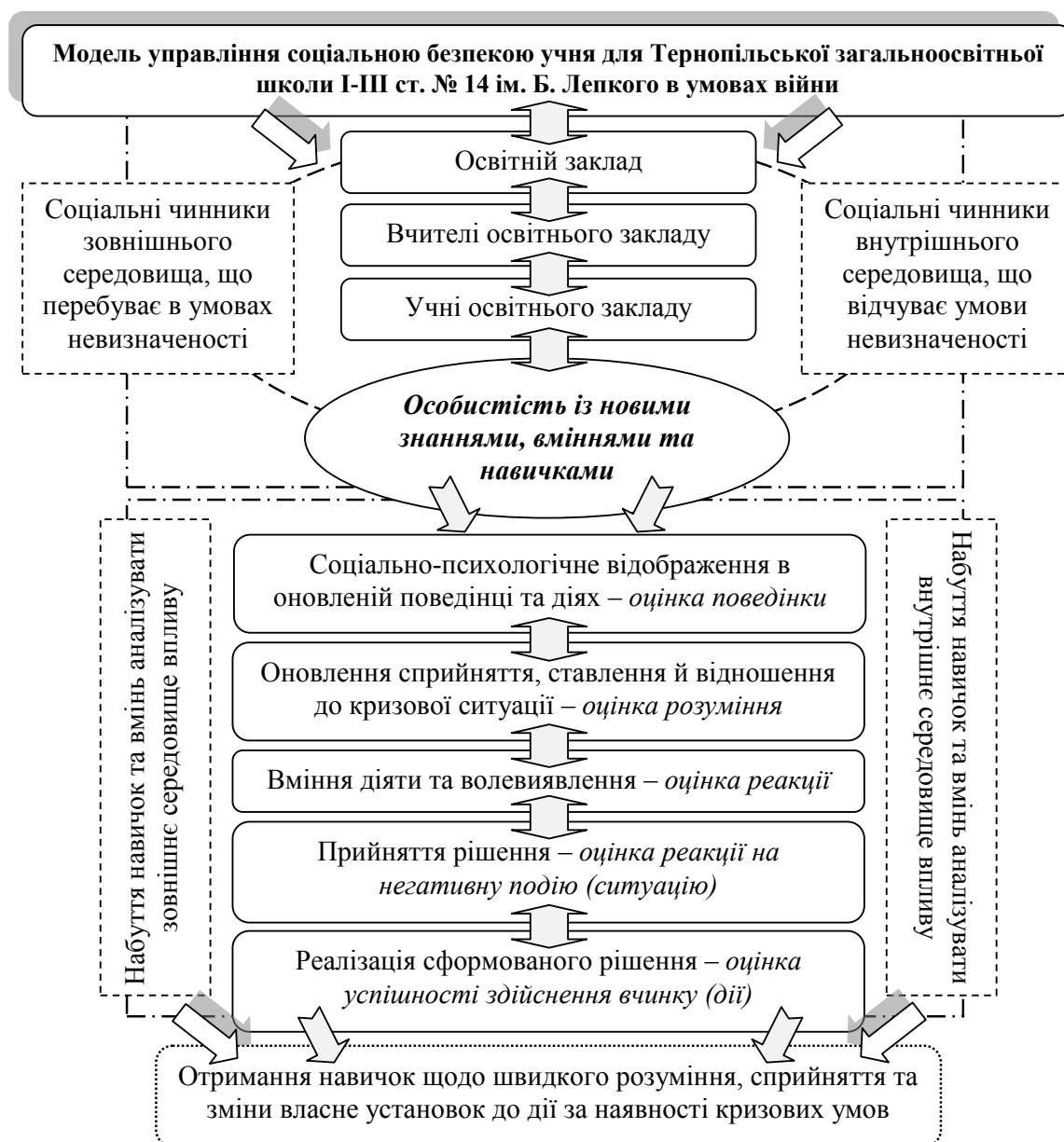


Рисунок 3.4 – Пропонована модель управління соціальною безпекою учня для освітнього закладу в умовах війни

Виходячи з даної пропонованої моделі, в шкільному освітньому процесі саме вчителі мають надавати учням базові знання, навички та вміння щодо основних положень та принципів розуміння соціальної безпеки для людини і її життєдіяльності.

В даному дослідженні пропонується наступна методика щодо оцінки рівня сформованості соціальної безпеки особистості, яка включатиме ряд взаємопов'язаних важливих факторів, а також і ряд вагомих перешкод для її становлення (табл. 3.2). Дана методика ґрунтується на експертній оцінці щодо аналізу результатів факторів, які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості (учня), перелік яких подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати експертної оцінки основних фактори, які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості (учня)

Управління соціальною безпекою особистості (СБО)			
Перелік факторів формування СБО	Значення, бал	Перелік перешкод формування СБО	Значення, бал
1. Розуміння необхідності до постійного навчання та самонавчання	9	1. Нестача або неможливість отримати якісні інформаційно-освітні ресурси	4
2. Вміння адаптовуватися до швидкозмінного середовища життя та діяльності	8	2. Неспроможність або небажання постійно самооновлювати власні знання	3
3. Сприйняття стану нестабільності як хорошої можливості для самореалізації	8	3. Несприйняття негативних ситуацій як свого роду певних позитивних умов для досягнення власного успіху	3
4. Вміння правильно застосовувати власну унікальність як одну із особистісних сильних сторін	9	4. Нерозуміння своїх вроджених талантів та невміння себе реалізовувати та самореалізовуватися в житті в цілому	2
5. Розуміння того як правильно самовідновлюватися від різного роду кризових ситуацій	8	5. Невміння ставити перед собою правильні цілі в житті та досягати їх	3
6. Вміння прислухатися до себе та відстоювати власні цінності й переконання	8	6. Нерозуміння правильної координації та реалізації власних дій	2
7. Розуміння необхідності щодо постійної зацікавленості змінами	8	7. Небажання та несприйняття процесу швидкозмінності життя	2
8. Вміння відстоювати власну позицію на основі власної рішучості	9	8. Постійне підлаштовування під чужу думку та чужі інтереси	2
9. Розуміння поєднуваності інтересів із іншими людьми в процесі свого життя та діяльності	8	9. Неспроможність застосовувати власну рішучість для власної самореалізації	2
10. Вміння розвивати в собі життєстійкість при прийнятті різного роду рішень	8	10. Невміння приймати умови кризовості й невизначеності та перебувати в постійному стресі через це	2
ПІДСУМОК	83	ПІДСУМОК	25

Максимальне значення як для кожного окремого виду фактору із даного переліку, так і для кожної зазначеної перешкоди складає 10 балів, мінімальне значення – 0 балів.

Якщо переважають, за кількісною оцінкою результатів, фактори, які сприяють формуванню соціальної безпеки особистості – це означає, що учень як особистість є підготовленим до дорослого життя зі всіма його процесами та змінами, на скільки це можливо. Тобто, іншими словами, він навчився, вміє й розуміє, яким чином можна та слід правильно управляти своєю безпекою (жити, діяти, самореалізовуватися тощо).

Якщо переважають, за кількісною оцінкою результатів, фактори, які перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості, то можна зробити висновок про те, що такий учень більше зосереджується на всіх можливих та неможливих негативних проявах й наслідках щодо різного роду життєвих змін.

А, отже, йому як уже зрілій особистості буде значно важче пристосуватися до швидкозмінних умов дорослого життя та само реалізуватися в подальшому. Тут, вчителям потрібно вже звертати увагу на те, якою є ця особистість, застосовуючи особистісні інноваційні методики навчання. Також, за необхідності, залучитися допомогою шкільного психолога, пам'ятаючи, що кожен учень як особистість сприймає зміни по своєму та має різний поріг стресостійкості.

На рис. 3.5 представлена порівняльна діаграма результатів факторів, які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості (учня).

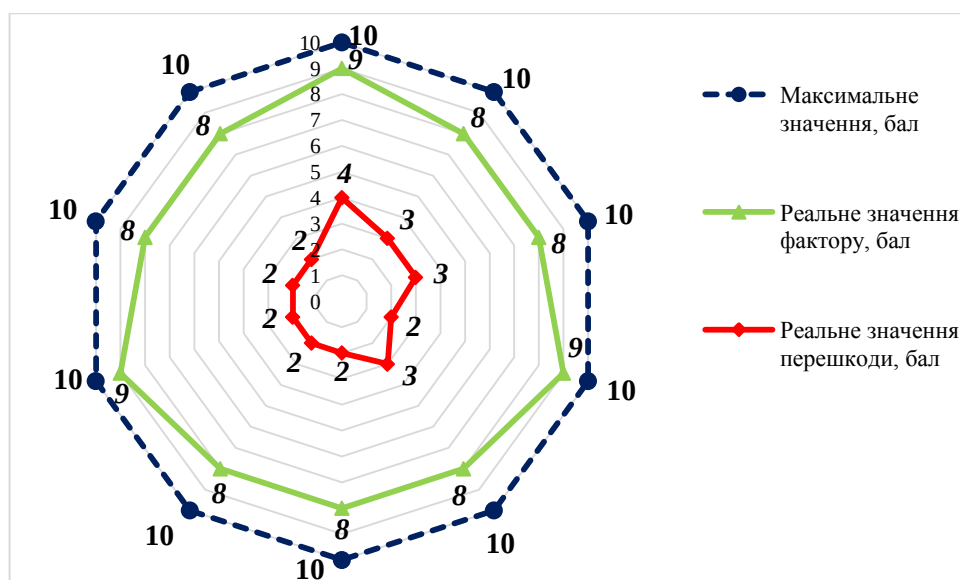


Рисунок 3.5 – Запропонована порівняльна діаграма результатів факторів, які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості (учня)

Для того, щоб краще зрозуміти отримані значення щодо результатів представленої сукупності факторів, які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості варто представити їх інтерпретаційну шкалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Інтерпретаційна шкала щодо результатів сукупності факторів які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості (учня), бали

Діапазон результатів показника, бал	Інтерпретація результатів показника
0 – 25	Низький (задовільний) рівень
26 – 50	Середній (допустимий) рівень
51 – 75	Достатній (оптимальний) рівень
76 – 100	Високий (прогресивний) рівень

Згідно даних, зазначених у табл. 3.2, загальний підсумок щодо результатів сукупності факторів, які сприяють формуванню соціальної безпеки особистості (учня) склав 83 бали, а підсумок сукупності факторів, які перешкоджають – 25 балів.

Отже, рівень формування та управління соціальною безпекою особистості для середньостатистичного учня досліджуваного освітнього закладу є високим або прогресивним (83 бали). Натомість, його ставлення й сприйняття наявних та потенційно можливих перешкод на своєму шляху щодо забезпечення власної соціальної безпеки має низький або задовільний рівень (25 балів). Такий учень отримав в освітньому закладі усі необхідні йому базові знання, вміння та навички, що забезпечуватимуть йому в майбутньому спроможність надавати собі власну самодопомогу в дорослому житті, а також сприятимуть ефективному кооперуванню та комунікуванню із іншими людьми, в разі виникнення такої потреби.

Тому, можна із упевненістю вважати, що даний учень є підготовленим до самостійного дорослого життя в умовах війни, кризи та нестабільності, а отримані ним знання сприятимуть його самореалізації та саморозвитку, а також суттєво вплинуть на подальший процес його індивідуального формування як особистості.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація та проведення позапланового та цільового інструктажів з охорони праці в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 імені Богдана Лепкого

Позаплановий та цільовий інструктаж з охорони праці в досліджуваному навчальному закладі проводяться з усіма працівниками та реєструються в журналі реєстрації інструктажу з охорони праці із зазначенням причин їх проведення.

Позаплановий інструктаж з охорони праці проводиться за умов:

- прийняття нових нормативних правових актів, що містять вимоги щодо охорони праці, або внесення змін та доповнень до них;
- заміні або модернізації обладнання, приладів та інструменту, сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на безпеку праці;
- порушення нормативних правових актів, які містять вимоги з охорони праці, що призвело або могло призвести до аварії, нещасному випадку на виробництві та інших тяжких наслідків;
- перервах у роботі за професією (на посаді) понад шість місяців;
- надходження інформації про аварії та нещасні випадки, що сталися в однопрофільних організаціях;
- на вимогу представників органів, уповноважених на здійснення контролю (нагляду), вищих державних органів або державних організацій, посадової особи установи освіти, на яку покладено обов'язки організації охорони праці, при порушенні нормативних правових актів, технічних нормативних правових актів, локальних нормативних правових актів з охорони праці [25].

Обсяг та зміст даного виду інструктажу визначаються залежно від причин та обставин, які його викликали. Позаплановий інструктаж може проводитись індивідуально як з кожним працівником школи, так і з групою працівників.

Щодо цільового інструктажу з охорони праці, то він проводиться за умов:

- виконання разових робіт, не пов'язаних із прямими обов'язками за спеціальністю (навантаження, розвантаження, прибирання території, санітарно-гігієнічні заходи тощо);
- ліквідації наслідків аварій, стихійних лих, військових дій та катастроф;
- виконання робіт, на які оформляється наряд-допуск;
- проведення екскурсій у закладі освіти [8].

Цільовий інструктаж також може проводитися індивідуально з окремим працівником або з групою працівників школи. Його обсяг та зміст визначається залежно від виду робіт, що будуть виконуватися.

Доцільно зазначити, що всі види інструктажів проводить, призначена директором посадова особа – інженер з охорони праці, який відповідає за охорону праці в даному закладі.

Під час проведення позапланового та цільового інструктажів з охорони праці в журналі реєстрації інструктажу з охорони праці зазначається причина їхнього проведення. Допускається реєстрація цільового інструктажу окремому журналі. Журнали реєстрації інструктажу з охорони праці мають бути пронумеровані, прошнуровані та скріплені печаткою. Журнали засвідчуються підписом керівника закладу – директором школи [8].

Отже, метою кожного із цих видів інструктажу є навчання працівника школи правильно та безпечно для себе та оточуючого середовища виконувати покладені на нього обов'язки, завдання та повноваження, що пов'язані із забезпеченням реалізації освітньо-виховного процесу в школі.

4.2 Роль та значення навчання з охорони праці та безпеки життєдіяльності в Тернопільській загальноосвітній школі І-ІІІ ст. № 14 імені Богдана Лепкого

В умовах війни важливе значення приділяється збереженню людського життя учнів та усіх працівників школи, охороні праці, а також створенню безпечних умов для проведення навчального процесу.

Для цього, в навчальних закладах повинні проходити щорічні навчання працівників закладу з охорони праці та безпеки життєдіяльності, в ході яких повинні вирішуватись різного роду важливі проблемні питання, які, зокрема торкаються:

- ефективності та дієвості нормативних документів з охорони праці та безпеки життєдіяльності, розпоряджень протипожежного нагляду;
- умов та засобів створення сприятливих та безпечних умов праці та здійснення освітнього процесу;
- порядок проведення розслідування нещасних випадків, що сталися під час освітнього процесу з працівниками/учнями закладу;
- запобігання травматизму працівників закладу та здобувачів освіти;
- надання першої допомоги потерпілим [4].

Усі працівники закладу повинні бути ознайомлені з планом реагування на надзвичайні ситуації та певним алгоритмом дій педагогічних працівників під час надзвичайних ситуацій [29].

Зокрема цього року, в досліджуваному нами закладі освіти, за участю усіх учасників освітнього процесу, з метою безпеки життєдіяльності й здорового способу життя; захисту виникнення надзвичайних ситуацій; рятування та збереження здоров'я людей; забезпечення готовності учасників освітнього процесу до дій у разі пожежі та інших надзвичайних ситуацій; створення умов для надійного захисту здобувачів освіти, педагогів, технічного персоналу та стійкого управління закладом під час виникнення надзвичайної ситуації, було проведено навчальну евакуацію учасників освітнього процесу. У ній брали участь учні 1-11 класів, а також увесь персонал даної школи. Під час навчальної евакуації всі дії учасників та керівництва були організованими та узгодженими. Зокрема, наявність учнів після евакуації відповідала тій, яка була у класах; відмічено наявність шлангів пожежогасіння та пожежні крани, їх цілісність, а також наявність вогнегасників та їх готовність до використання.

З метою безпеки життєдіяльності та охорони праці керівництвом школи було розроблено комплекс організаційних і практичних заходів, спрямованих на зміцнення протипожежного стану (рис. 4.1).

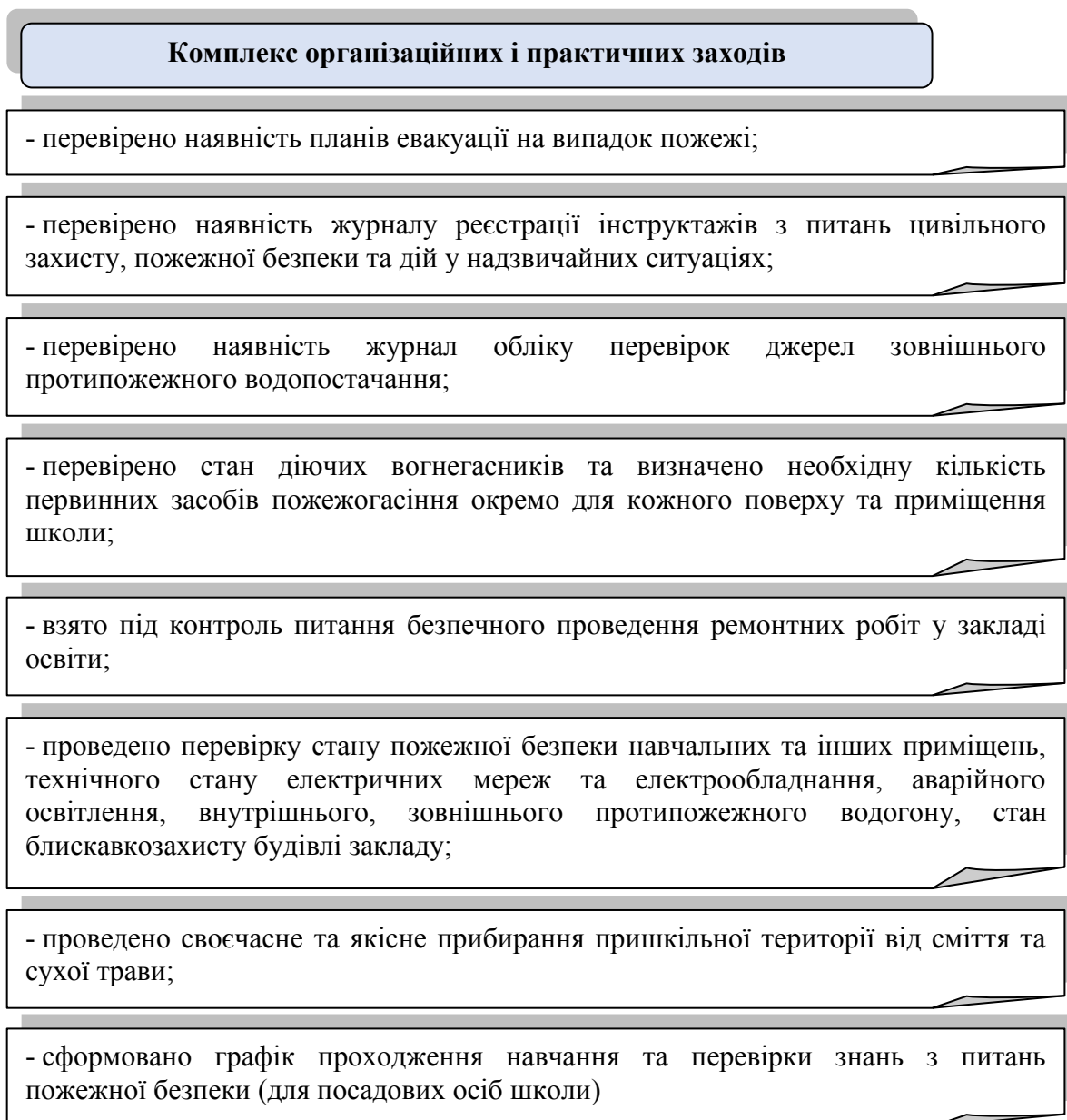


Рисунок 4.1 – Комплекс організаційних і практичних заходів, спрямованих на зміцнення протипожежного стану ЗОШ № 14

Варто також вказати на наявність основних компонентів забезпечення пожежної безпеки будь-якого освітнього закладу, а саме:

- технічна система, за допомогою якої здійснюється використання безпечних технологій, визначається надійність обладнання, а також впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо;
- система управління кадрами (їх підготовка, забезпеченням регламентами і правилами роботи тощо);
- системою загального управління (порядок організації пожежної безпеки в закладах освіти) [3].

Якщо під час перевірки протипожежного стану школи були виявленні порушення щодо вимог пожежної безпеки, то основним завданням в цьому напрямку буде – встановлення та підтримання належного протипожежного режиму школи; вивчення вимог протипожежного режиму та правил пожежної безпеки персоналом призначення відповідальних за пожежну безпеку окремих будівель, споруд, приміщень, інженерного устаткування, а також за утримання й експлуатацію засобів протипожежного захисту [3].

Варто також зазначити, що в ЗОШ № 14 на протязі поточного навчального року нещасних випадків із працівниками під час освітнього процесу та/чи в побуті не зафіксовано, порушень охорони праці та безпеки життєдіяльності не виявлено.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження відображає надзвичайно актуальну на даний час тему, а саме «Удосконалення системи менеджменту освітнього закладу, на прикладі Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого», основні положення, а також сутність та особливості якої всесторонньо розкрито в поданих теоретичному, аналітичному та проєктному розділах: досліджено теоретичні аспекти системи менеджменту освітнього закладу, проведено оцінку щодо системи менеджменту та поданні й обґрунтовано певні напрями щодо вдосконалення системи менеджменту для Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого».

Отримані результати в ході проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що наявний рівень сучасної освіти дозволяє людині досягати поставлених нею мети та цілей, тобто є одним із перших кроків, що веде до удосконалення вроджених якостей; забезпечує можливість щодо набуття якісно нових теоретичних навичок; всесторонньо сприяє розвитку власних здібностей; допомагає удосконалювати різноманітні поведінкові моменти; надає значні можливості щодо подальшого самовдосконалення й саморозвитку.

2. Досліджено, що історія функціонування Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 ім. Богдана Лепкого, розпочалася від моменту її сформування в 14.08.1978 р., а також і те, що її система менеджменту постійно забезпечує ефективну адаптацію до нових умов освітнього сьогодення, що сприяє підтримці та забезпеченню її успішного розвитку згідно нових часових викликів управлінсько-організаційної системи освіти країни тощо.

3. Здійснений аналіз показав значну зростаючу тенденцію щодо збільшення кількості учнів, які навчалися в даній школі № 14, а саме: за 2022-2023 н. р. (957 учнів) збільшення кількості учнів складало на 42 учні (4,60 %) відносно цього результату показника за 2021-2022 н. р. (915 учнів); за 2023-2024 н. р. (981 учень)

збільшення кількості учнів становило на 24 учні (2,51 %) відносно аналізованого результату показника за 2022-2023 н. р. (957 учнів), що свідчить про позитивні моменти дослідження та є перевагою для діяльності цього освітнього закладу.

4. Проведений аналіз відображає те, що загальна сума надходжень для забезпечення та підтримки ефективного функціонування школи протягом 2021-2023 років має позитивну висхідну тенденцію зростання: за 2021 р. даний показник дорівнював 5696220,00 грн.; за 2022 р. сума цього показника була в розмірі 7472985,00 грн., тобто зросла на 1776765,00 грн. (31,19 %) відносно результату 2021 р.; за 2023 р. значення цього показника складало 9643202,00 грн., що є на 2170217,00 грн. або ж на 29,04 % більше за суму показника 2022 р.

5. Оновлення інноваційно-управлінської стратегії менеджменту для покращення діяльності й розвитку Тернопільської ЗОШ І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого як освітнього закладу, що перебуває в умовах трансформації та невизначеності внутрішнього середовища у зв'язку із наявністю воєнного стану в державі, вказує на те, що її основною повинен виступати безпосередній взаємозв'язок між інноваційним освітнім менеджментом та педагогічним менеджментом.

6. Пропонована модель стратегічного управління Тернопільською ЗОШ І-ІІІ ст. № 14 ім. Б. Лепкого в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища її функціонування відображає те, що основою її ефективності є саме учні – споживачі освітніх послуг, та згідно спрогнозованих даних вказує на наступне: якщо рівень фінансово-економічного забезпечення зростатиме на 10,0 %, то чисельність учнів у майбутньому зросте на 9,993 %.

7. Впровадження моделі управління соціальною безпекою учня для освітнього закладу в умовах війни свідчить про надзвичайну потребу щодо надання учням базових знань, навичок та вмінь щодо основних положень та принципів розуміння соціальної безпеки як для людини, так і для її життєдіяльності в цілому. Дана методика ґрунтується на здійсненні експертної оцінки щодо аналізу результатів факторів, які сприяють та перешкоджають формуванню соціальної безпеки особистості – учня.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про загальну середню освіту» (№ 463-IX від 16.01.2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
2. Наказ «Про організацію освітнього процесу у 2024-2025 н. р.» (№ 247-од від 30.08.20204 р.). URL: <https://school14tr.com.ua/sites/school14tr.com.ua/files/document/organizaciya.pdf>.
3. Наказ МВС України «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні» (№ 1417 від 30.12.2014р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text>.
4. Наказ МОЗ України «Про затвердження порядків надання домедичної допомоги особам при невідкладних станах» (№ 441 від 09.03.2022 р.). URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-09032022--441-pro-zatverdzhennja-porjadkiv-nadannja-domedichnoi-dopomogi-osobam-pri-nevidkladnih-standah>.
5. Нормативна база ЗЗСО: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/prozorist-ta-informatsiyna-vidkrytist-zakladu-0/normatyvna-baza-zzso>.
6. Нормативно-правова база наукової діяльності у вищих навчальних закладах. URL: <http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/diyalnist/nauka/naukova-diyalnistuvishchikhnavchalnikhzakladakh/4688>.
7. Байбакова О.О. Сучасні погляди на педагогічний менеджмент. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2011. Вип. 23. С. 13-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6.
8. Безпека життєдіяльності: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/bezpeka-zhyttyediyalnosti>.
9. Виноградня В.М. Організаційно-економічні аспекти управління вищими навчальними закладами України. *Фінансова політика та економічне регулювання*. 2010. № 1 (50). С. 98-105. URL: http://npndfi.org.ua/docs/NP_10_01_098_uk.pdf.

10. Гончарова І.П. Кібербезпека в цифровому освітньому середовищі закладів професійної освіти: Електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 80 с.
11. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/uk-ua/>.
12. Дуткевич Т.В., Толков О.С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. К.: КНТ, 2020. 194 с.
13. Звіт директорки Тернопільської ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого Оксани ДОБРОВОЛЬСЬКОЇ за 2023-2024 навчальний рік. URL: <https://school14tr.com.ua/sites/school14tr.com.ua/files/document/zvit-direktora-shkoli-za-2023-2024rik.pdf>.
14. Звіт директорки Тернопільської ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого Оксани ДОБРОВОЛЬСЬКОЇ за 2022-2023 навчальний рік. URL: <https://school14tr.com.ua/sites/school14tr.com.ua/files/document/zvit-direktora-2022-2023-n.r.pdf>.
15. Звіт директорки Тернопільської ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого Оксани ДОБРОВОЛЬСЬКОЇ за 2021-2022 навчальний рік. URL: <https://school14tr.com.ua/sites/school14tr.com.ua/files/document/zvit-direktora-2021-2022.pdf>.
16. Кошторис школи за 2021 рік: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/finansova-zvitnist/koshtorys-shkoly-2021>.
17. Кошторис школи за 2022 рік: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/finansova-zvitnist/koshtorys-shkoly-2022-r>.
18. Кошторис школи за 2023 рік: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/finansova-zvitnist/koshtorys-shkoly-2023-r>.
19. Крижко В. Менеджмент в освіті: Підручник. К.: Освіта України, 2020. 438 с.
20. Ляховец Т.В. Тренінг з екологічної освіти для вчителів: Електронна освітня інформаційна система «Всеосвіта». URL: <https://vseosvita.ua/library/trening-z-ekologichnoi-osviti-dla-vciteliv-183174.html>.

21. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

22. Наші досягнення: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/nashi-dosyahnennya>.

23. Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання: Матеріали II Форуму академічної спільноти (Дніпро, 20-24 червня 2022 р.). Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури») / Упоряд. М.В. Савицький, І.П. Мамчич. Дніпро: ДВНЗ «ПДАБА», 2022. 152 с.

24. Освітні програми: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/osvitni-prohramy-0>.

25. Пожарова О.В. Охорона праці: Навчальний посібник. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. 86 с.

26. Рожков А. Пожежна безпека та цивільний захист: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / за заг. ред. А. Грищенко, А. Мацокіна К.: Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2022. 72 с.

27. Сидорчук О.Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: Монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_pravo/sydorchuk_mon.pdf.

28. Статут Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 14 ім. Б. Лепкого. URL: https://school14tr.com.ua/sites/school14tr.com.ua/files/document/statut-tzosh-no14.docx_.pdf.

29. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

30. Тернопільська загальноосвітня школа I-III ст. № 14 імені Богдана Лепкого: офіційний веб-сайт. URL: <https://school14tr.com.ua/>.

31. Установчі документи закладу: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/prozorist-ta-informatsiyna-vidkrytist-zakladu-0/ustanovchi-dokumenty-zakladu>.

32. Фінансова звітність: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/prozorist-ta-informatsiyna-vidkrytist-zakladu-0/finansova-zvitnist>.

33. Фінансовий звіт за 2021 рік: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/finansova-zvitnist/finansovyy-zvit-2021-r>.

34. Фінансовий звіт за 2022 рік: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/finansova-zvitnist/finansovyy-zvit-za-2022-r>.

35. Фінансовий звіт за 2023 рік: Тернопільська ЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого. URL: <https://school14tr.com.ua/finansova-zvitnist/finansovyy-zvit-za-2023-r>.

36. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 55 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7035/1/A_Chernish_NP_UDKNZ_IS.pdf.

37. Юрик Н.Є., Сич А.В., Пащин Р.О. Проблеми публічного управління в умовах війни. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 62-64.

38. Юрик Н.Є., Драпак А.В. Дистанційне навчання як інноваційний метод освіти. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 12 травня 2021 р.): у 2 ч. Ч. 1. МВС України, Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчуцький льотний коледж. Харків: ХНУВС, 2021. С. 183-185.

39. Юрик Н.Є., Ландяк В.Б. Особливості системи стратегічного управління освітніми закладами. Матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society» (Дніпро, 16-17 листопада 2023 р.). Дніпро: ФОП Мареніченко. С. 95-96.

ДОДАТКИ