

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження управлінських технологій в організації, на прикладі
комунального закладу «Мишковицький ліцей» Великоберезовицької селищної
ради Тернопільської області»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БАМ-61
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

Дзюбак Т. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Рудакевич М. І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Мосій О. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедри

Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

на тему: «Дослідження управлінських технологій в організації, на прикладі комунального закладу “Мишковицький ліцей” Великобerezовицької селищної ради Тернопільської області»

Кваліфікаційна робота магістра: 74 сторінки, 27 рисунків, 7 таблиць, 1 додаток, 37 літературних джерел.

Об’єктом дослідження є управлінські технології в організації.

Предметом дослідження є процес вдосконалення застосування управлінських технологій в організації.

Метою роботи є дослідження і висвітлення теоретичних підходів до управлінських технологій в організації та розробка практичних рекомендацій до вдосконалення їх застосування в організації.

Методи дослідження: системний аналіз, фінансовий і статистичний аналіз, метод порівняння, групування, метод синтезу, організаційно-управлінський метод та ін.

Запропоновані напрями вдосконалення застосування управлінських технологій для КЗ «Мишковицький ліцей».

Результати дослідження можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність КЗ «Мишковицький ліцей».

Ключові слова: організація, управлінські технології, освітній заклад, команда, психосоціальна підтримка.

SUMMARY

Topic: "Study of managerial technologies in an organization (CI "Myshkovychi lyceum" of Velyka Berezovytsya village council of Ternopil region as a case of study)"

Master's thesis: 74 pages, 27 figures, 7 tables, 1 appendix, 37 references.

The object of research is management technologies in the organization.

The subject of research is the process of improving the management technologies application in the organization.

The purpose of the thesis is to investigate and highlight theoretical approaches for management technologies in organizations and to develop practical recommendations for improving their application in organizations.

Research methods include system analysis, financial and statistical analysis, comparison method, grouping, synthesis method, organizational and management method, etc.

The directions for improving the application of management technologies for the municipal institution "Myshkovychi Lyceum" have been proposed.

The results of the research can be recommended for implementation in the activities of the municipal institution "Myshkovychi Lyceum".

Keywords: organization, management technologies, educational institution, team, psychosocial support.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Управління та управлінські технології: суть та значення	8
1.2 Види управлінських технологій в організації	11
1.3 Управлінські технології в освіті	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «МИШКОВИЦЬКИЙ ЛІЦЕЙ» ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	25
2.1 Загальна характеристика КЗ «Мишковицький ліцей»	25
2.2 Аналіз системи управління досліджуваного навчального закладу	33
2.3 Дослідження наявних сучасних управлінських технологій в КЗ «Мишковицький ліцей»	39
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ «МИШКОВИЦЬКИЙ ЛІЦЕЙ» ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	44
3.1 Організаційна модель впровадження управлінських технологій в діяльність досліджуваного освітнього закладу	44
3.2 Рекомендації щодо формування команди в КЗ «Мишковицький ліцей»	50
3.3 Застосування психологічної підтримки в КЗ «Мишковицький ліцей»	56
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	61
4.1 Розслідування нещасних випадків, що сталися під час освітнього процесу в закладах освіти	61
4.2 Сили цивільного захисту закладу освіти.....	63

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
БІБЛІОГРАФІЯ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що будь-яка організація має зайняти своє місце в середовищі і реалізовувати свою місію. Щоб діяльність організації відбувалася успішно, потрібно приділяти увагу багатьом аспектам, не останнє місце серед яких посідає управління і управлінські технології. Управлінські технології направлені на виконання певних процедур і здійснення впливів, що забезпечує переведення організації в бажаний стан.

Освіта в будь-який час і в будь-якій країні є пріоритетним напрямком державної політики. В сучасній Україні освіта проходить певну трансформацію. Ці процеси потребують покращення не тільки педагогічних інструментів і процесів, а й управлінської діяльності освітніх закладів. Саме тому варто розглядати особливості застосування управлінських технологій в освіті, а також визначити напрями їх вдосконалення.

Проблемам формування і застосування управлінських технологій в організаціях приділяли увагу такі науковці, як Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. [6], Назарчук Т. В., Косіюк О. М. [10], Клюквіна М. С. [11], Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. [12] та інші, управлінським технологіям в освітніх організаціях – Рожнова Т. Є. [4], Онаць О. М. [5], Юрик Н.Є., Ландяк В.Б. [16] та інші.

Метою роботи є дослідження і висвітлення теоретичних підходів до управлінських технологій в організації та розробка практичних рекомендацій до вдосконалення їх застосування в організації.

Завдання дослідження передбачають роботу по таких напрямках:

1. Вивчення теоретичних основ реалізації управлінських технологій в організації.
2. Дослідження діяльності КЗ «Мишковицький ліцей» та застосовуваних ним управлінських технологій.
3. Розроблення рекомендацій по вдосконаленню використання управлінських технологій в КЗ «Мишковицький ліцей».

4. Розгляд питань охорони праці і безпеки життєдіяльності в КЗ «Мишковицький ліцей».

Об'єктом дослідження є управлінські технології в організації.

Предметом дослідження є процес вдосконалення застосування управлінських технологій в організації.

Методи дослідження: системний аналіз, фінансовий і статистичний аналіз, метод порівняння, групування, метод синтезу, організаційно-управлінський метод та ін.

Наукова новизна отриманих результатів включає дослідження теоретичних напрацювань і визначення практичних рекомендацій для вдосконалення застосування управлінських технологій в організації.

Практичне значення проведеного дослідження передбачає розробку практичних рекомендацій для вдосконалення застосування управлінських технологій в організації

Інформаційною базою роботи є законодавчо-нормативні акти України, статті із наукових журналів, праці українських та іноземних фахівців, а також звітність КЗ «Мишковицький ліцей».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні результати роботи були представлені для розгляду на міжнародній науково-практичній конференції «Економічний та соціальний розвиток у контексті правового регулювання та глобальних викликів» (Житомир, 16 листопада 2024 р.)

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 74 сторінки, 27 рисунків, 7 таблиць, 1 додаток. Бібліографія складається з 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Управління та управлінські технології: суть та значення

Будь-яка організація має зайняти своє місце в середовищі і реалізовувати свою місію. Щоб діяльність організації відбувалася успішно, потрібно приділяти увагу багатьом аспектам, не останнє місце серед яких посідає управління. Зазвичай в науковий працях синонімом управління є менеджмент.

Управління – це цілеспрямована дія на певний об’єкт, метою якої є зміна його стану чи поведінки при зміні обставин [1, с. 8].

Управління – це вид свідомо здійснюваної діяльності, метою якої є ефективне виконання робіт задля досягнення визначених цілей [2].

Ознаками управлінської діяльності є [2]:

- інформаційна насиченість;
- інтелектуальний і творчий характер діяльності;
- соціальна спрямованість;
- нормативно-правова закріпленість;
- чіткість та виразність діяльності.

Технологія управління передбачає послідовне виконання загальних функцій менеджменту (до них відносять планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль), в чого відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту [1, с. 49].

Технологія управління – це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання інформації, результатом чого стає ухвалення управлінського рішення [3, с. 259].

Термін «технологія» походить від грецьких слів «tehne» (означає «мистецтво», «ремесло», «наука») і «logos» (означає «поняття», «вчення») та в сучасному смислі означає «майстерність», «техніка». Технологія в широкому

сміслі – це послідовність певних операцій у процесі виготовлення певного продукту. Якщо розглядати технологію у вузькому сенсі, то даний термін означає знання про те, яким чином організувати дії, щоб отримати досягнення поставленої мети найбільш оптимальним способом [4-5].

Технологія – це впорядкована послідовність процедур і операцій, методів, прийомів і інструментів виконання певного процесу [6, с. 253].

В свою чергу, управлінські технології – це певні дії, які направлені на вибір доречних процедур, що відповідають характерним для управління ситуаціям [4]. Виконання вибраних процедур і здійснення впливів забезпечує переведення організації в бажаний стан.

Структуру управлінської технології можна подати таким чином [5]:

- концептуальна основа – описує призначення і ґрунтується на наукових підходах, законах, закономірностях тощо;
- змістова частина – визначає мету, цілі, завдання та очікувані результати для технології;
- процесуальна частина – вказує на способи організації діяльності відповідно до визначених завдань, тобто на види, форми, методи і прийоми діяльності тощо;
- кінцева оцінка і трактування отриманих результатів.

Основна функція управлінських технологій – це забезпечення наукового і функціонального зв'язку процесу управління і управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації і контролю) [4].

Управлінські технології включають набір управлінських методів і засобів для вивчення встановлених цілей організації [7, с. 59]. Для різних організацій можуть бути ефективні різні управлінські технології. До компонентів управлінських технологій відносять:

- засоби і методи збору і опрацювання інформації;
- методи ефективного впливу на працівників;
- закони та закономірності, а також принципи створення й розвитку організації та менеджменту;

- системи контролю.

Збирання інформації – це процес збирання даних про певні змінні, що дозволяє отримати відповіді на актуальні питання та оцінити результати [8]. Метою збирання інформації є відбір якісних даних, які в подальшому будуть опрацьовані і дозволять отримати достовірні відповіді на поставлені запитання, які є актуальними. В процесі збору даних важливо правильно обрати інструменти і чітко описати інструкції процесу, що зменшити ймовірність помилок. Виділяють три основні типи збору даних:

- опитування (усні чи письмові на основі наперед визначених запитань);
- інтерв'ю (проводяться віч-на-віч);
- фокус-групи (невеликі групи подібних осіб/організацій).

Опрацювання даних передбачає опрацювання тієї інформації, яку отримали при зборі з метою вилучення необхідних відомостей. Після цього вилучена інформація оцінюється, порівнюється чи узагальнюється. Опрацьована інформація вже поступає до керівників організації для прийняття потрібних управлінських рішень [8].

Методи ефективного впливу на працівників зазвичай включають такі різновиди, як [9]:

- адміністративні методи – базуються на владі, дисципліні і покаранні, які можуть застосувати керівники (наприклад, видання наказів і вказівок, інструктування, розробка положень, затвердження методик тощо);
- економічні методи – зумовлені економічними чинниками, які дають можливість задовільними потреби працівників (наприклад, оплата праці, преміювання, оподаткування, страхування тощо);
- технологічні методи – передбачають вплив на працівників через технологічні і конструкторські документи, які визначають технологію процесів в організації;
- соціально-психологічні методи – в основному впливають на міжособистісні стосунки і соціальні процеси в організації (наприклад,

соціально-психологічне планування, підбір персоналу, формування колективу, створення нормального клімату в колективі тощо).

Закони та закономірності, а також принципи створення й розвитку організації та менеджменту в ній – визначають особливості функціонування організацій і напрями розвитку її управлінської системи [1]. Закони в менеджменті визначають взаємозв'язок явищ і дозволяють робити прогнози щодо розвитку ситуації. Закономірності управління вказують на обов'язкові для будь-якої організації характеристики, тобто вони описують логічні і властиві риси організації і її системи управління. Принципи управління визначають правила і норми, на основі яких створюється, діє і розвивається організація і її система управління

Системи контролю забезпечують реалізацію контрольної функції в організації. Добре налагоджена система контролю має виконувати інформаційно-вимірювальну функцію, а й аналітико-коригуючу. Насправді ефективна система контролю дає змогу належним чином управляти організацією і регулювати її діяльності, враховуючи зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Отже, управлінські технології допомагають розробляти і реалізовувати управлінські рішення, що дають можливість досягати встановлених цілей. Дані технології зазвичай включають способи збору інформації і методи її опрацювання, прийому впливу на працівників, принципи ведення діяльності, управління організацією, здійснення контролю тощо.

1.2 Види управлінських технологій в організації

На думку деяких науковців [10, с. 254], управлінські технології мають двохярусну структуру, а тому бувають двох типів, що зображено на рис 1.1.

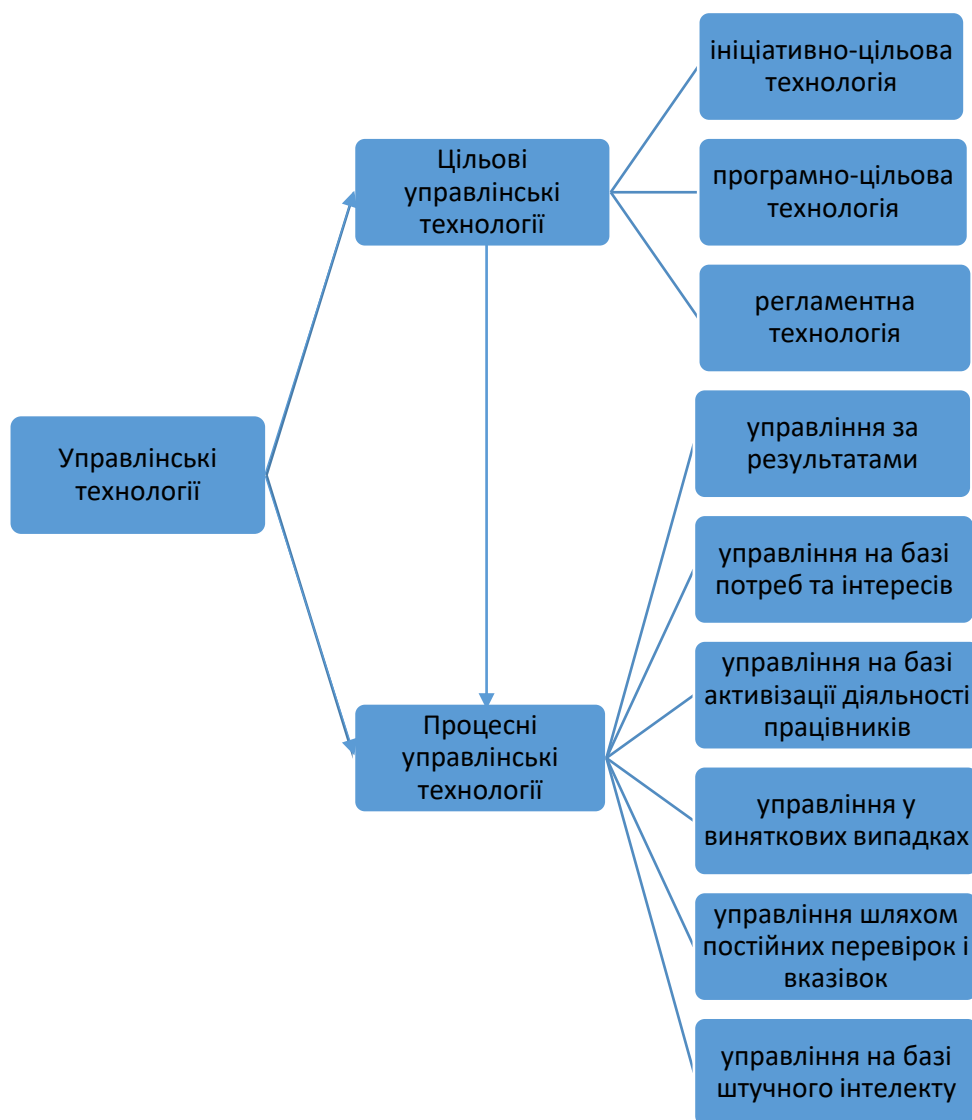


Рисунок 1.1 – Види управлінських технологій

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 254-255; 7, с. 60]

Цільові управлінські технології впливають на вибір процесних управлінських технологій. Саме тому керівник повинен спочатку визначити цільову управлінську технологію, яку він планує використовувати, а потім обрати одну чи декілька процесних технологій для використання. Фактично для кожної управлінської ситуації керівник може вибрати свою управлінську технологію.

Цільові управлінські технології ґрунтуються на визначенні пріоритетів цілей над ситуацією і дозволяють орієнтувати всю діяльність організації (зокрема управлінську) на досягнення встановлених цілей. В цьому контексті в результаті

застосування цільових управлінських технологій має відбутись зміна ситуації, а не усунення чинників, які на цю ситуацію впливають.

Охарактеризуємо більш детально кожен управлінську технологію.

Цільові управлінські технології загалом передбачають структурування цілей організації, ґрунтуючись на встановленні зв'язків цілей і способів їх досягнення. Для досягнення цілей можна поєднувати при застосовуванні та управлінські функції, як планування, мотивація і контроль.

Загалом цільові управлінські технології застосовують у таких випадках:

- в підрозділах не визначають цілі, бо відсутня методика для цього;
- не всі цілі підрозділів обґрунтовані;
- немає статистики для оцінки як ходу досягнення цілей, так і кількості їх досягнення;
- ділові наради в організації загалом та в підрозділах зокрема проводяться без підготовки (особливо в напрямках цілевстановлення і ціледосягнення);
- немає документів щодо аналізу досягнення цілей;
- наявне часте встановлення одних і тих самих цілей для різних часових періодів.

Процеси застосування цільових управлінських технологій передбачають проходження таких основних етапів:

- 1) встановлення цілей організації та формування цільових орієнтирів керівників організації та їх підлеглих;
- 2) узгодження встановлених цілей для керівників і їх підлеглих;
- 3) оцінка отриманих проміжних результатів, зокрема виділення нових цілей, коригування встановлених цілей, вилучення невідповідних і некоректних цілей;
- 4) порівняння результатів, що були досягнуті, із тими цілями, що були встановлені для організації чи окремих керівників;
- 5) узгодження ходу виконання робіт по досягненню цілей та методів їх контролю.

Як бачимо з рис.1.1 є три цільові управлінські технології [10, с. 255-259]:

- ініціативно-цільова технологія;
- програмно-цільова технологія;
- регламентна технологія.

Ініціативно-цільова технологія передбачає видачу завдань до виконання без зазначення методів діяльності. Вона розрахована на активного та ініціативного працівника-професіонала. Фактично, для цієї технології характерним є визначення кінцевої мети та бажаного терміну її досягнення. Технологія не гарантує того, що мета буде досягнута та й ще вчасно, проте вона дає простір працівникам для проявлення їх ініціативи. В цій технології важливою є кваліфікація працівника, а ініціатива і кваліфікація керівника – вторинні.

Умовами, які роблять можливими застосування ініціативно-цільової технології, є:

- невелика кількість працівників в організації чи підрозділі (до 10 осіб);
- обмежений час досягнення цілі чи виконання завдання (до місяця);
- висока кваліфікація працівників і високий ступінь довіри зі сторони керівників;
- виготовлення нових товарів, робіт і послуг;
- стійкі неформальні стосунки в колективі;
- лінійна схема організаційних відносин.

Програмно-цільова технологія передбачає досягнення цілей, вказаних в комплексній програмі. Фактично дана технологія передбачає управління не підрозділами, а окремими елементами програми чи окремими програмними діями.

Залежно від сфери діяльності комплексні цільові програми можуть бути різних типів, що вказано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Типи програм залежно від сфери діяльності, що можуть реалізовуватись в організації

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 257]

Характерними рисами комплексної цільової програми є:

- наявність мети – кожна програма має певну мету для досягнення, хоча комплексна програма може включати декілька цілей;
- наявність ресурсів – кожна програма потребує певної кількості різних ресурсів, причому потрібно визначати не тільки загальну кількість ресурсів, а кількість ресурсів для досягнення кожної цілі і підцілі програми;
- обмеження ресурсів – при визначенні кількості необхідних ресурсів для реалізації програми, потрібно враховувати їх обмеження та працювати в напрямку економії ресурсів;
- поділ програми на підпрограми – кожна програма передбачає здійснення різнопланових заходів, перелік яких можна об'єднати в окремі підпрограми, що полегшить процес реалізації комплексної програми.

Регламентна технологія передбачає видачу до виконання завдань із вказівкою щодо способів і методів їх виконання. При цьому дана технологія вказує на можливі обмеження в ресурсах, орієнтовний час виконання завдань та передбачає жорсткий контроль за рухом до встановленої мети. В даній технології є дуже важливою як кваліфікація керівника, що видає завдання, так і кваліфікація виконавця.

Застосування регламентної управлінської технології зазвичай призводить до таких трьох основних результатів:

- досягнення встановлених цілей у прийнятні терміни, котрі можуть трохи коливатись;
- отримання результатів від процесів виконання завдань, а не тільки від завершення виконання завдань;
- відсутність достатніх результатів за певний (прийнятний) час.

Фактично, регламентна технологія передбачає, що керівник встановлює мету і розробляє стратегію її досягнення, вказуючи на обмеження ресурсів. При цьому дану мету обов'язково досягнуть, проте по термінах визначеності немає.

Умовами, які роблять можливими застосування регламентної технології, є:

- неможливо чітко визначити час досягнення мети чи окремих завдань;
- під час досягнення мети можна спостерігати непередбачуване обмеження ресурсів;
- застосовується щодо інноваційних і тривалих проєктів/розробок.

Загалом цільові технології мають як переваги, так і недоліки, які вказано в табл. 1.1.

Отже, цільові управлінські технології дозволяють досягати довгострокових цілей на системній основі із врахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Кожна із вказаних цільових технологій найбільш ефективна, якщо вона поєднується із набором процесних управлінських технологій, пріоритети до використання яких вказує вже керівник.

Таблиця 1.1 – Основні переваги та недоліки, що притаманні цільовим управлінським технологіям

№ п/п	Переваги цільових технологій	Недоліки цільових технологій
1	2	3
1	Заохочення зворотного зв'язку	Перелік цілей може змінюватись
2	Взаємозв'язок цілей кожного керівника і загальними (організаційними) цілями	Цілі вищого рівня можуть бути більш важливими для організації за цілі нижчого рівня
3	Залучення керівників всіх рівнів до встановлення цілей	Немає результатів без мотивації працівників
4	Зростання ефективності діяльності керівників організації через розуміння суті власних і загальних цілей	Недоцільно застосовувати в організації, де погана керованість і організація діяльності
5	Удосконалення процесів контролю і оцінки діяльності кожного працівника, враховуючи отримані результати	Можуть виникати труднощі при формулюванні цілей і узгодженні цілей різного рівня
6	Зростання мотивації діяльності через залучення керівників до участі у процесах встановлення і узгодження цілей	Може бути слабка інтеграція із іншими організаційними елементами
7	Досягнення цілей різного рівня (не лише поточних, а й стратегічних)	Потрібна добре організована система контролю в організації

Джерело: [10, с. 260]

Розглянемо детальніше процесні управлінські технології.

Управління за результатами – це технологія управління, котра має на меті отримання кінцевих результатів, що можна виміряти. Ці результати мають бути заплановані, проте випадкові результати теж не ігноруються, бо дозволяють вдосконалити процеси планування в організації. Основою технології є використання творчого потенціалу працівників та нових управлінських методів. Фактично технологія акцентує увагу на процесі досягнення результатів, зокрема на процесах управління організацією, мотивації працівників і підвищення їх кваліфікації тощо.

Основним завданням для технології «управління за результатами» є підвищення маневреності бізнесу через посилення інтеграції і координації діяльності всіх підрозділів організації. Під час застосування даної технології в організації здійснюється її збалансований розвиток і зростання якості життя персоналу.

Результати, на які орієнтуються при застосуванні даної технології, можуть бути трьох типів:

- за комерційною діяльністю (відносять прибуток, рентабельність, витрати, дохід від комерційної діяльності тощо);
- за функціональною діяльністю (відносять кількість і якість виготовлення продукції, ефективність використання ресурсів різних видів тощо);
- за некомерційною діяльністю, яка веде до досягнення функціональних результатів – результати підтримки (відносять імідж організації, якість продукції, рівень мотивації працівників, атмосфера в колективі тощо).

Умовами, які роблять можливими застосування технології «управління за результатами», є:

- мінімальний час між прийняттям рішення і отриманням результату;
- можливість швидкого отримання необхідних ресурсів;
- керівники є професіоналами своєї справи.

Таким чином, застосування технології «управління за результатами» часто вказує на вдосконалення всієї організації, адже цілі і результати не є постійними величинами, а постійно переглядаються в зв'язку із появою нових обставин.

Управління на базі потреб і інтересів – це технологія, котра пріоритетом вважає міжособистісні відносини. Відносини між керівником і його підлеглим виникають при виконанні завдання, коли це завдання зачіпає потреби обох. Дана технологія буде корисною, коли працівники не мають інформації про майбутнє організації, наявна висока плинність кадрів, є протидія підлеглих діям керівника тощо.

Умовами, які роблять можливими застосування технології «управління на базі потреб і інтересів», є:

- великий проміжок часу між прийняттям/корегуванням рішення і отриманням результату;
- робота в колективі.

Фактично вказана технологія дає можливість впливати прямо, а не опосередковано на інтереси і потреби працівника.

Управління на базі активізації діяльності персоналу – це управлінська технологія, яка передбачає стимулювання працівників і мобілізацію їх потенціалу, особливо інтелектуального. Основним завданням цієї технології – це вплив на емоційний стан особи. Дана технологія застосовується, коли працівники безініціативні, основним видом мотивації є матеріальна, працівники чітко розуміють власний внесок в загальну справу, давно не відбувалося оновлення персоналу, багато часу в організації витрачаються на розбір конфліктних ситуаціях тощо.

Важливим для застосування вказаної технології є те, що має бути налагоджена система спостереження за впливом стимулів на поведінку і діяльність одного працівника чи всього колективу. Стимули фактично вказують на причини дій працівника. Мотиви працівника важливо враховувати в процесах оцінки його дій і результатів, бо один і той самий результат може бути отриманий завдяки різним мотивам. Знання мотивів має велике значення для розуміння працівників і їх дій та дає можливість вплинути на працівників в майбутньому.

Управління у виняткових випадках – це технологія, яка передбачає чіткий розподіл управлінських і виробничих функцій. В даній технології винятковий випадок – це набір ситуацій, які заважають працівнику виконати поставлені завдання. Проте винятковий випадок – це не обставини форс-мажорного типу.

Вказана технологія застосовується, коли багато кваліфікованих працівників звільнились, керівники нечасто бувають на робочих місцях, наявний занадто великий управлінський апарат, налагоджений техпроцес в організації та є центр, який може забезпечити підготовку працівників. Часто технологія може бути реалізована у вигляді наставництва чи колективних форм навчання, але при цьому наявний індивідуальний контроль за сторони керівника чи спеціаліста.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок – це технологія, яка передбачає жорстке планування роботи працівників та постійний контроль керівника за роботою. В цьому випадку працівник може реалізувати свої потреби через самопрояв, самовираження, стабільність і порядок. Основою технології є

жорстке планування роботи працівників та постійній оцінці стану їх поточної діяльності.

Зазначена технологія зазвичай застосовується у випадках, коли наявні такі обставини, як неефективні кваліфікаційні вимоги, недостатня координація чи неналежна взаємодія підрозділів, проблеми з оперативним контролем за результатами роботи, не налагоджена співпраця між працівниками тощо. Фактично технологія передбачає постійний жорсткий контроль за діяльністю підрозділів.

Управління на базі штучного інтелекту (скорочено ШІ) – це технологія, яка вказує застосування сучасних інформаційних систем і сучасних технічних засобів, що дають можливість за допомогою моделювання певних сторін розумової діяльності людини приймати і реалізовувати управлінські рішення. Дана технологія застосовується у випадках, коли наявні проблеми із системою документообігу, відсутня оперативність при роботі з інформацією, недостатньо кваліфікованих фахівців, наявні значні втрати часу при веденні діяльності (наприклад, безліч дошок з оголошеннями, з якими складно вчасно ознайомитись; часті наради, що вимагають багато часу на їх організацію і проведення; характерні часті перепрацювання фахівців) тощо.

Технологія «управління на базі ШІ» заснована на тому, що більшість проблем є штатними і часто повторюваними, тому наперед відомі способи їх вирішення. Позаштатні відхилення виникають на основі стандартних ситуацій, тому типові способи вирішення їх можна скорелювати за допомогою інформаційної системи.

Таким чином, управлінські технології дають можливість визначити які саме цілі мають бути досягнуті, а також встановити способи їх досягнення. Використання управлінських технологій в різному поєднанні дасть змогу підвищити ефективність діяльності організацій і покращити її позиції в зовнішньому середовищі.

1.3 Управлінські технології в освіті

Освіта в будь-який час і в будь-якій країні є пріоритетним напрямком державної політики. В сучасній Україні освіта проходить певну трансформацію. Ці

процеси потребують покращення не тільки педагогічних інструментів і процесів, а й управлінської діяльності освітніх закладів. Саме тому варто розглядати особливості застосування управлінських технологій в освіті, а також визначити напрями їх вдосконалення.

Освітній заклад – це відкрита соціально-педагогічна система, яка пов’язана із іншими суспільними інститутами. Саме тому керівники освітніх закладів мають розуміти, що управління закладами має бути направлене не лише на вирішення поточних проблем, а й на формування конкурентоспроможності закладу. Керівник закладу освіти має працювати над вдосконаленням системи управління закладу, для цього працювати із сучасними управлінськими технологіями.

До сучасних управлінських технологій належать технології, що формують умови для прийняття керівником освітнього закладу ефективного рішення.

На рис. 1.3 подано перелік основних управлінських технологій, які можуть успішно застосовуватись в освітньому закладі. Спільною ознакою зазначених технологій є те, що вони направлені на формування інноваційного характеру діяльності освітнього закладу, зокрема дозволяють конкретизувати цілі навчання, виховання і розвитку, налагоджують зв’язки між структурними компонентами навчального і управлінського процесів закладу, що, в свою чергу, веде до підвищення ефективності управлінської діяльності освітнього закладу.

Важливе місце при управлінні освітнім закладом посідають інтерактивні технології [5]. Вони направлені на те, щоб відбулась демократизація навчально-виховного і управлінського процесів в закладі. Дані технології дають можливість отримати інтелектуальні і соціальні навички учасникам процесів в освітньому закладі, навичок демократизації поведінки, залучення до активної комунікативної взаємодії, створення атмосфери довіри, поваги і відповідальності. Зазвичай інтерактивні технології відбуваються через діалог і полілог, які набувають таких форм, як індивідуальна творча робота, раунд, робота в парах чи групах.



Рисунок 1.3 - Сучасні управлінські технології в системі освіти

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Також хороші результати може дати така технологія, як моделювання, що створює оптимальні моделі управління закладом освіти [5]. Моделі можуть застосовуватись різні, зокрема інформаційно-комунікаційні, математичного моделювання, структурні, конструктивні та інші.

Побуває інша думка, що до сучасних управлінських технологій можна віднести інструменти інноваційного менеджменту [4], зокрема:

- маркетинг інновацій (перетворюється на освітній маркетинг) – направлений на вивчення споживачів освітніх послуг та їх потреб і

запитів, а також розробку заходів задля реалізації нових освітніх програм, в тому числі за допомогою реклами і PR заходів;

- інжиніринг – включає проєктно-консультаційні послуги з планування і реалізації процесів, проєктів, програм, а також впровадження інновацій в усіх сферах діяльності освітнього закладу;
- реінжиніринг – передбачає інженерно-консультаційні послуги і проєктну діяльність з метою впровадження радикальних змін в усіх сферах діяльності освітнього закладу;
- бенчмаркінг – це інструмент вивчення продуктів/діяльності/процесів інших з метою постійного покращення власної діяльності;
- бренд-стратегія – це бачення подальшого розвитку освітнього закладу і його освітніх програм, починаючи від ідеї до позиціонування їх у свідомості споживачів на ринку;
- фрондування ринку – передбачає захоплення ринку або його частки інших організацій.

До вказаного переліку управлінських технологій можна додати ще такі технології, які допоможуть покращити діяльність освітнього закладу [5]:

- тім-білдінг – це набір спеціальних заходів, які передбачають формування колективу і його згуртування, що веде до створення справжньої команди, яка може реалізовувати різні проєкти і досягати цілей освітнього закладу;
- рефреймінг – це технологія, що допомагає керівнику повно бачити картину ситуації в освітньому закладі і грамотно вибирати напрями його розвитку. Повна картина створюється за рахунок оцінки з чотирьох точок зору (фреймів): людських ресурсів, структурної, символічної і політичної;
- кейс-метод – це технологія, яка базується на використанні реальних ситуацій для навчальних цілей, тобто потрібно проаналізувати суть питання і запропонувати шляхи вирішення проблеми. Це дасть змогу отримати практичні навички і бути готовим до роботи в реальних обставинах.

Таким чином, управління освітнім закладом має бути інноваційним та охоплювати усі сфери його діяльності. Сучасні управлінські технології в освітньому закладі мають бути ефективними за критеріями часу, витрат і результатів. Це дасть змогу перебудувати діяльність освітнього закладу і направити його розвиток в напрямку сучасних вимог.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «МИШКОВИЦЬКИЙ ЛІЦЕЙ» ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

2.1 Загальна характеристика КЗ «Мишковицький ліцей»

Перша школа в с. Мишковичі з'явилась в 1881 році, потім її перетворили в двокласну, а вже в 1926 році вона стала трикласною. В 1977 році для школи збудували нове приміщення і школа стала середньою десятирічною. В 2016 році школа була визначена опорною і до неї приєднали два навчальні заклади:

- КЗ «Великолуцька ЗОШ І ступеня»;
- КЗ «Миролубівська ЗОШ І ступеня-садок».

Після цього школа отримала назву комунальний заклад навчально-виховний комплекс «Мишковицька загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів–дошкільний навчальний заклад».

В зв'язку із реформою децентралізації в Україні Мишковицька сільська рада увійшла до складу Великоберезовицької громади і на даний момент школа носить назву комунального закладу «Мишковицький ліцей» Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області (скорочено – КЗ «Мишковицький ліцей»).

Місія, кредо і основні завдання розвитку ліцею подано на рис. 2.1.

В ліцею є свій гімн [17].

Метою діяльності досліджуваного ліцею є [18]:

- 1) створення єдиного освітнього простору;
- 2) забезпечення рівного доступу до якісної освіти;
- 3) створення умов для здобуття загальної середньої освіти;
- 4) раціональне і ефективне використання ресурсів і їх модернізація (при потребі).

Основні принципи діяльності КЗ «Мишковицький ліцей» подано на рис. 2.2.

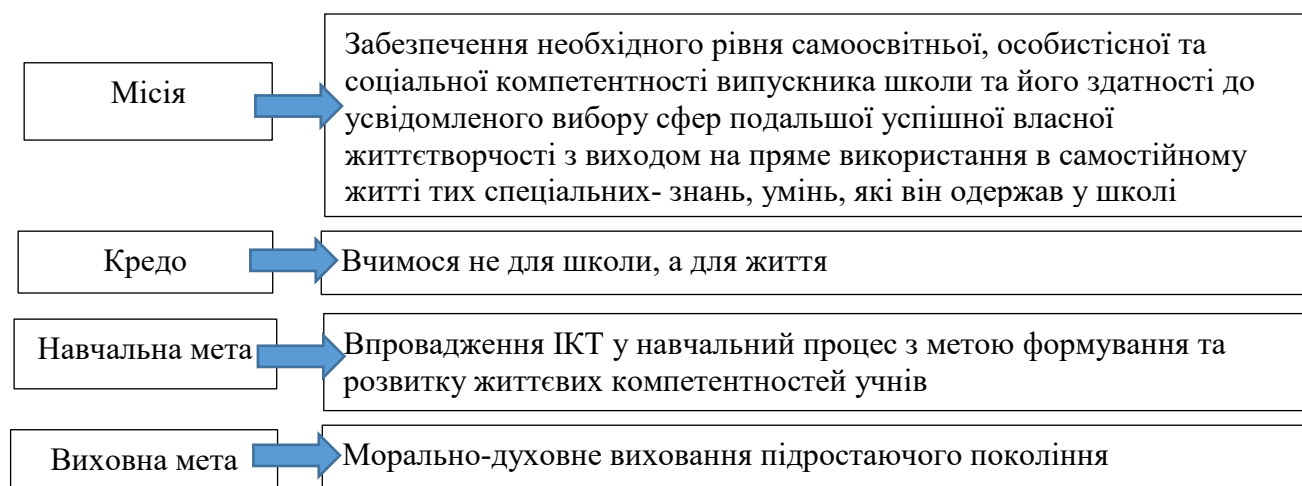


Рисунок 2.1 – Місія, кредо і завдання розвитку КЗ «Мишковицький ліцей»
Джерело: сформовано автором на основі [17, 19]



Рисунок 2.2 – Основні принципи, на яких базується діяльність ліцею
Джерело: сформовано автором на основі статуту ліцею [18]

Навчання в КЗ «Мишковицький ліцей» організовано посеместрово із канікулами 4 рази на рік:

- осінні канікули – 1 тиждень, кінець жовтня-початок листопада ;
- зимові канікули – 3 тижні, кінець грудня-січень;
- весняні канікули – 1 тиждень, кінець березня;
- літні канікули – червень-серпень.

Ліцей зазвичай працює п'ятиденний робочий тиждень, хоча в окремих випадках навчання може бути запроваджене в суботу.

Навчання в КЗ «Мишковицький ліцей» починається о 8.30. Тривалість уроків для учнів 1 класу – 35 хв, для учнів 2-4 класу – 40 хв, для учнів 5-11 класів – 45 хв. Розклад дзвінків подано на рис. 2.3.

1.	8:30-9:15
2.	9:25-10:10
3.	10:30-11:15
4.	11:35-12:20
5	12:30-13:15
6	13:25-14:10
7	14:20-15:05

Рисунок 2.3 – Розклад дзвінків в КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: [17]

В ліцеї в основному навчаються діти з таких населених пунктів:

- с. Мишковичі,
- с. Миролубівка,
- с. Хатки,
- с. Велика Лука,
- с. Лучка.

Досліджуваний ліцей є середнім навчальним закладом Великобerezовицької громади. Кількість дітей, що навчаються в школі подано на рис. 2.4.

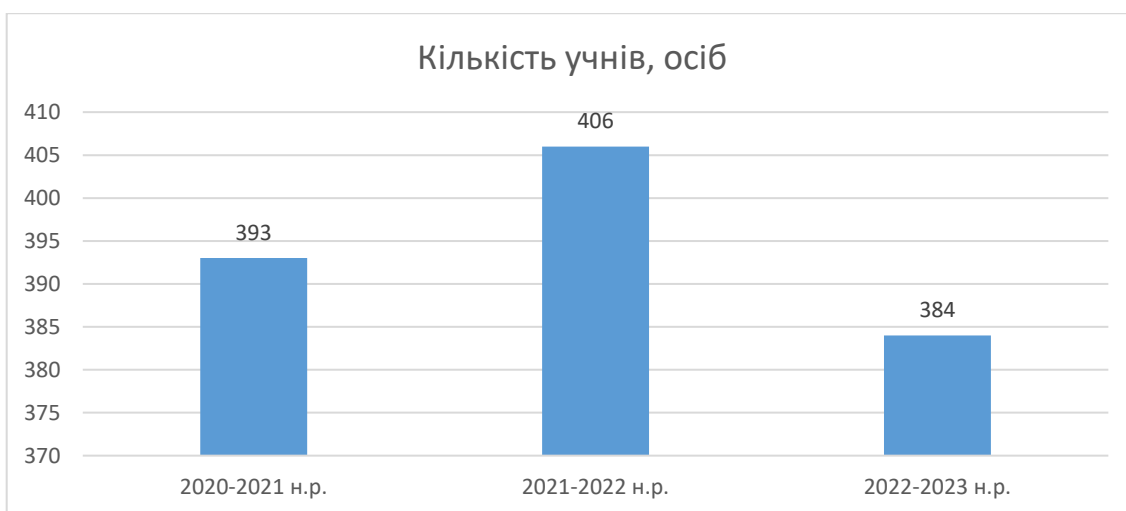


Рисунок 2.4 – Кількість учнів КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Отже, в 2021-2022 н.р. порівняно з 2020-2021 н.р. зросла кількість учнів ліцею на 13 осіб або на 3,3%. Проте вже в 2022-2023 н.р. кількість учнів в КЗ «Мишковицький ліцей» зменшилась на 22 особи або на 5,4%. Таке зменшення пов'язане з початком військової агресії і діти виїхали з батьками за кордон.

На рис.2.5 подано структуру учнівського складу КЗ «Мишковицький ліцей» за 2022-2023 н.р.

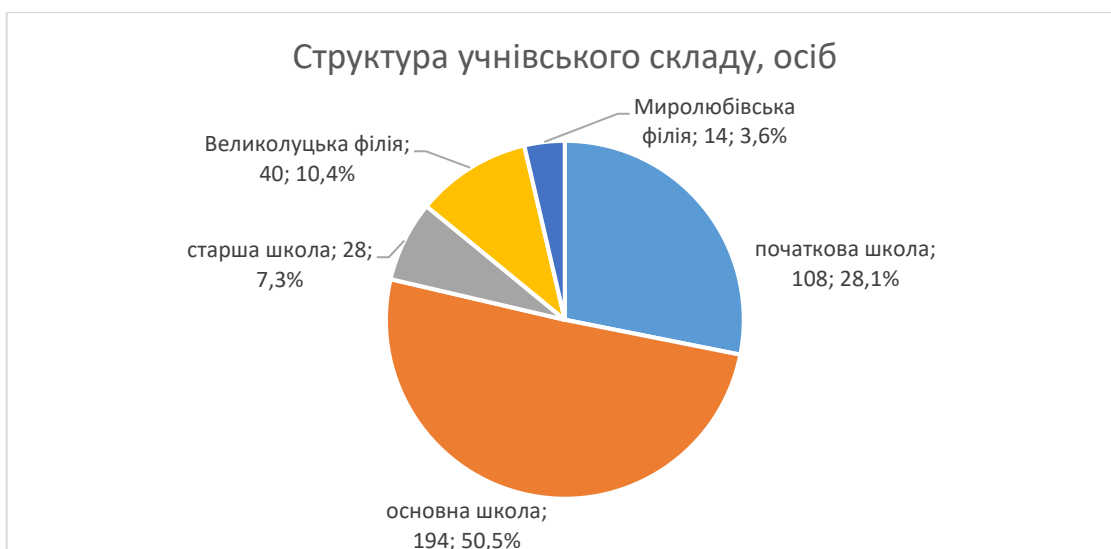


Рисунок 2.5 – Структура учнівського складу КЗ «Мишковицький ліцей» станом на 1 вересня 2022-2023 навчального року

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Як бачимо з рис. 2.5 найбільшу частку в структурі учнівського складу ліцею в 2022-2023 н.р. займають учні основної школи (5-9 класів) – 50,5% або 194 учні. Другі за величиною в структурі є учні початкової школи – 108 учні або 28,1%. Учні старшої школи та учні філій займають невелику частку в учнівській структурі ліцею. Така ситуація зі старшою школою складається тому, що в старшу школу учні можуть вже не йти на навчання, а вчитись в коледжі, технікумі тощо або взагалі не вчитись далі чи виїхати за кордон.

КЗ «Мишковицький ліцей» в 2022-2023 н.р. повністю забезпечений працівниками. На початку навчального року в ліцеї працювали 43 вчителів, а також інші працівники:

- 1 практичний психолог,
- 1 соціальний педагог,
- 2 асистенти в інклюзивних класах,
- 2 вихователі, що не викладають в закладі,
- 1 педагог-організатор.

Структура вчителів ліцею по категоріях подано на рис.2.6.

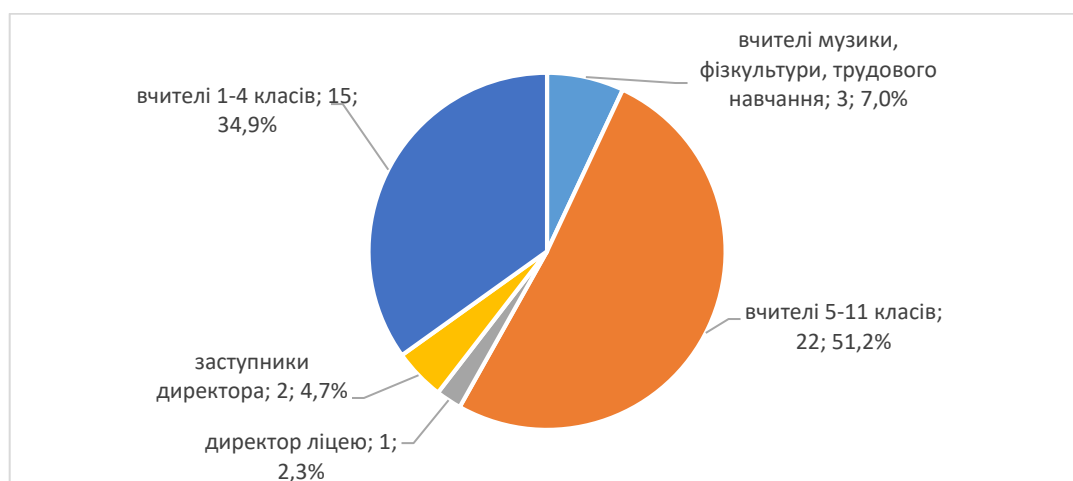


Рисунок 2.6 – Структура вчителів КЗ «Мишковицький ліцей» по категоріях
Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо, в структурі вчителів ліцею найбільшу частку займають вчителі 1-4 класів і вчителі 5-11 класів, що є звичайним для будь-якої школи.

Вчителі КЗ «Мишковицький ліцей» мають педагогічну освіту, зокрема 40 з них мають повну вищу освіту (отримали освітньо-кваліфікаційний рівень магістр чи спеціаліст), а 3 вчителі мають неповну спеціальну освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень молодший спеціаліст).

Щодо якісного складу вчителів ліцею, то це виглядає так спеціаліст вищої категорії – 18 осіб, спеціаліст I категорії – 12 осіб, спеціаліст II категорії – 5 осіб, спеціаліст – 5 осіб, без категорії – 3 особи. Якісна структура вчителів КЗ Мишковицький ліцей подана на рис. 2.7.

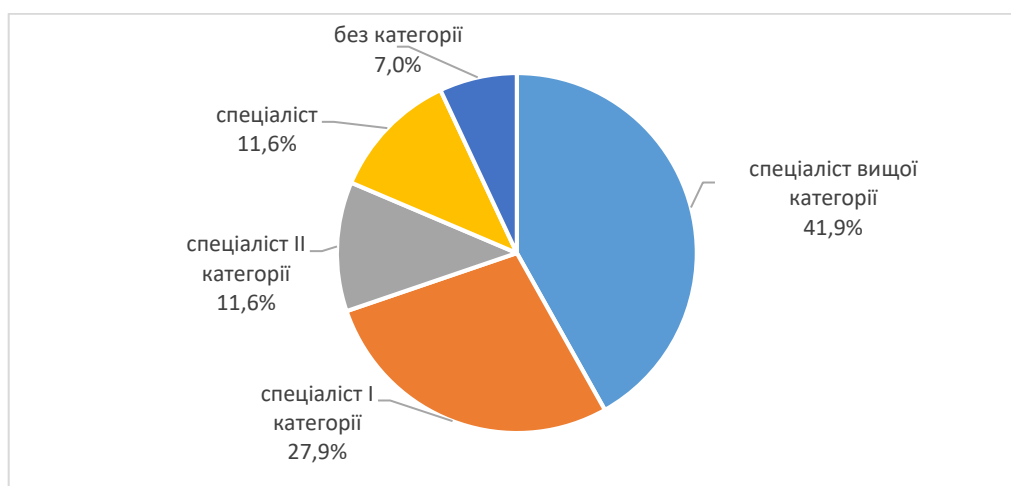


Рисунок 2.7 – Якісна структура вчителів КЗ «Мишковицький ліцей»
Джерело: сформовано автором на основі [21]

У ліцеї протягом аналізованого періоду серед учителів є невелика плинність кадрів, що пов'язано із такими причинами:

- смерть під час пандемії COVID-19;
- відпустка у зв'язку з вагітністю і пологами;
- виїзд за кордон через початок військових дій.

У КЗ «Мишковицький ліцей» багато уваги приділяють підвищенню кваліфікації вчителів. Для цього вчителі проходять навчання в Тернопільському інституті післядипломної педагогічної освіти, на платформі «Прометеус», ТОВ

«Всеосвіта», освітньому проєкті «На урок» тощо. Також вчителі проходили масштабне навчання при запровадженні НУШ як початкової школи, так і вже середньої школи.

Фінансовий аспект діяльності КЗ «Мишковицький ліцей» теж потрібно проаналізувати. Загалом навчальний заклад є неприбутковою організацією, тому основним джерелом фінансування її державний і місцевий бюджет, а також благодійні внески. Потягом 2021-2023 років ліцей фінансували за рахунок коштів бюджету (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Надходження коштів для фінансування КЗ «Мишковицький ліцей» протягом 2021-2023 років

Надходження	Роки			Відхилення			
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Надходження із загального фонду бюджету	4596,2	5469,8	7463,0	873,6	1993,2	19,0	36,44
Надходження із спеціального фонду бюджету	0	0	0	0	0	0	0
Разом надходження	4596,2	5469,8	7463,0	873,6	1993,2	19,0	36,4

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, протягом 2021-2023 років надходження на фінансування ліцею зростали. Так, в 2022 році порівняно з 2021 роком надходження ліцею зросли на 873,6 тис. грн. або на 19,0%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 1993,2 тис. грн. або на 36,4%. Проте це відбулося за рахунок того, що зростали витрати на оплату праці, зростали комунальні тарифи тощо. Зростання надходження коштів на фінансування КЗ «Мишковицький ліцей» протягом 2021-2023 років відбулися відносно зростання його видатків. Основними напрямками видатків ліцею є оплата

праці, оплата товарів і послуг, зокрема енергоносіїв і комунальних послуг тощо. Детальніша інформація по видатках КЗ «Мишковицький ліцей» подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Видатки ліцею за 2021-2023 роки

Видатки	Роки			Відхилення			
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата праці	1881,7	2307,6	2639,1	425,9	331,5	22,6	14,4
Нарахування на оплату праці	414	508,4	580,6	94,4	72,2	22,8	14,2
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	571,4	312,9	441,9	-258,5	129,0	-45,2	41,2
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	5,7	2,3	4,3	-3,4	2,0	-59,6	87,0
Продукти харчування	205,4	527,8	949,1	322,4	421,3	157,0	79,8
Оплата послуг (крім комунальних)	189,8	130,9	205,1	-58,9	74,2	-31,0	56,7
Оплата комунальних послуг та електроенергії	931,6	1315,9	1835,4	384,3	519,5	41,3	39,5
Окремі заходи до реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	0	277,0	369,0	277,0	92,0	100,0	33,2
Капітальні видатки	396,6	87,0	438,5	-309,6	351,5	-78,1	404,0
Разом видатки	4596,2	5469,8	7463,0	873,6	1993,2	19,0	36,4

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, загальні видатки ліцею протягом досліджуваного періоду теж зростали. Проте в 2022 році в зв'язку з військовим станом неосновні видатки скорочувались (наприклад, на предмети, матеріали, обладнання та інвентар), але видатки на зарплату, продукти харчування і комуналку зростали. Вже в 2023 році зростання відбулося по всіх статтях витрат КЗ «Мишковицький ліцей», адже, не зважаючи на ситуацію, ліцей повинен функціонувати і розвиватись. Звичайно, коштів було достатньо на закриття базових потреб ліцею, проте для активного розвитку і покращення матеріальної бази потрібно докласти ще багато зусиль.

Таким чином, КЗ «Мишковицький ліцей» – це освітній заклад, який є важливою частиною освітньої системи Великобerezовицької громади. В зв'язку з воєнними діями в ліцеї з'явилися ряд проблем, проте реформи в системі освіти України дають змогу покращувати діяльність освіти і дбати не тільки про кількісні показники функціонування ліцею, а й про якість освіти, що є найважливішими показником сучасної країни.

2.2 Аналіз системи управління досліджуваного навчального закладу

Поряд з виховною і навчальною компонентами кожен навчальний заклад має акцентувати увагу на управлінській компоненті, адже навчальний заклад – це, перш за все, установа, якою потрібно управляти з метою досягнення встановлених цілей.

Метою управління КЗ «Мишковицький ліцей» є забезпечення його оптимального функціонування як цілісної громадсько-педагогічної системи [19].

Організаційну структуру управління КЗ «Мишковицький ліцей» подано на рис. 2.8. До основних управлінських органів ліцею відносять Великобerezовицьку селищну раду і її відділ освіти, директора навчального закладу і його заступників, загальні збори колективу, раду навчального закладу і педагогічну раду.

Як бачимо, зазначена структура є лінійного типу, характерною рисою якої є формування між усіма учасниками структури лінійних взаємозв'язків. Лінійна структура ліцею направлена на реалізацію концепції розвитку досліджуваного освітнього закладу, а також ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та вирішення проблем ліцею.

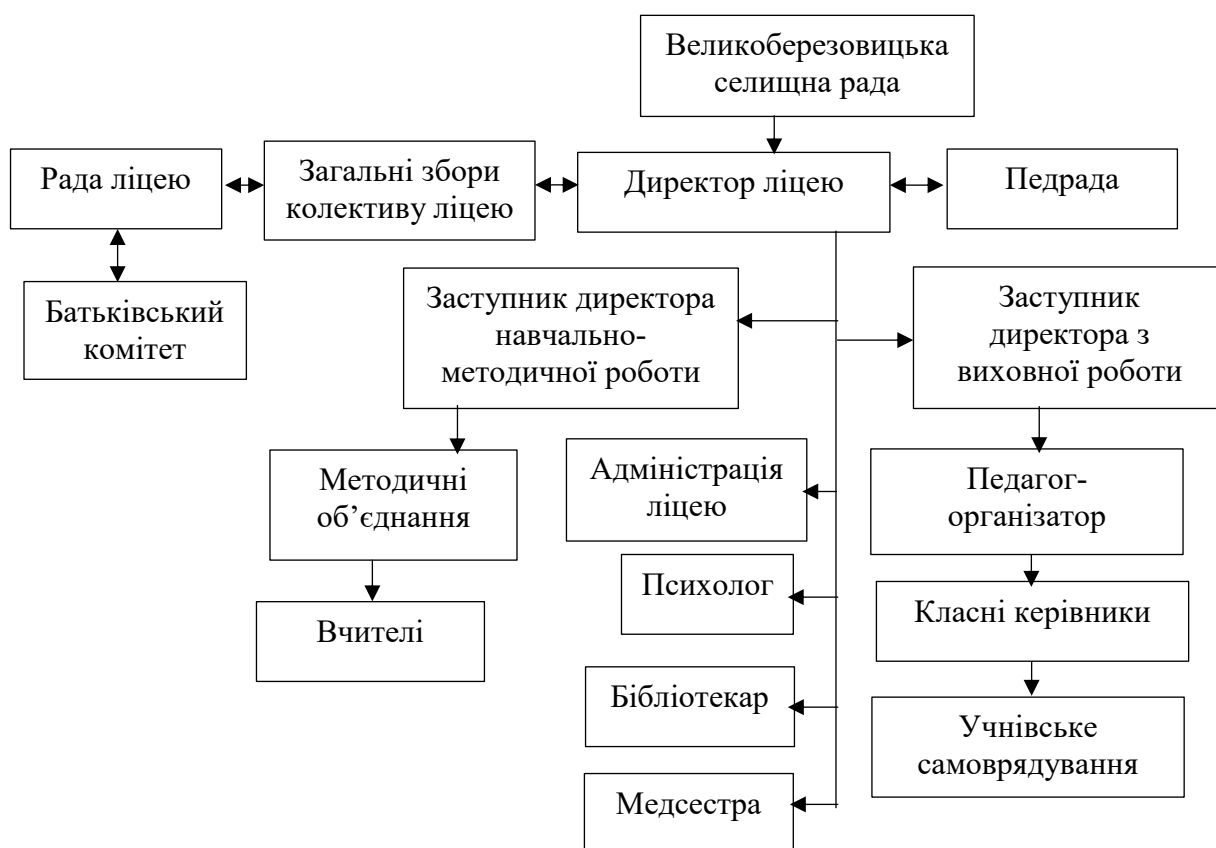


Рисунок 2.8 – Оргструктура управління КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: [18]

Лінійна структура відноситься до найпростіших структур, у яких чітко зрозуміло хто кому підпорядковуються і як вони взаємодію між собою. До переваг лінійної структури можна віднести:

- чіткість – всі підрозділи і працівники освітнього закладу отримують однакову інформацію щодо завдань для виконання та ситуації в освітньому закладі і навколо нього;
- зрозумілість – працівники освітнього закладу знають до кого звернутись у випадку виникнення проблем і їх вирішення;
- достовірність – для виконання управлінських функцій директор освітнього закладу і його заступники мають доступ до достовірної інформації.

Лінійна структура має не лише переваги, а й недоліки, до яких можна віднести:

- надмірне навантаження на директора ліцею, адже він відповідає за всі напрямки його діяльності;
- при наявній чисельності управлінського апарату складно добитися ефективності в управлінні освітнім закладом.

Як бачимо з рис. 2.8 вищим органом управління КЗ «Мишковицький ліцей» є Великоберезовицька селищна рада та її відділ освіти. Фактично відділ освіти сприяє тому, щоб на території Великоберезовицької громади були створені умови для розвитку її мешканців і здобуття ними освіти, а також були реалізовані повноваження місцевої влади в сфері освіти [23].

Відділ освіти Великоберезовицької селищної ради виконує багато різних важливих завдань в сфері освіти і на рис. 2.9 вказані основні з них, що стосуються управління освітніми закладами громади загалом і КЗ «Мишковицький ліцей» зокрема.

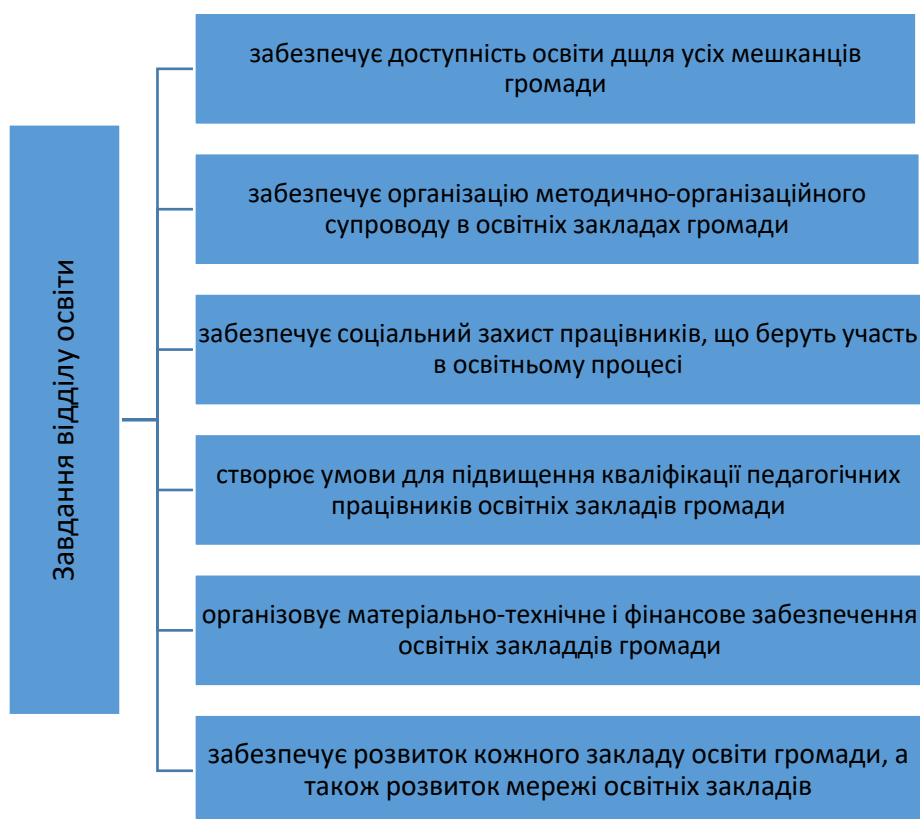


Рисунок 2.9 – Основні завдання відділу освіти Великоберезовицької селищної ради в сфері управління освітніми закладами

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Отже, відділ освіти Великобerezовицької селищної ради створює умови для ефективного функціонування мережі освітніх закладів громади.

Безпосереднє управління КЗ «Мишковицький ліцей» здійснює його директор разом із своїми заступниками по навчально-методичній роботі і виховній роботі.

Основні управлінські обов'язки директора ліцею подані на рис. 2.10.

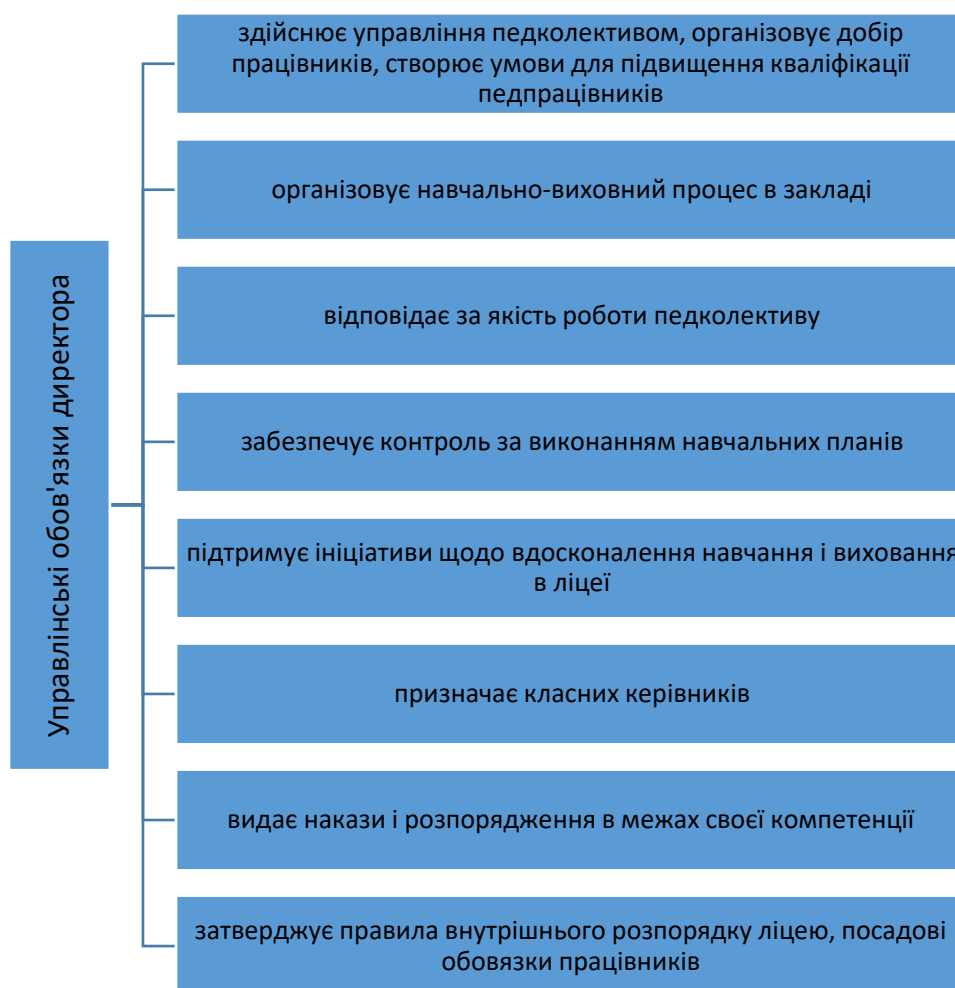


Рисунок 2.10 – Основні управлінські обов'язки директора ліцею

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, директор управляє ліцеєм загалом, навчально-виховним процесом і методичною роботою в ньому, керує колективом тощо.

Вищим органом громадського самоврядування КЗ «Мишковицький ліцей» є загальні збори його колективу. Загальні збори повинні скликати не менше одного

разу на рік. Членами загальних зборів колективу ліцею є представники працівників ліцею, учнів старшої школи і батьків чи представників громадськості. Члени загальних зборів колективу ліцею обираються терміном на один рік. Збори вважаються правочинними при умові, що не менше половини з кожної груп учасників беруть в них участь. Рішення зборів приймаються за допомогою більшості голосів при голосуванні. Збори колективу можуть скликати голова ради ліцею, його директор, учасники зборів чи Великобerezовицька селищна рада.

Основні повноваження загальних зборів колективу КЗ «Мишковицький ліцей» подано на рис. 2.11.

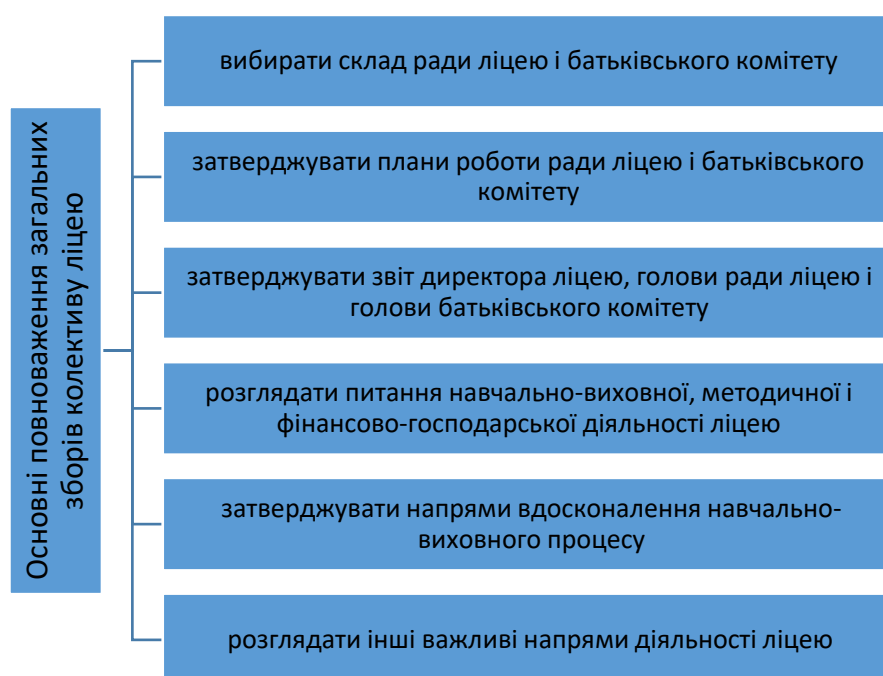


Рисунок 2.11 – Основні повноваження загальних зборів колективу ліцею
Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, загальні збори колективу КЗ «Мишковицький ліцей» впливають на його діяльність, затверджуючи потрібні плани розвитку і затверджуючи звіти посадових осіб, а також видають рішення про створення інших органів самоврядування в ліцеї.

Рада КЗ «Мишковицький ліцей» створюється з метою сприяння демократизації і гуманізації процесів в навчальному закладі, об'єднання зусиль

усіх зацікавлених сторін задля успішного розвитку ліцею, формування його позитивного іміджу тощо. До складу ради КЗ «Мишковицький ліцей» обирають представників педагогічного колективу, учнів основної і старшої школи, батьків і громадськості. Очолює раду навчального закладу вибраний голова зі складу членів ради, проте ним не можуть бу ні директор ліцею, ні його заступники. Основні завдання ради досліджуваного ліцею подано на рис.2.12.



Рисунок 2.12 – Основні завдання ради КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, рада досліджуваного ліцею працює в напрямку розвитку ліцею, налагодження ефективної взаємодії та партнерських стосунків із зацікавленими сторонами та підвищення ефективності усіх процесів в навчальному закладі.

Ще одним важливим дорадчим органом в КЗ «Мишковицький ліцей» є педагогічна рада, головою котрої є директор ліцею. Робота педагогічної ради планується таким чином, щоб відповідати потребам навчального закладу, але кількість засідань має становити не менше чотирьох на рік. Питання, що

відносяться до компетенції педагогічної ради досліджуваного ліцею, подано на рис. 2.13.

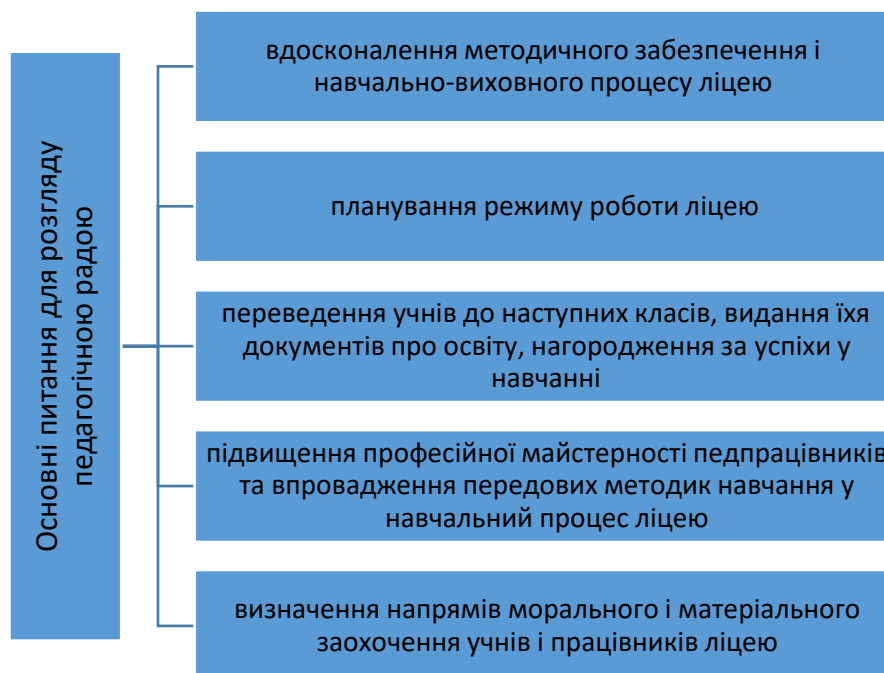


Рисунок 2.13 – Основні питання до розгляду в педагогічній раді КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, педагогічна рада працює задля вирішення важливих аспектів навчально-виховного процесу в досліджуваному ліцеї.

Таким чином, система управління КЗ «Мишковицький ліцей» забезпечує ефективну організацію навчально-виховного процесу в ліцеї і виконання усіх завдань, що було покладено на навчальний заклад.

2.3 Дослідження наявних сучасних управлінських технологій в КЗ «Мишковицький ліцей»

Діяльність досліджуваного ліцею направлена на формування конкурентоспроможної особистості, яка може знайти своє місце в житті [19]. Саме тому керівництво КЗ «Мишковицький ліцей» протягом 2021-2023 років працює над створенням комфортних умов праці, навчання і розвитку усіх учасників освітнього підходу. Розвиток ліцею передбачає нових підходів до управлінських технологій.

Подамо завдання, які стоять перед працівниками КЗ «Мишковицький ліцей» щодо впровадження сучасних управлінських технологій (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Основні завдання для КЗ «Мишковицький ліцей» в сфері сучасних управлінських технологій

Джерело: сформовано автором на основі [18-20]

Розроблення і реалізація стратегії досліджуваного ліцею сприяє покращенню якості навчання і веде до розвитку всієї спільноти закладу. Ключовими етапами розробки стратегії є аналіз зовнішнього середовища ліцею (з визначенням можливостей і загроз) та оцінка його поточного стану (з визначенням його сильних і слабких сторін), встановлення цілей і завдань, що їх конкретизують, та визначення заходів, які ведуть до досягнення цілей. Вдало сформульована стратегія дасть КЗ «Мишковицький ліцей» покращення іміджу закладу; зростання результатів навчання; можливість залучення додаткових учнів та нових кваліфікованих

вчителів; фінансову стійкість та розвиток спільноти ліцею. Фактично вдала стратегія забезпечить не лише покращення якості освітньо-виховного процесу в навчальному закладі, а й підвищить стійкість і конкурентоспроможність КЗ «Мишковицький ліцей» в освітньому просторі Великобerezовицької громади та за її межами.

З метою створення умов для розвитку особистості учнів необхідно вдосконалити навчальну програму, щоб учні мали доступ не лише до типових навчальних предметів, а й до наукових, культурних, спортивних заходів. Такий підхід дозволить учням не лише вивчати стандартні предмети, а й формуватись духовно і розвивати свої таланти. Задля формування гармонійної особистості потрібно працювати в напрямку формування освітнього середовища в контексті підтримання духовних цінностей, таких як повага і підтримка, ефективна комунікація і співпраця, критичне мислення та вміння аналізувати і оцінювати ситуацію довкола тощо. Основні заходи, які сприяють усесторонньому розвитку учня в КЗ «Мишковицький ліцей», подано на рис. 2.15.

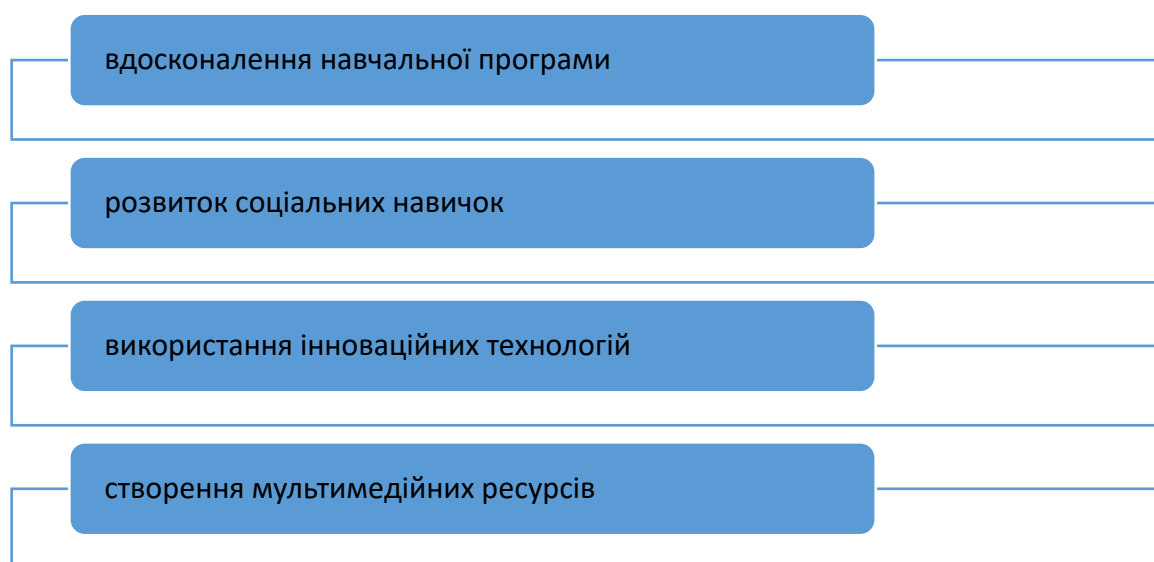


Рисунок 2.15 – Заходи, що сприяють всесторонньому розвитку особистості учня в КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Доступ до новітніх технологій дає можливість учням КЗ «Мишковицький ліцей» дізнаватись нове і розвиватись, а також формує інноваційний потенціал у навчанні. Сучасні освітні технології, які застосовують педагоги досліджуваного навчального закладу, дають змогу:

- розширювати можливості навчання – завдяки можливості отримування знання не лише із підручників, а й за допомогою інтернет-ресурсів, проєктів і спільнот;
- стимулювати творчість і критичне мислення – учні можуть експериментувати, проводити дослідження, реалізовувати нетипові проєкти;
- отримати глобальний доступ до ресурсів і знань – завдяки інтернету учні можуть отримати доступ до знань будь-якої спільноти, що дає можливість спілкуватись, обмінюватись думками і шукати партнерів для співпраці;
- розвивати навички майбутнього – особливо ті навички, які пов'язані із цифровізацією, що дасть змогу будувати успішну кар'єру в дорослому житті;
- здійснювати підтримку індивідуального навчання – новітні технології дають змогу формувати індивідуальну навчальну траєкторію через наявність великої кількості ресурсів із знаннями, що дає змогу врахувати освітні потреби і темп засвоєння матеріалу.

Новітні технології дають змогу учням КЗ «Мишковицький ліцей» сформувати ключові компетенції, котрі сприяють їх соціалізації, зокрема це здатність: до роботи в колективі і ефективної співпраці з іншими; слухати і чути; висловлювати свої думки і почуття; пошуку компромісів і мирного вирішення конфліктів тощо. Також новітні технології дають змогу опрацьовувати великі масиви інформації, швидко приймати рішення, а також шукати нестандартні шляхи вирішення проблеми, що є важливим для кар'єри в майбутньому. Окрім того, новітні технології вчать не лише індивідуальній роботі, а й формуванню команди і налагодженню ефективної взаємодії в ній, що сприяє досягненню цілей як в особистому житті, так і в професійному житті будь-якої людини. Фактично

відбувається формування ключових компетентностей для усіх учасників освітнього процесу, зокрема як учнів, так і вчителів. Роль новітніх технологій в освітньому процесі КЗ «Мишковицький ліцей» подано на рис. 2.16.

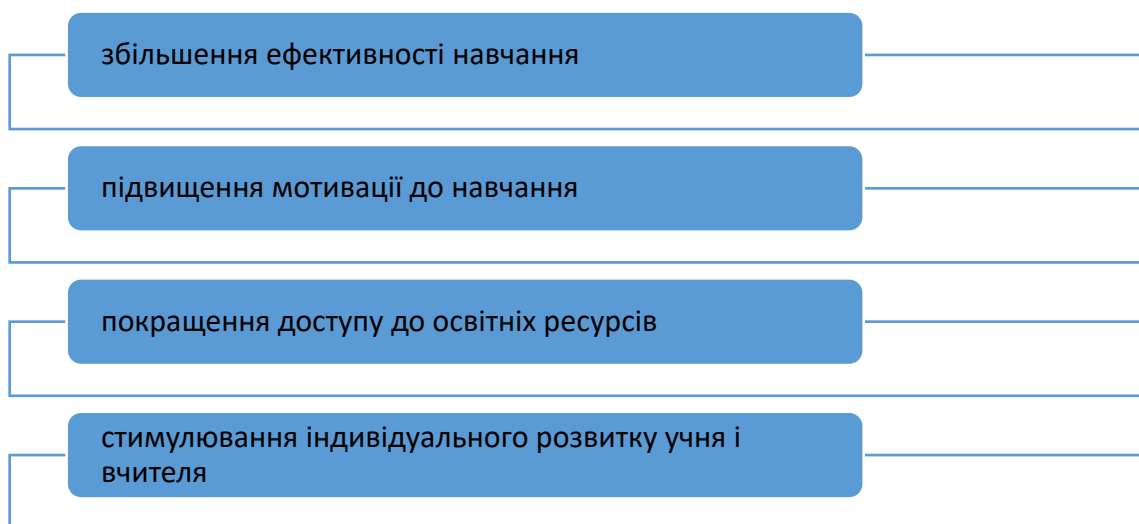


Рисунок 2.16 – Роль сучасних технологій в освітньому процесі КЗ «Мишковицький ліцей»

Впровадження сучасних технологій в функціонування КЗ «Мишковицький ліцей» сприяє формуванню сприятливого середовища для активного розвитку і навчання, що відбувається за рахунок вдосконалення методів навчання. Сучасні технології шкільної освіти, які активно працюють в КЗ «Мишковицький ліцей», передбачають застосування комп'ютерних систем, електронних навчальних ресурсів, мобільних додатків і платформ, інтерактивних дошок тощо. Кожен із вказаних інструментів має переваги, що веде до активізації навчального процесу, розширення навчальних можливостей, більш ефективного використання часу і ресурсів.

Таким чином, використання сучасних технологій в КЗ «Мишковицький ліцей» веде до вдосконалення управлінських процесів, формування індивідуальної траєкторії в навчанні, покращення доступності навчальних матеріалів, вдосконалення комунікаційних процесів між усіма учасниками освітнього процесу закладу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОМУНАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ «МИШКОВИЦЬКИЙ ЛІЦЕЙ» ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Організаційна модель впровадження управлінських технологій в діяльність досліджуваного освітнього закладу

Сучасні реалії вимагають постійних змін, в тому числі і організаційних. Аналізуючи зміни, які відбулися в КЗ «Мишковицький ліцей», варто зазначити – перехід на нову організаційну форму. В 2023 році ліцей змінив свій статус. З початком повномасштабної війни навчальний заклад зіштовхнувся з рядом проблем, які потребували негайного вирішення. Тобто, діяльність даного освітнього закладу в новому статусі потребувала, та й зараз потребує певних дій щодо покращення та вдосконалення діяльності його роботи. Все це вимагає перегляду діючих управлінських технологій, а точніше впровадження нових.

На сьогодні, в умовах суцільної інформатизації та комп'ютеризації управлінські технології виступають важливою складовою управлінського процесу будь-якого навчального закладу і дозволять суттєво покращити та модернізувати його освітній процес загалом. Саме тому, наявність управлінських інноваційних технологій в КЗ «Мишковицький ліцей» дозволить йому не тільки стабільно функціонувати, але й сприятиме подальшому підвищенню якості освіти, яку він надає.

Ефективність від впровадження нових управлінських технологій в освітньому процесі КЗ «Мишковицький ліцей» в загальному залежить від реалізації запропонованих принципів (рис. 3.1).

Представлені принципи дозволять забезпечити достатню ефективність застосування та використання управлінських технологій в роботі досліджуваного освітнього закладу.

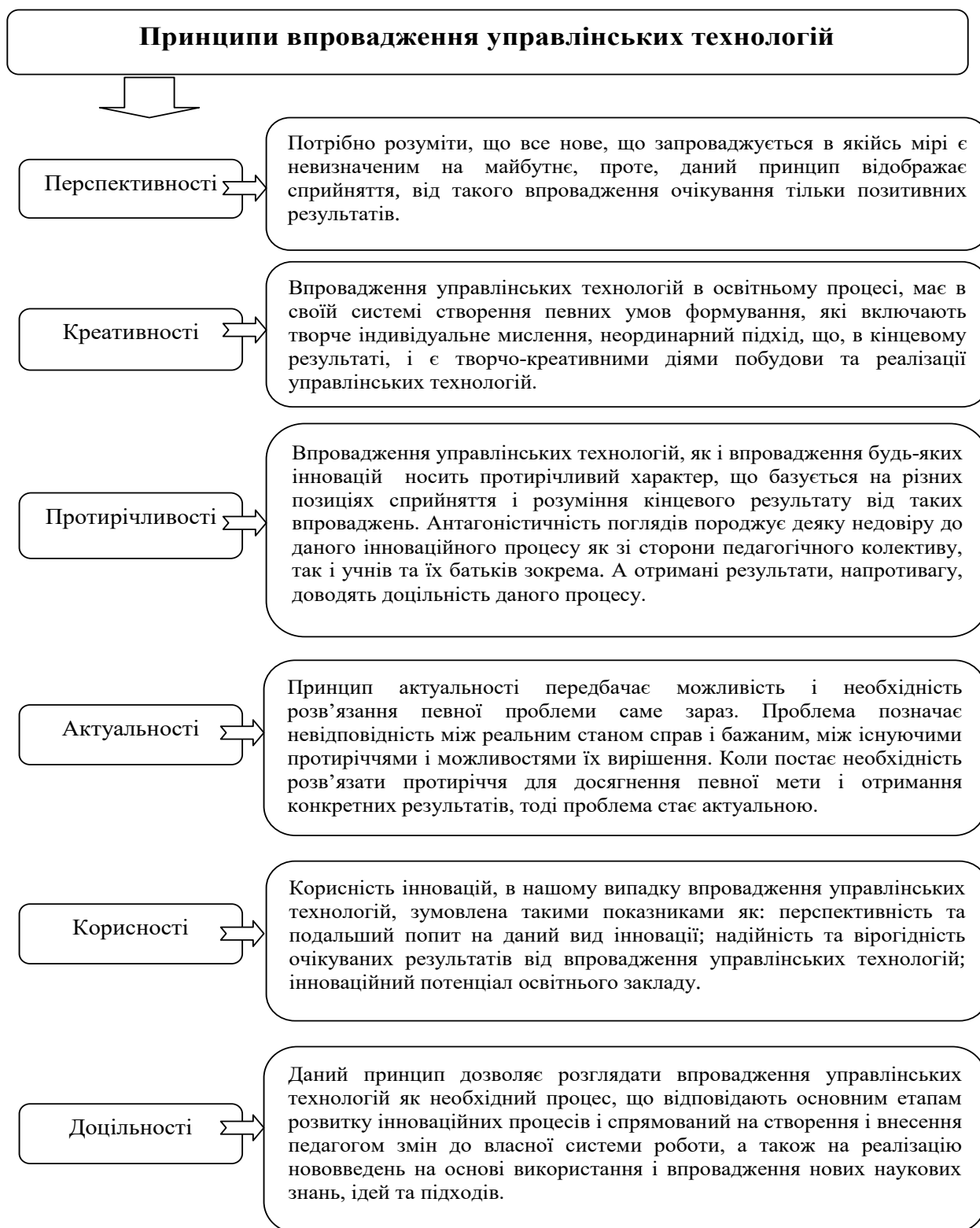


Рисунок 3.1 – Запропоновані принципи впровадження управлінських технологій в освітньому процесі КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором

Також потрібно чітко усвідомити, що впровадження управлінських технологій вплине на всі аспекти діяльності КЗ «Мишковицький ліцей» і може мати як позитивні, так і побічні, неочікувані результати.

Саме для уникнення останніх, даному закладу потрібно розробити систему дій та заходів щодо ефективної реалізації нових управлінських технологій, яка включає в себе наступні компоненти:

- процес адаптації до нововведень та попередження (або ліквідація) виникнення конфліктів та конфліктних ситуацій в процесі їх реалізації;
- посилення відповідальності адміністрації та керівництва КЗ «Мишковицький ліцей» за формування та реалізацію обраних управлінських технологій;
- постійне інформування про хід реалізації управлінських технологій;
- встановлення нових норм та цінностей в колективі, які б сприяли ефективній реалізації управлінських технологій;
- застосування командної форми щодо впровадження та реалізації управлінських технологій;
- впровадження нових систем мотивація та стимулювання з метою зацікавленості усього колективу ліцею в ефективній реалізації управлінських технологій;
- дотримання узгодженості та координації всіх поетапних дій впровадження в навчальний процес ліцею нових управлінських технологій;
- максимальне залучення усіх працівників досліджуваного закладу до реалізації процесу управлінських технологій;
- реалізація запропонованих принципів, що сприяють необхідності та безперервності вдосконалення усіх управлінсько-організаційних перетворень в досліджуваному освітньому закладі.

Для КЗ «Мишковицький ліцей» дана запропонована система заходів щодо ефективної реалізації нових управлінських технологій повинні виступати певним індикатором високоякісних управлінських дій. Поряд з цим, всі ці заходи та дії

мають бути чітко структурованими для того, щоб оптимізувати процес трансформування наявної діючої управлінської системи ліцею.

Основне і важливе призначення управлінських технологій полягає в тому, щоб останні ефективно та результативно змогли вплинути на загальну картину всього освітнього процесу ліцею. Саме тому, доцільно виділити основні взаємозалежні складові управлінських технологій для досліджуваного освітнього закладу, які подані на рис. 3.2.

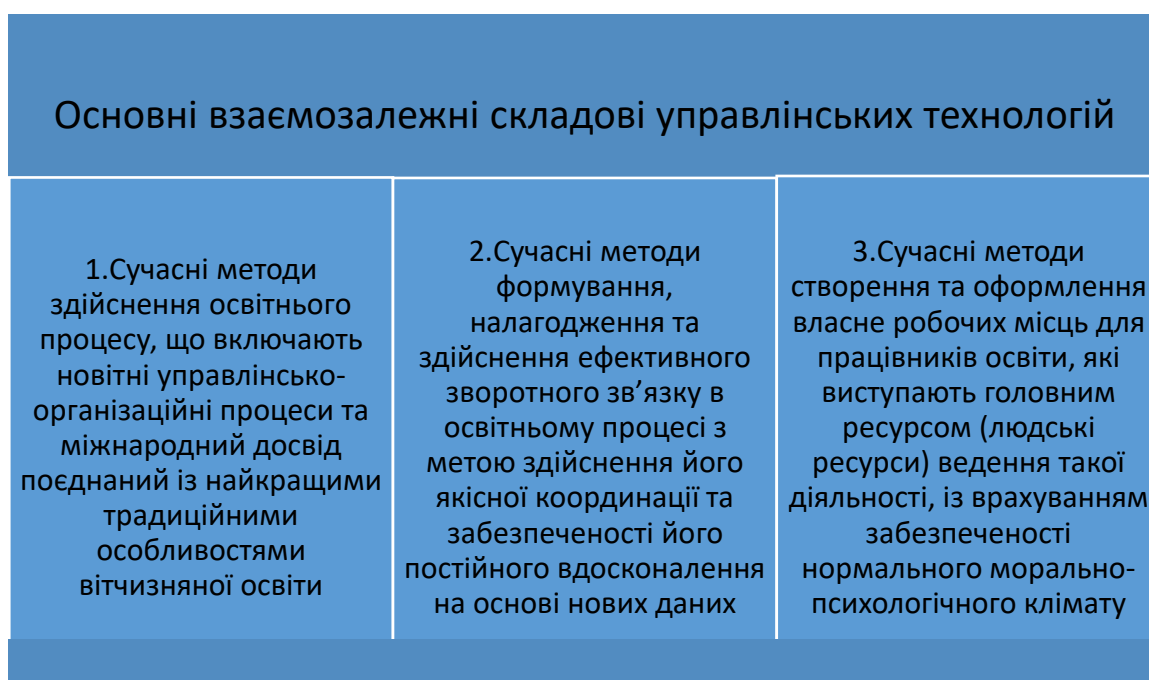


Рисунок 3.2 – Запропоновані основні взаємозалежні складові управлінських технологій для КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що представлені складові здатні забезпечити ефективність управлінських технологій для освітнього процесу КЗ «Мишковицький ліцей» тільки при умові, якщо їх якісне поєднання зумовить необхідний позитивний вплив на ефективну функціональність всіх ланок та процесів освітнього закладу. Тільки за такого поєднання даних складових щодо управлінських технологій в загальному освітньому процесі КЗ «Мишковицький ліцей» буде відбуватися ефективна реалізація всіх складових освітніх процесів, а також власне розуміння загальної

місії та цінності як самого закладу освіти, так і його освітнього процесу всіма його учасниками, що, в свою чергу, посприє формуванню його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Впровадження управлінських технологій в процеси КЗ «Мишковицький ліцей» дозволить вирішити низку завдань, які представлені на рис. 3.3.

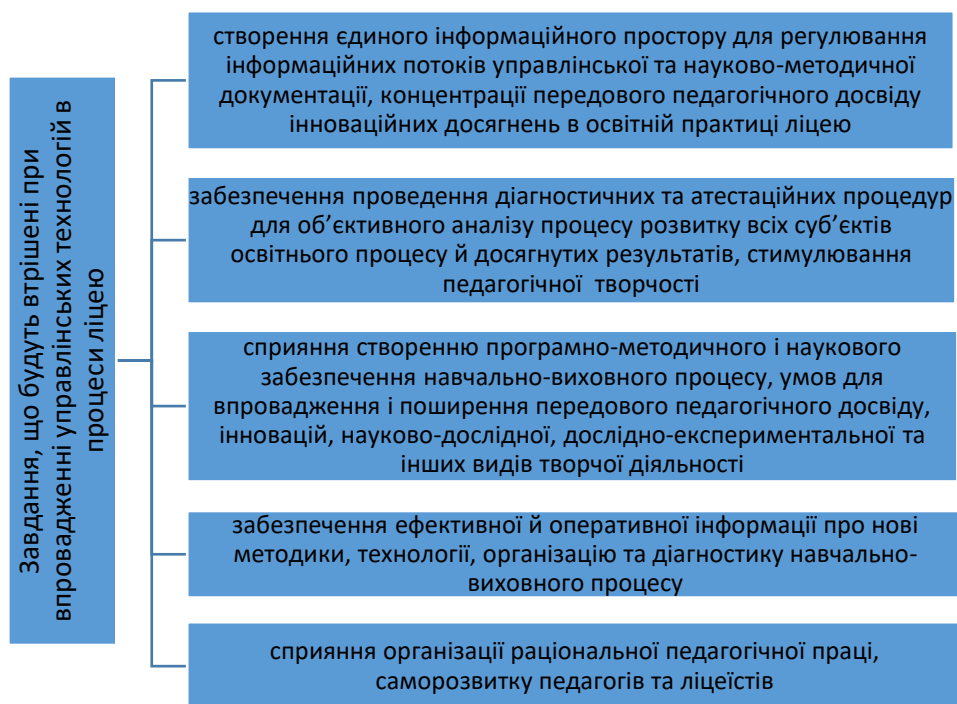


Рисунок 3.3 – Завдання, що може вирішити впровадження управлінських технологій в процеси КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором

З метою реалізації даних завдань на рис. 3.3 представлена пропонується організаційна модель щодо впровадження управлінських технологій в діяльність КЗ «Мишковицький ліцей» (рис. 3.4).

Дана модель сформована на основі впливу, пристосування та поведінкової реакції усіх працівників ліцею на впровадження управлінських технологій в діяльність закладу. Представлена модель повинна сприяти реалізації таких функцій освітньої інноваційної діяльності, як:

- планування і розробка спільної мети діяльності;

- моделювання та регулювання освітнього процесу;
- кооперація в процесі роботи;
- моніторинг та самомоніторинг процесу отримання результатів;
- контроль та самоконтроль діяльності.

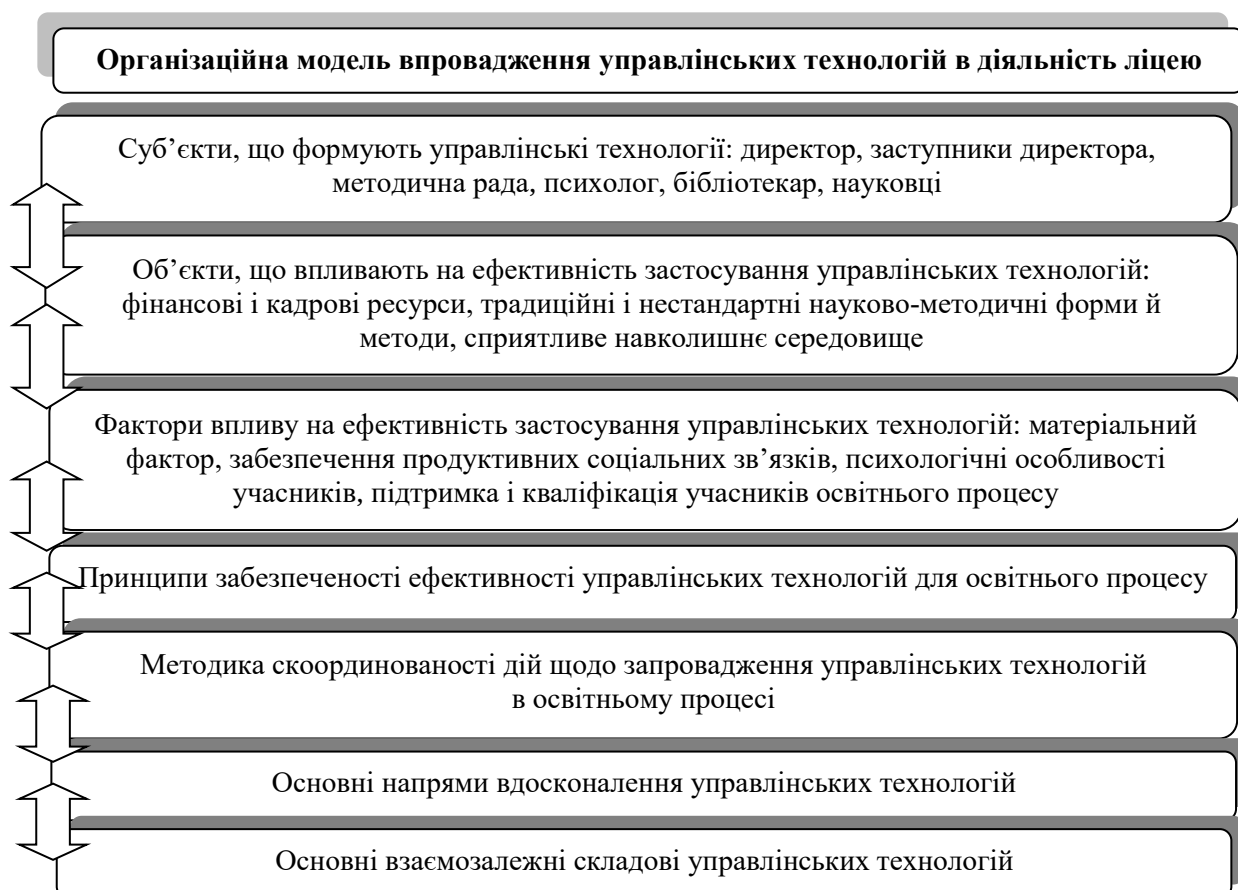


Рисунок 3.4 – Пропонована організаційна модель впровадження управлінських технологій в діяльність КЗ «Мишковицький ліцей»
Джерело: сформовано автором

Отже, потрібно зауважити, що запорукою успішності застосування та ефективності реалізації сучасних управлінських технологій для досліджуваного ліцею виступає можливість їх впровадження в довгостроковій перспективі, що дає можливість своєчасно реагувати на нові виклики ринку освіти в цілому та вирішити усі проблемні моменти, що виникають в процесі здійснення освітнього процесу даним закладом.

3.2 Рекомендації щодо формування команди в КЗ «Мишковицький ліцей»

Працівники ліцею – це основний компонент як якісно наданих освітніх послуг, так і майбутнього розширення освітнього середовища. Працівникам навчального закладу і їх розвитку потрібно приділяти багато уваги. В будь-якому колективі, особливо педагогічному, важливо, щоб працівники були згуртованими і дотримувались принципів ефективної спільної діяльності і спільного вирішення поставлених завдань. Тому пропонуємо директору КЗ «Мишковицький ліцей» впровадити таку управлінську технологію, як формування команди і налагодження командної взаємодії.

Проте перш за все потрібно визначати, що означає термін «команда» і яким чином відбувається формування і підтримка командної взаємодії. Вперше термін «команда» прозвучав в світі спорту як складова побудови тайм-менеджменту спортсменів. В даний момент часу термін застосовується в багатьох сферах діяльності людей.

Команда – це групи, які «мають цільову спрямованість та інтенсивну взаємодію» [27].

Команда – це «невелика кількість співробітників, які володіють взаємодоповнюючими знаннями, вміннями, навичками і зусилля яких сконцентровані на загальному завданні» [28].

Команда – це «група креативних людей згуртовану навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт» [29].

Команда – це група однодумців, що працюють задля спільної мети.

Саме тому можна сказати, що командна робота передбачає ефективну і продуктивну діяльність усієї команди (тобто усіх її членів) за певними правилами.

Головні риси команди подано на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Характерні риси команди в освітній організації

Джерело: сформовано автором

Розглянемо більш детально кожну рису. Отже, складність завдання вказує на те, що команда зазвичай вирішує не звичайні чи тривіальні завдання, а такі завдання, які є важливими для виживання, успішного функціонування і розвитку навчального закладу. До таких завдань можна відносити впровадження нових навчальних технологій, розвиток методів навчання і виховання тощо.

Кожна команда зазвичай має включати невелику кількість учасників. Це пов'язано із технологіями управління командою, адже для великої кількості членів групи складно налагодити ефективну взаємодію і ефективні комунікації та не допустити поділ групи на підгрупи, що будуть конкурувати між собою (за додаткові ресурси, винагороди, кращі завдання тощо). Науковці вказують, що команда має включати від 2 до 25 членів, хоча можуть бути винятки.

Команда має вести спільну роботу, адже команда і її робота – це не сума окремих компонент, це робота усіх членів в одному напрямку. Фактично, в команді кожен її учасник має доповнювати один одного. В контексті цього можна говорити про психологічну сумісність учасників команди і вказувати, що члени команди

мають володіти взаємодоповнюючими знаннями, вміннями і навиками. Саме тому члени команди можуть успішно виконувати складні завдання і разом працювати. В зв'язку з цим можна вказувати і на появу синергічного ефекту від діяльності команди, бо результати роботи команди можуть суттєво перевищувати результати роботи звичайної групи, яка включає таку ж саму кількість учасників.

Продумане позиціонування кожного учасника команди вказує на те, кожен учасник команди розуміє суть завдання і всю повноту ситуації, виконує закріплені за ним обов'язки і відповідає за їх вчасне і якісне виконання.

В команді має бути налагоджена ефективна комунікація, що передбачає чесність і відвертість при спілкуванні, уникнення непродуктивних конфліктів і результативне вирішення протиріч. Робота за такими правилами веде до налагодження ефективної взаємодії і співпраці у вирішенні завдань.

Кожна команда є автономною в навчальній організації, адже їй окреслюють лише завдання, а команда самостійно складає план робіт, призначає виконавців, визначає терміни виконання тощо, тобто команда усі організаційні рішення приймає і реалізовує самостійно. Вона має презентувати вирішення завдання, а не звітуватись хто, що, коли і як буде робити. Окрім того, керівництво навчальної організації не матиме впливу на процеси, що відбуваються всередині команди.

Члени команди несуть спільну відповідальність за результати виконання поставленого завдання, хоча кожен відповідає за результати виконання власного завдання, яке є частиною досягнення загального результату.

Разом з тим, формування команди в КЗ «Мишковицький ліцей» передбачає не тільки переваги, а й появу певних труднощів. Переваги і труднощі існування команди, які отримає директор досліджуваного навчального закладу, подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги і труднощі існування команди в КЗ «Мишковицький ліцей»

№ п/п	Переваги	Труднощі
1	2	3
1	Члени команди можуть запропонувати несподівані ідеї і нестандартні підходи до вирішення проблем, що активізує творчий підхід у діяльності	Не всі працівники готові працювати в команді, адже за своїм характером і темпераментом надають перевагу індивідуальній діяльності
2	Наявність команди і її ефективна робота дає можливість отримати високі результати	Не всі працівники готові брати спільну відповідальність за результати роботи всієї команди, адже не довіряють іншим
3	Формування команди є причиною для безпроблемної перебудови організація і роботи ліцею	Лідер команди не завжди правильно може розподілити обов'язки між учасниками команди, можуть виникнути різні проблеми
4	«Фірмовий» стиль організації діяльності і вибору напрямів розвитку як для команди, так і для ліцею, що дасть змогу говорити про початок брендування ліцею	Робота з командою вимагає багато часу на узгодження планів, розподілу ролей, майбутніх дій та іншого, що в критичних ситуаціях стає проблемою
5	Можливість протидіяти кризам і виходити переможцями з усіх проблемних ситуацій	Щоб колектив перетворився в команду, то має бути між її учасниками «спільна мова», адже в протилежному випадку не буде досягнуто згоди

Джерело: сформовано автором

Разом з тим користь від формування команди і участі в ній отримують і звичайні працівники КЗ «Мишковицький ліцей», що зображено на рис. 3.6.

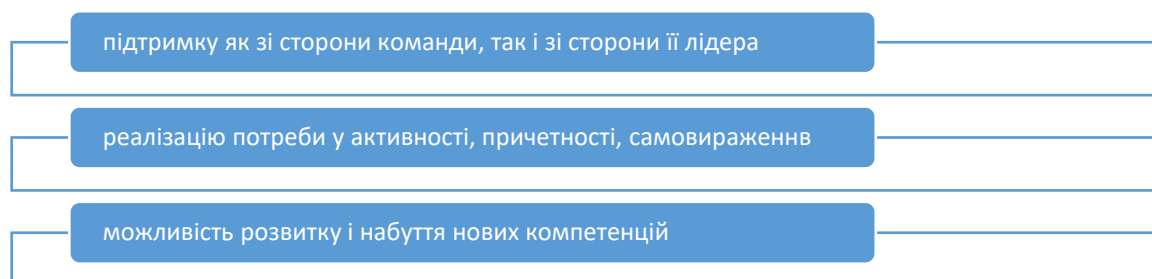


Рисунок 3.6 – Результати від участі у команді для працівників КЗ «Мишковицький ліцей»

Джерело: сформовано автором

Процес формування команди складний і тривалий, адже директор КЗ «Мишковицький ліцей» не може призначити в команду лише за допомогою наказу. Тому для перетворення працівників досліджуваного закладу в команду потрібні заходи тимбилдингу. Перелік основних заходів для формування команди в досліджуваному ліцеї подано на рис. 3.7.

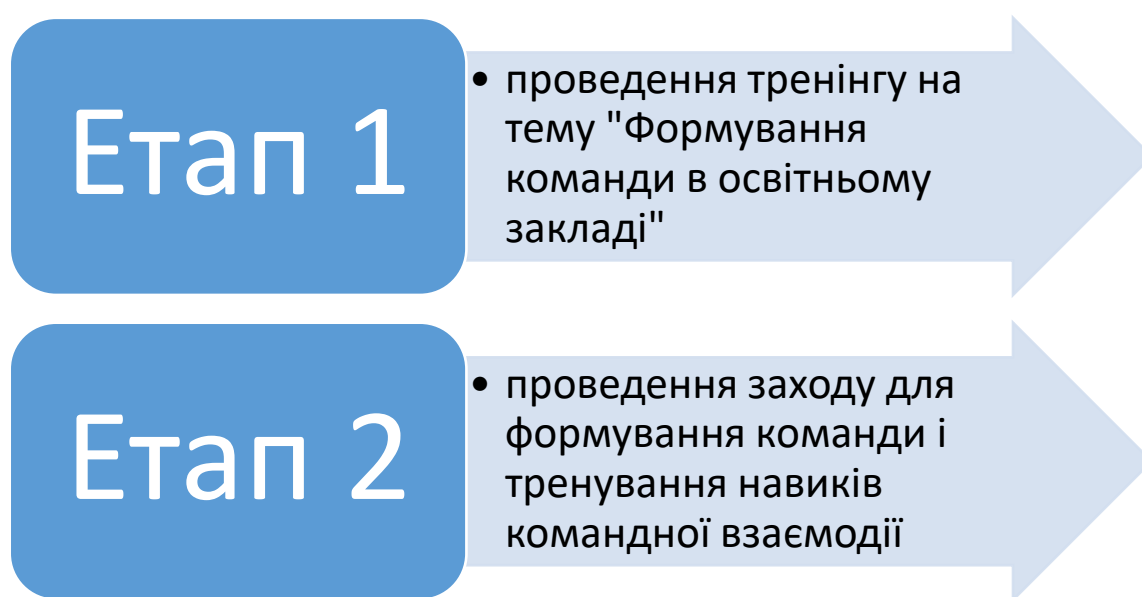


Рисунок 3.7 – Заходи для формування команди в КЗ «Мишковицький ліцей»
Джерело: сформовано автором

Під час реалізації першого етапу задля роз'яснення суті команди і командної взаємодії в освітньому закладі необхідно запросити тренера, який проведе лекцію-тренінг на тему «Формування команди в освітньому закладі». Під час проведення заходу обов'язково потрібно розглянути такі питання:

- 1) Що таке команда і типи команд;
- 2) Ознаки і переваги командної роботи;
- 3) Цінності і цілі як основа командної роботи;
- 4) Етапи формування команди;
- 5) Особистий стиль, комунікація, бар'єри при роботі в команді;
- 6) Важливість тимбилдингу;
- 7) Проведення практичних заходів по тимбилдингу.

Такий тренінг дасть можливість зрозуміти учасникам для чого потрібна команда в КЗ «Мишковицький ліцей», а також бути готовими до наступних заходів, які передбачає другий етап формування команди в ліцеї. Тривалість заходу – 4 год.

Розрахуємо витрати на організацію і проведення лекції-тренінгу на тему «Формування команди в освітньому закладі»:

- 1) витрати на оплату праці лектора 15,0 тис. грн.;
- 2) витрати на оренду залу – відсутні, адже захід можна провести в актовому залі ліцею;
- 3) витрати на оренду необхідного технічного обладнання – відсутні, адже в школі є все необхідне обладнання;
- 4) витрати на роздаткові матеріали – 3,0 тис. грн.;
- 5) витрати на організацію перерви «на каву»:
 - витрати на каву, чай, вершки, цукор – 1,0 тис. грн.;
 - витрати на солодощі до кави – 1,5 тис. грн.
 - витрати на одноразову посуду – 0,5 грн.

Таким чином, загальні витрати на здійснення першого етапу 21,0 тис. грн.

Під час другого етапу в КЗ «Мишковицький ліцей» потрібно провести тимбілдінговий захід, що формуватиме навички командної взаємодії. Потрібно провести «Кулінарний тимбілдінг». Даний захід передбачає спільне приготування певної страви з української кухні. Страву можна обрати будь-яку. Захід можна проводити в приміщенні (в шкільній їдальні) або на природі. Після приготування страви обов'язкове її дегустування з розмовами на важливі для учасників теми.

Основним завдання «Кулінарного тимбілдіngu» є тренування навичку розподілу завдань між учасниками, а саме:

- розподіл ролей між учасниками;
- делегування завдань;
- налагодження взаємодії в нетиповій ситуації;
- вдосконалення комунікації при виконанні завдань.

Витрати на проведення заходу включають оплату інструктора і продуктів, що становить 20,0 тис. грн.

Загальні витрати на проведення заходів по формуванню команди подамо у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на проведення заходів по формуванню команди в КЗ «Мишковицький ліцей»

№ п/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	2	3
1	Витрати на проведення лекції-тренінгу на тему «Формування команди в освітньому закладі»	21,0
2	Витрати на проведення «Кулінарного тимблдингу»	20,0
	Разом	41,0

Таким чином, сума витрат на проведення початкових заходів по формуванню команди в КЗ «Мишковицький ліцей» становить 41,0 тис. грн. Дані витрати суттєві і їх можуть покрити за рахунок коштів на розвиток ліцею, адже проведення заходів сприятимуть розвитку досліджуваного закладу і підвищенню діяльності працівників.

Тут ще потрібно врахувати такий момент, що формування команди – це тривалий процес і проведення 1-2 заходів недостатньо. На нашу думку, в КЗ «Мишковицький ліцей» доречно проводити заходи щокварталу. В інтернеті є багато ідей щодо заходів, які можна проводити самостійно чи працювати з інструктором через мережу (наприклад, екскурсії в цікаві місця Тернопільщини, кулінарний майстер-клас, урок з флористики, творча майстерня щодо писанкарства, вишиванки, малювання картин, виготовлення прикрас тощо). А директор із заступниками, а також долучивши ініціативну групу, можуть організовувати різні заходи. В цьому випадку видатки вже будуть нижчі і виготовлена продукція може йти на благодійність.

3.3 Застосування психологічної підтримки в КЗ «Мишковицький ліцей»

Одним із важливих завдань будь-якого освітнього закладу поряд із надання освіти і проведення виховних заходів є психологічна допомога учасникам освітнього процесу та їх емоційна підтримка. Саме тому рекомендуємо директорів

КЗ «Мишковицький ліцей» запровадити управлінську технологію, яка б була направлена на надання психосоціальної підтримки учасникам освітнього процесу. В цьому контексті важливим є те, що надання такої підтримки вимагає від тих, хто її надає, розуміння суті процесу.

Психосоціальна підтримка учасників освітнього процесу спрямована на підтримку дорослих і дітей, що опинились у складних життєвих обставинах чи переживають проблемні моменти в особистому/професійному житті [31, с. 5]. Найчастіше психосоціальна допомога направлена на відновлення втраченої рівноваги, на пошук внутрішніх (а іноді і зовнішніх) ресурсів для подолання труднощів, що виникли.

В даний час, коли вся країна переживає складні умови в зв'язку із воєнними діями на території України, психосоціальна підтримка не тільки учнів ліцею, а й вчителів дуже важлива. Саме тому потрібно в КЗ «Мишковицький ліцей» створити умови, щоб підтримка була як якісна, так і безпечна стосовно тих, хто її надає.

Допомогу учням надають психолог, класний керівник, вчителі-предметники. Проте потрібно організувати процеси надання допомоги вчителям та іншим працівникам ліцею. Вчитель в КЗ «Мишковицький ліцей» буде ефективним і продуктивним за умови, що він сам є емоційно здоровим і є безпечним для себе і інших.

Основні правила надання психосоціальної підтримки подані на рис.3.8.

Основні ризики для професійного здоров'я вчителя під час війни [31]:

1) Стрес і вигорання. При роботі з дітьми вчитель часто перебуває в напрузі і можуть мати місце його емоційні витрати. Недотримання правил екологічності і емоційної безпеки при діяльності можуть порушити здатність вчителя виконувати професійні обов'язки та вкінці-кінців привести до вигорання. Внаслідок вигорання вчитель відчуває втому, виснаження, погіршення здоров'я, послаблення розумових процесів тощо.

2) Вторинна травматизація. Дуже часто люди отримують психологічну травму не від власної участі у травмуючих подіях, а на основі отриманої інформації про таку подію.



Рисунок 3.8 – Основні правила надання психосоціальної підтримки в освітньому закладі

Джерело: сформовано автором на основі [31]

3) Непродуктивні взаємини, особливо коли неможливо отримати бажане або для цього потрібно порушити межі інших людей.

Щоби налагодити психосоціальну підтримку в КЗ «Мишковицький ліцей», потрібно провести ряд заходів, які подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи для налагодження психосоціальної підтримки в КЗ «Мишковицький ліцей»

№ п/	Захід	Термін виконання	Відповідальна особа
1	2	3	4
1	Додаткове навчання психолога	Січень 2025 року	Психолог
2	Навчання вчителів правилам і технікам психосоціальної підтримки	Лютий-березень 2024 року	Психолог, директор
3	Проведення заходу «Тиждень психосоціальної підтримки»	Квітень 2025 року	Директор, психолог, вчителі
4	Організація кімнати психологічного розвантаження	Березень-червень 2025 року	Директор

Джерело: сформовано автором

Задля додаткового навчання психологу КЗ «Мишковицький ліцей» потрібно прослухати курс «Програма Психосоціальної підтримки (PSS) від Уряду Японії (Японське Агентство Міжнародного Співробітництва - JICA)», який розміщено на платформі «Освітній хаб м. Києва» [32]. Даний курс включає 45 відеолекції, що проводять японські фахівці у сфері психології. В лекціях розказано про практичні інструменти, що допомагають справитися зі стресом, рекомендують як правильно надати першу психологічну допомогу та інше. Цей курс є безкоштовним і передбачає отримання сертифікату.

Після завершення навчання по курсу психолог може провести ряд занять і познайомити працівників КЗ «Мишковицький ліцей» із інструментами першої психологічної допомоги і подолання стресу. Для цього він 1 раз на тиждень має проводити заняття тривалістю 45 хв. Під час занять психолог не тільки розказуватиме теоретичний матеріал, а й проводитиме практичні заняття по використанню методик.

Захід «Тиждень психосоціальної підтримки» в КЗ «Мишковицький ліцей» передбачатиме проведення як невеликих просвітницьких лекцій, які можна об'єднати тематикою «Вплив травматичних подій на освітній процес», а також практичних занять, які дають можливість оцінити емоційний стан учнів, отримати і дати іншим підтримку та навчити дітей технікам, що допомагають зняти стрес і панічні атаки.

Обладнання кімнати психологічного розвантаження в КЗ «Мишковицький ліцей» дасть змогу учасникам освітнього процесу ліцею працювати із психологом в комфортних умовах. Взагалі така кімната – це спеціально організований простір, де можуть відбуватись бесіди чи групові заняття, які мають на меті гармонізацію психоемоційного стану, зниження/усунення перевтоми і стимулювання працездатності.

На нашу думку, кімната має бути поділена на дві частини (функціональні зони):

- релаксаційна зона – потрібна для індивідуального спілкування із психологом. Включає невеликий столик, два м'яких і зручних стільця, а також приємний декор;

- тренінгова зона – потрібна для проведення занять у форматі «малих груп» у формі розвивальних тренінгів. Для зони потрібно обладнати простір столами на 4-6 учасників і зручними стільцями. Спочатку тренінги можуть бути у формі арттерапії (за допомогою малювання олівцями, фарбами, піском тощо), потім можна опановувати до застосовування інші методики.

Основні витрати на обладнання кімнати психологічного розвантаження в КЗ «Мишковицький ліцей» подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на обладнання кімнати психологічного розвантаження в КЗ «Мишковицький ліцей»

№ п/п	Категорія витрат	Сума, тис. грн.
1	2	3
1	Обладнання для релаксаційної зони (стіл і 2 стільці)	4,0
2	Обладнання для тренінгової зони (4 столи і 24 стільця)	18,0
3	Шафи для зберігання необхідних документів і матеріалів (2 одиниці)	2,0
4	Засоби для арттерапії (папір, олівці, фарби, пісок тощо)	10,0
	Разом	34,0

Джерело: сформовано автором

Отже, потрібно 34,0 тис. грн. для обладнання кімнати психологічного розвантаження в досліджуваному навчальному закладі.

Таким чином, проведення заходів психосоціальної підтримки в КЗ «Мишковицький ліцей» дозволить підвищити комфорт освітнього середовища, набути працівникам ліцею компетентностей в сфері роботи з дітьми з психологічними травмами та створити умови для надання психосоціальної підтримки усім учасникам освітнього процесу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Розслідування нещасних випадків, що сталися під час освітнього процесу в закладах освіти

Нещасний випадок під час освітнього процесу – обмежена в часі подія, раптовий вплив небезпечного фактора чи середовища, що сталися під час навчально-виховного процесу, внаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю або настала смерть учасника навчально-виховного процесу.

Згідно Наказу МОН України «Про затвердження Положення про порядок розслідування нещасних випадків, що сталися із здобувачами освіти під час освітнього процесу» від 16.05.2019р. № 659, встановлюється єдиний порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, що сталися з вихованцями, учнями, студентами, курсантами, слухачами, стажистами, клінічними ординаторами, аспірантами, докторантами під час освітнього процесу, у тому числі під час трудового та професійного навчання в закладах освіти на території України. Це поширюється на дошкільні, загальноосвітні, професійно-технічні, позашкільні, вищі навчальні заклади, заклади післядипломної освіти незалежно від форм власності й підпорядкування.

Нещасні випадки, що сталися з працівниками, які працюють на умовах трудового договору (контракту) або фактично допущені до роботи у навчальних закладах, підлягають розслідуванню і обліку відповідно до Порядку проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві.

Розслідуванню підлягають нещасні випадки, що трапилися з учасниками освітнього процесу під час освітнього процесу і призвели до тимчасового (більш як на один робочий (навчальний) день залежно від типу та організації роботи навчального закладу) або стійкого погіршення стану здоров'я чи їх смерті, а саме: травми через нанесення тілесних ушкоджень різного походження, у тому числі

нанесених іншою особою, предметами, отруєння, теплові удари, опіки, обмороження, утоплення, ураження електричним струмом, блискавкою та інші ушкодження, отримані внаслідок аварій, пожеж, стихійного лиха (землетруси, зсуви, повені, урагани, інші надзвичайні події), контакту з представниками тваринного та рослинного світу.

Розслідуванню підлягають нещасні випадки, що сталися: 1) під час проведення навчальних занять (лекцій, уроків, практичних, лабораторних занять, інших занять та в перервах між ними) відповідно до навчальних, виробничих і наукових планів та розкладу занять; 2) під час прямування на заняття з одного корпусу навчального закладу до іншого пішки чи на транспорті, якщо це визначено навчальними, виробничими і науковими планами та розкладом занять; 3) під час проведення позакласних, позашкільних та інших заходів у вихідні, святкові та канікулярні дні, якщо ці заходи здійснюються під безпосереднім керівництвом працівника навчального закладу (викладача, вчителя, вихователя, класного керівника, майстра виробничого навчання тощо) або іншої особи, яка призначена наказом керівника навчального закладу за його згодою; 4) під час занять з трудового і професійного навчання, проведення професійних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, виробничої та навчальної практики, які проводяться відповідно до навчальних планів у навчальних закладах або на ділянках (територіях), що їм належать; 5) під час роботи у шкільних лісництвах, на навчально-дослідних ділянках навчального закладу; 6) під час роботи у трудових студентських загонах, учнівських об'єднаннях (таборах праці і відпочинку); 7) під час проведення спортивних змагань, тренувань, оздоровчих заходів, екскурсій, походів, експедицій, організованих навчальним закладом у встановленому порядку; 8) під час перевезень учасників навчально-виховного процесу до місця проведення навчання, ін. заходів і назад у разі організованого прямування їх на запланований захід на транспорті або пішки; 9) унаслідок вживання алкоголю, наркотичних або ін. психотропних речовин, а також унаслідок їх дії (асфіксія, інсульт, зупинка серця тощо) за наявності медичного висновку, якщо нещасні

випадки сталися під час проведення занять, ін. заходів та робіт, зазначених в попередніх пунктах.

Нещасні випадки, що сталися з учасниками освітнього процесу у випадках, не зазначених вище, розслідуються і беруться на облік згідно з Порядком розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру. Нещасні випадки, що трапилися з учасниками освітнього процесу, які мешкають у гуртожитках навчальних закладів, і пов'язані з порушенням правил перебування у гуртожитках, затверджених в установленому порядку, також розслідуються і беруться на облік відповідно до Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру.

Погіршення стану здоров'я або втрату працездатності внаслідок нещасного випадку встановлює та засвідчує лікувально-профілактичний заклад. Лікувально-профілактичний заклад, куди доставлено потерпілого внаслідок нещасного випадку, що стався під час освітнього процесу, на письмовий запит керівника закладу освіти надає медичний висновок про стан потерпілого та характер ушкоджень. Нещасні випадки розслідуються незалежно від того, чи був потерпілий у стані психічного розладу, алкогольного або наркотичного сп'яніння. Контроль за правильним і своєчасним розслідуванням і обліком нещасних випадків, що сталися під час освітнього процесу, а також виконанням заходів щодо усунення причин, що викликали нещасний випадок, здійснює відповідний орган управління освітою, засновник (власник), якому підпорядкований заклад освіти. Громадський контроль здійснюють професійні спілки через своїх представників у закладі освіти, а також уповноважені трудового колективу закладу освіти з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності.

4.2 Сили цивільного захисту закладу освіти

Відповідно до прийнятої Кабінетом Міністрів України 9 жовтня 2013 року Постанови № 787 «Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту», заклади освіти за винятком тих, що експлуатують

потенційно небезпечні об'єкти, не мають юридичних підстав для створення формувань цивільного захисту.

Разом з тим, нове Положення про функціональну підсистему навчання дітей дошкільного віку, учнів та студентів діям у надзвичайних ситуаціях (з питань безпеки життєдіяльності) єдиної державної системи цивільного захисту, затверджене Наказом МОН від 21.11.2016 року № 1400 та зареєстроване в Міністерстві юстиції України 14 грудня 2016 року за № 1623/297534 передбачає, що «роботи, пов'язані з реагуванням на надзвичайну ситуацію об'єктового рівня або усуненням загрози її виникнення, виконують сили цивільного захисту підприємств, установ та організацій галузі, де виникла така ситуація...» (п. 20).

При цьому заклади загальної освіти мають людські ресурси для формування таких сил зі складу фахівців закладу, які за своєю діяльністю пов'язані, в тому числі, з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту: посадові особи, які відповідають за забезпечення пожежної безпеки в закладі та пройшли спеціальне навчання з цих питань (пожежно-технічний мінімум), штатні медичні працівники, а в разі їх відсутності вчителі предметів «Основи здоров'я», «Захист Вітчизни», які повинні вміти надавати домедичну допомогу (відповідно до ч.2 ст. 12 Закону України «Про екстрену медичну допомогу»), педагогічні та допоміжні працівники, до обов'язків яких належить контроль за забезпеченням дотримання дисципліни, порядку, зокрема і громадського, і т. д..

Тому при виникненні надзвичайних ситуацій для проведення першочергових робіт з ліквідації їх наслідків доцільно залучати вищезазначені категорії працівників в закладах освіти з кількістю працюючого персоналу більше 50 осіб, об'єднавши їх в спеціалізовані ланки цивільного захисту чисельністю 3-4 особи.

Організація діяльності таких ланок регламентується положенням Постанови Кабінету Міністрів України від 8 липня 2015 року № 469 «Про затвердження Положення про спеціалізовані служби цивільного захисту», яка визначає складові, що становлять сутність спеціалізації ланок цивільного захисту: протипожежної, медичної, охорони громадського порядку, зв'язку та оповіщення, інших...

Формування спеціалізованих ланок цивільного захисту не суперечить і п.10 Наказу МОН України від 21.11.2016 року № 1400.

Таким чином, керівник закладу загальної середньої, дошкільної та професійної (професійно-технічної) освіти з чисельністю працюючого персоналу більше 50 осіб, відповідно потребам, має підстави створити наступні за спеціалізацією ланки цивільного захисту:

- протипожежна ланка;
- медична ланка;
- ланка охорони громадського порядку;
- ланка (група) зв'язку та оповіщення (в разі потреби).

Спеціалізовані ланки цивільного захисту провадять свою діяльність відповідно до Положень, які затверджуються керівником закладу освіти, який їх утворив.

В закладах загальної освіти з чисельністю працюючого персоналу 50 осіб і менше доцільно призначати відповідальних осіб, які при проведенні заходів з цивільного захисту мають здійснювати протипожежне, медичне забезпечення, охорону громадського порядку, забезпечення зв'язку та оповіщення.

Головною метою ефективного забезпечення реалізації заходів цивільного захисту в закладах освіти є злагоджена співпраця складових штатної структури та використання всіх можливих людських та майнових ресурсів закладу для збереження життя і здоров'я дітей, учнів і працівників, готовності до виконання першочергових робіт з мінімізації та ліквідації наслідків можливих надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дослідженні розглянуті теоретичні аспекти застосування управлінських технологій в організації, а також практичні рекомендації для їх вдосконалення. Будь-яка організація має зайняти своє місце в середовищі і реалізовувати свою місію. Щоб діяльність організації відбувалася успішно, потрібно приділяти увагу багатьом аспектам, не останнє місце серед яких посідає управління і управлінські технології.

Освіта в будь-який час і в будь-якій країні є пріоритетним напрямком державної політики. В сучасній Україні освіта проходить певну трансформацію. Ці процеси потребують покращення не тільки педагогічних інструментів і процесів, а й управлінської діяльності освітніх закладів. Саме тому варто розглядати особливості застосування управлінських технологій в освіті, а також визначити напрями їх вдосконалення.

КЗ «Мишковицький ліцей» - це освітній заклад, який є важливою частиною освітньої системи Великобerezовицької громади. Метою його діяльності є створення єдиного освітнього простору; забезпечення рівного доступу до якісної освіти; створення умов для здобуття загальної середньої освіти; раціональне і ефективне використання ресурсів і їх модернізація (при потребі). В ліцеї в 2022-2023 навчальному році навчалось 384 дітей і працювало 43 вчителі. Навчальний заклад є неприбутковою організацією, тому основним джерелом фінансування її державний і місцевий бюджет. Загальні видатки ліцею протягом 2021-2023 років теж зростали. Коштів було достатньо на закриття базових потреб ліцею, проте для активного розвитку і покращення матеріальної бази потрібно докласти ще багато зусиль.

Поряд з виховною і навчальною компонентами кожен навчальний заклад має акцентувати увагу на управлінській компоненті, адже навчальний заклад – це, перш за все, установа, якою потрібно управляти з метою досягнення встановлених цілей. Метою управління КЗ «Мишковицький ліцей» є забезпечення його оптимального

функціонування як цілісної громадсько-педагогічної системи. До основних управлінських органів ліцею відносять Великобerezовицьку селищну раду і її відділ освіти, директора навчального закладу і його заступників, загальні збори колективу, раду навчального закладу і педагогічну раду.

Діяльність досліджуваного ліцею направлена на формування конкурентоспроможної особистості, яка може знайти своє місце в житті. Саме тому керівництво КЗ «Мишковицький ліцей» протягом 2021-2023 років працює над створенням комфортних умов праці, навчання і розвитку усіх учасників освітнього підходу. Розвиток ліцею передбачає нових підходів до управлінських технологій.

Новітні технології дають змогу учням КЗ «Мишковицький ліцей» сформувати ключові компетенції, котрі сприяють їх соціалізації, зокрема це здатність: до роботи в колективі і ефективної співпраці з іншими; слухати і чути; висловлювати свої думки і почуття; пошуку компромісів і мирного вирішення конфліктів тощо. Також новітні технології дають змогу опрацьовувати великі масиви інформації, швидко приймати рішення, а також шукати нестандартні шляхи вирішення проблеми, що є важливим для кар'єри в майбутньому. Окрім того, новітні технології вчать не лише індивідуальній роботі, а й формуванню команди і налагодженню ефективної взаємодії в ній, що сприяє досягненню цілей як в особистому житті, так і в професійному житті будь-якої людини. Фактично відбувається формування ключових компетентностей для усіх учасників освітнього процесу, зокрема як учнів, так і вчителів.

Сучасні реалії вимагають постійних змін, в тому числі і організаційних. Аналізуючи зміни, які відбулися в КЗ «Мишковицький ліцей», варто зазначити – перехід на нову організаційну форму. З початком повномасштабної війни навчальний заклад зіштовхнувся з рядом проблем, які потребували негайного вирішення. Тобто, діяльність даного освітнього закладу в новому статусі потребувала, та й зараз потребує певних дій щодо покращення та вдосконалення діяльності його роботи. Все це вимагає перегляду діючих управлінських технологій, а точніше впровадження нових. Застосування управлінських інноваційних технологій в КЗ «Мишковицький ліцей» дозволить йому не тільки

стабільно функціонувати, але й сприятиме подальшому підвищенню якості освіти, яку він надає.

Працівники ліцею – це основний компонент як якісно наданих освітніх послуг, так і майбутнього розширення освітнього середовища. В будь-якому колективі, особливо педагогічному, важливо, щоб працівники були згуртованими і дотримувались принципів ефективної спільної діяльності і спільного вирішення поставлених завдань. Тому пропонуємо директору КЗ «Мишковицький ліцей» впровадити таку управлінську технологію, як формування команди і налагодження командної взаємодії. Процес формування команди складний і тривалий, адже директор КЗ «Мишковицький ліцей» не може призначити в команду лише за допомогою наказу. Тому для перетворення працівників досліджуваного закладу в команду потрібні заходи тімбілдінгу: проведення лекції-тренінгу на тему «Формування команди в освітньому закладі» та практичного тренінгу «Кулінарний тімбілдінг». Сума витрат на проведення початкових заходів по формуванню команди в КЗ «Мишковицький ліцей» становить 41,0 тис. грн.

Одним із важливих завдань будь-якого освітнього закладу поряд із надання освіти і проведення виховних заходів є психологічна допомога учасникам освітнього процесу та їх емоційна підтримка. Саме тому рекомендуємо директорові КЗ «Мишковицький ліцей» запровадити управлінську технологію, яка б була направлена на надання психосоціальної підтримки учасникам освітнього процесу. Щоби налагодити психосоціальну підтримку в КЗ «Мишковицький ліцей», потрібно провести ряд заходів: додаткове навчання психолога, навчання вчителів правилам і технікам психосоціальної підтримки, проведення заходу «Тиждень психосоціальної підтримки» та організація кімнати психологічного розвантаження. Більшість заходів безкоштовні, проте обладнання кімнати психологічного розвантаження потребує витрат в сумі 34,0 тис. грн.

Отже, надані рекомендації дадуть змогу вдосконалити застосування управлінських технологій в КЗ «Мишковицький ліцей».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>
2. Рибачок Д. Організація і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40037/1/249.pdf>
3. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <http://surl.li/dlmstu>
4. Рожнова Т. Є. Управлінські технології - засіб оптимізації управління вищим навчальним закладом. URL: <http://surl.li/bxrhfa>
5. Онаць О. М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. Проблеми сучасного підручника. 2018. Вип. 20. С. 287-297. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710822/1/cfcb470011a586b8d4e7d48969f4019c.pdf>
6. Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 19. С. 249-355. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/17dc3593-04de-47ae-be5e-1e012bfe9fa6/content>
7. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с. URL: <http://surl.li/dlmstu>

8. Збирання даних. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85
9. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 257-263. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf
10. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL:
https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf
11. Клюквіна М. С. Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств. URL:
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/764a9e7a-879e-4513-9540-4e78d0c59550/content>
12. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3834/>
13. Мосій О.Б., Никитюк Г.І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Світ наукових досліджень». Випуск 26. 2024. URL:
<https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5194/>
14. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. №190. 2024. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>
15. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матер. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м.Тернопіль, 30 лист. 2023 р. Тернопіль, 2023. С.52-54. <http://surl.li/rmwkd>

16. 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». 16-17 листопада, 2023 року. Дніпро: ФОП Мареніченко. С.95-96.

17. Шведа Н. М., Дзюбак Т. Б. Інноваційні управлінські технології в сучасних закладах освіти. Економічний та соціальний розвиток у контексті правового регулювання та глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 16 листопада 2024 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2024. 55 с. С. 50-51. URL: <http://surl.li/qncdgh>

17. КЗ Мишковицький ліцей Великобerezовицької селищної ради. URL: <https://myshkovychi.vovbsr.te.ua/>

18. Статут КЗ НВК «Мишковицька ЗОШ I-III студентів-ДНЗ».

19. Концепція розвитку КЗ НВК «Мишковицька ЗОШ I-III студентів-ДНЗ» на 2019-2023 роки.

20. Звіти денного загальноосвітнього навчального закладу (КЗ НВК «Мишковицька ЗОШ I-III студентів-ДНЗ») за 2020-2021 н.р., 2021-2022 н.р., 2022-2023 н.р.

21. Звіти про чисельність і склад педагогічних працівників КЗ НВК «Мишковицька ЗОШ I-III студентів-ДНЗ» за 2020-2021 н.р., 2021-2022 н.р., 2022-2023 н.р.

22. Фінансовий звіт КЗ НВК «Мишковицька ЗОШ I-III студентів-ДНЗ» за 2021-2022 роки; КЗ Мишковицький ліцей за 2023 рік.

23. Сабадаш Ж.Ф. Сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти. URL: <https://journal.kdpu.edu.ua>.

24. Швардак М. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Вип. 2. 2021. С. 158-164. <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.2.21>.

25. Вайнола Р.Х. Класифікаційні підходи до характеристики технологій соціальної та соціально-педагогічної роботи. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. С. 12-18. URL: <http://surl.li/lsnlgq>

26. Гребешкова О., Шалдаєва Т., Фоміна А. Сучасні тренди впровадження на підприємстві нових управлінських технологій. Формування ринкової економіки. 2014. №32. С. 29-37. URL: <http://surl.li/lxwyp>

27. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>

28. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кирич Н. Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 268 с. С. 236-254. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf

29. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

30. Календар корпоративних заходів на 2023 рік: перелік державних свят та 17 ідей для святкування онлайн чи офлайн тимбілдіingu. URL: <https://projectavatar.fun/ua/corporate-events-calendar-for-2023-ideas-for-team-building-ua/>

31. Андрєєнкова В. Л., Войцях Т. В., Гриців І. П., Мельничук В. О., Сабліна Н. О., Флярковська О. В., Харківська Т. А. Психосоціальна підтримка учасників освітнього процесу. Навчально-методичний посібник. Київ, 2023. 149 с. URL: <https://znayshov.com/FR/20287/802.pdf>

32. Програма Психосоціальної підтримки (PSS) від Уряду Японії (Японське Агентство Міжнародного Співробітництва - JICA). Освітній хаб м. Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/courses/programa-psihosocialnoji-pidtrimki-pss-vid-uryadu-yaponiji-yaponske-agentstvo-mizhnarodnogo-spivrobitnictva-jica>

33. Кімната психологічного розвантаження до ваших послуг. URL: <http://surl.li/ruzqru>

34. Ткачук А.І., Богомаз-Назарова С.М., Кононенко С.О. Охорона праці в галузі. Курс лекцій: Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів всіх спеціальностей за освітнім рівнем «магістр». Перевидання, доповнене та перероблене. Кропивницький: ПП «Центр оперативної поліграфії «Авангард». 2018. 128 с. URL: <http://surl.li/iipvre>

35. Рачков С.М., Горпинченко В.М., Цивільний захист в закладах загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Харків, 2019. 176 с. URL: <https://nmc.dsns.gov.ua/upload/1/2/9/7/3/docs-navc-metodicni-posibniki-nmp-civilnii-zaxist-zzso-nmp-civilnii-zaxist-zzso.pdf>

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

37. Рудакевич М. І. Етика державних службовців : монографія. Київ : Видво НАДУ, 2003. 360 с.

ДОДАТКИ