

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності

073 Менеджмент,

(код та назва)

«Менеджмент організацій і адміністрування»

програми

_____ (освітньо-професійної / освітньо-наукової)

_____ (назва програми)

на тему: **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОГО ЗЗСО І-ІІІ СТУПЕНІВ №15 СМР)**

Здобувача групи **М.мз-21С**

(шифр групи)

Коченка Максима Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ (підпис)

Коченко Максим Ігорович

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ доцент _____ **Матвєєва Юлія Анатоліївна**

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістра

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності спеціальності

073 Менеджмент,

(код та назва)

«Менеджмент організацій і адміністрування» програми

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

Здобувача групи

М.мз-21С

Коченка Максима Ігоровича

1. Тема роботи «Напрямки удосконалення системи менеджменту в освітній галузі (на прикладі Сумського ЗЗСО I-III ступенів №15 СМР)» затверджена наказом наказом №1330-VI від 22 листопада 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.12.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: ретельний аналіз та визначення оптимальних напрямків удосконалення системи менеджменту в освітній галузі на прикладі конкретної освітньої установи.
4. Об'єкт дослідження: Сумський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів №15 СМР, що дозволяє на конкретному прикладі дослідити існуючі практики та визначити шляхи їх удосконалення.
5. Предмет дослідження: система менеджменту в освітній галузі, з фокусом на конкретній середній школі.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі статистичної звітності, періодичних видань, монографій, електронних ресурсів.

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ	30.09.2023
II	ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУМСЬКОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ I-III СТУПЕНІВ № 15 СМР	10.10.2023
III	ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В СУМСЬКОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ I-III СТУПЕНІВ № 15 СМР	17.10.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен оволодіти теоретичними знаннями з теми, вивчити систему роботи сучасних закладів освіти.

У розділі 2 студент повинен вивчити та проаналізувати систему роботи Сумського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 15 СМР, структуру та функції організації.

У розділі 3 студент повинен знайти шляхи вирішення проблем розвитку та вдосконалення Сумського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 15 СМР.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 26 вересня 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи доцент Матвєєва Ю.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Коченко М.І.

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

Анотація

Магістерська робота присвячена вивченню та аналізу напрямків удосконалення системи менеджменту в освітній галузі, зосереджуючись на конкретному прикладі закладу загальної середньої освіти I-III ступенів №15 СМР. Робота спрямована на визначення оптимальних стратегій та інструментів для підвищення ефективності управлінської діяльності в освітній сфері.

У ході дослідження розглядаються ключові аспекти системи менеджменту в освітній галузі, такі як управлінські практики, використання інформаційних технологій, взаємодія з громадськістю, та адаптація до змін у суспільстві та освітніх тенденцій. На конкретному прикладі ЗЗСО №15 визначаються поточні проблеми та можливості удосконалення.

Основні завдання магістерської роботи включають в себе розробку рекомендацій щодо оптимізації системи менеджменту в освітній установі, враховуючи специфіку її функціонування та вимоги сучасного освітнього середовища. Робота спрямована на практичне застосування отриманих результатів для підвищення якості навчального процесу та забезпечення ефективного управління ресурсами.

Магістерська робота має на меті внесення вагомого внеску у розвиток управлінської практики в освітній галузі та може бути корисною як для наукової спільноти, так і для практиків у галузі освіти.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ.....	9
1.1 Актуальні методологічні підходи до управління сучасними навчальними закладами.....	11
1.2 Характеристика навчального закладу як об'єкта управління.....	15
1.3 Складові організаційної структури та управлінської структури навчального закладу.....	19
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУМСЬКОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 15 СМР	
2.1 Основна діяльність закладу.....	24
2.2 Структурні підрозділи та співпраця з іншими освітніми закладами.....	33
2.3 Види економічної діяльності.....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В СУМСЬКОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 15 СМР	
3.1 Кадрова політика в закладі освіти як шлях до якісної освіти учнів, слабкі сторони школи та загрози.....	25
3.2 Співпраця з іншими закладами освіти та шляхи розвитку колективу.....	46
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

У сучасному світі освіта відіграє ключову роль у розвитку суспільства, її ефективність та якість безпосередньо визначаються системою менеджменту в освітній галузі. З цього приводу особливо актуальним є питання удосконалення цієї системи для забезпечення високих стандартів якості навчання та виховання. Робота присвячена вивченню та розвитку напрямків удосконалення системи менеджменту в освітній галузі, узявши за основу досвід Сумського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів №15 СМР.

Метою даної магістерської роботи є ретельний аналіз та визначення оптимальних напрямків удосконалення системи менеджменту в освітній галузі на прикладі конкретної освітньої установи. Робота спрямована на розробку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління та забезпечення високих стандартів якості в освітньому процесі.

Предметом дослідження є система менеджменту в освітній галузі, з фокусом на конкретній середній школі. Дослідження охоплює організаційну структуру, стратегічне управління, взаємодію з педагогічним колективом та батьківською громадськістю, використання інформаційних технологій та інші аспекти системи менеджменту.

Об'єктом дослідження є Сумський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів №15 СМР, що дозволяє на конкретному прикладі дослідити існуючі практики та визначити шляхи їх удосконалення.

Актуальність обраної теми визначається постійним розвитком суспільства, змінами в освітній парадигмі та необхідністю адаптації системи менеджменту до нових викликів. Забезпечення високого рівня управлінської ефективності у сфері освіти має безпосереднє вплив на якість навчання та підготовку майбутніх громадян.

Цю проблему досліджували такі вчені, як Майкл Фулан (Michael Fullan), Лі Шулман (Lee Shulman), Ян Верглас (Jan Vermunt) та інші. Вони внесли значний внесок у розуміння освітнього менеджменту та його удосконалення. Із цим в контексті, дана робота спрямована на внесення нових знань у сферу

управління освітніми закладами та вдосконалення практик у сучасній освіті.

Майкл Фулан вивчав шляхи покращення якості освіти через системні зміни, враховуючи важливість ефективного лідерства та співпраці всіх зацікавлених сторін. Його дослідження акцентує на потребі формування колективного відчуття власної відповідальності за результати навчання.

Лі Шулман спрямовував свої дослідження на педагогічну компетентність вчителів та розвиток їхніх професійних навичок. Він вказував на необхідність врахування унікальності кожного учня та відповідне адаптування методів викладання.

Ян Верглас зосереджувався на вивченні індивідуального підходу до навчання та розвитку учнів, враховуючи різноманіття їхніх освітніх потреб та стилів вивчення. Його дослідження було спрямоване на оптимізацію педагогічного процесу та максимальне використання потенціалу кожного учня. Усі ці вчені внесли значний внесок у розуміння та розвиток освітнього менеджменту, допомагаючи визначити ключові аспекти, такі як лідерство, професійна компетентність вчителів та індивідуалізований підхід до навчання. Їхні дослідження стали важливим джерелом та вдосконалення управлінських практик в освіті.

Магістерська робота «Напрями удосконалення системи менеджменту в освітній галузі (на прикладі Сумського ЗЗСО I-III ступенів №15 СМР)» має наступні **завдання:**

1. Вивчення поточного стану системи менеджменту в освітній галузі:
 - Аналіз організаційної структури освітньої установи.
 - Визначення основних принципів та методів управління в шкільному середовищі.
2. Оцінка ефективності застосованих стратегій та їх відповідність сучасним вимогам освітнього середовища.
3. Визначення ключових проблем та викликів в системі менеджменту:
 - Виявлення факторів, що обмежують оптимальне функціонування освітньої установи.

4. Формулювання рекомендацій та стратегій удосконалення.
5. Впровадження інновацій у систему управління.
6. Аналіз впливу удосконалення системи менеджменту на якість освітнього процесу.
7. Оцінка ефективності запропонованих стратегій.

Практична значимість магістерської роботи «Напрями удосконалення системи менеджменту в освітній галузі (на прикладі Сумського ЗЗСО I-III ступенів №15 СМР)» виявляється на кількох рівнях, що включають у себе як місцевий освітній заклад, так і загальну систему освіти:

1. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження ефективних стратегій управління в конкретному освітньому закладі. Це включає в себе створення системи лідерства, яка сприяє колективній відповідальності та розвитку педагогічної компетентності вчителів.
2. Застосування рекомендацій та розроблених стратегій може сприяти покращенню якості освіти. Індивідуалізація навчання та врахування різноманіття потреб учнів дозволить створити більш ефективне та адаптоване навчальне середовище.
3. Розроблені напрями удосконалення можуть слугувати як модель для інших освітніх закладів, допомагаючи їм вдосконалити свою систему менеджменту та підняти якість освіти. Це може включати в себе рекомендації щодо впровадження нових технологій, навчальних методик чи моделей співпраці.
4. Висновки та рекомендації роботи можуть бути важливим внеском у глобальну освітню практику. Дослідження може виявитися корисним для фахівців з управління освітою, які працюють над вдосконаленням систем у різних країнах.

Отже, магістерська робота має **практичне значення** як для конкретного освітнього закладу, так і для ширшої освітньої галузі, сприяючи підвищенню ефективності управління та покращенню навчального процесу.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1 Актуальні методологічні підходи до управління сучасними навчальними закладами

Актуальними проблемами сучасної освітньої політики є оптимізація функцій управління і розподіл повноважень, ресурси управління і розвитку освіти, моніторинг освіти і громадська підзвітність, роль освіти у вирішенні міжнаціональних і міжконфесійних конфліктів, забезпечення ринкових механізмів у наданні освітніх послуг, ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів в реалізації цілей освіти, рівності освітніх можливостей і справедливості доступу, формування освітніх стандартів.

Проведений аналіз правових актів і наукових джерел, що формують основи для координації політики в галузі освіти європейських країн, дозволяє виділити три основні групи стратегічних цілей: цілі якості/ефективності, цілі справедливості, цілі управління. Дані цілі розглядаються як пріоритетні напрями підготовки менеджерів освітньої галузі, які визначають основні напрями побудови змісту програм підготовки. Підвищення якості стало найважливішою метою політики багатьох країн. Якісна освіта означає, перш за все, те, що учні отримують основні знання і навички, необхідні для роботи і повсякденного життя, а також їм прищеплюються бажання і мотивація вчитися. Для інституційного середовища це означає, що школи мають високі можливості з організації безперервного розвитку своєї діяльності й забезпечення різноманітних освітніх послуг [4, с.19].

Сучасна модель української школи здатна мотивувати учнів до праці, пов'язаних з навчанням, а також пропонувати їм хороші перспективи працевлаштування, що стає більш високоякісною, ніж та, яка просто готує більшу частину своїх учнів на вступ до університету. Індивідуальний підхід вимагає відповідної гнучкості в моделюванні навчальних планів і програм, а

також у розвитку додаткових навичок, зокрема, наприклад, отриманих в житті, роботі та інших умовах, що виходять за рамки формального навчання. Якість і справедливість не є взаємовиключними цілями державної політики. Навпаки, передбачається, що ці цілі взаємно підкріплюються. Європейські країни визначили ряд проблемних аспектів щодо освітньої політики, зокрема в напрямі менеджменту освіти на загальноєвропейському, національному та регіональному рівнях. В аналітичній доповіді Світового банку фахівці з людського розвитку виділили ряд проблемних сфер. Переорієнтування систем освіти на потреби ринкової економіки є не тільки наймасштабнішою, а й найскладнішою проблемою, з якою стикається система освіти. Адаптація освіти до нинішньої ринкової економіки вимагає особливих зусиль. Для цього потрібно не тільки впоратися із завданням переходу від властивих адміністративній економіці способу мислення.

Проблемною сферою є ефективність роботи системи, а вирішення цієї проблеми на макrorівні є одним із завдань освітньої політики. Спочатку необхідно отримати нові знання, збираючи інформацію про конкретні причини неефективності та розуміючи їх. Потім потрібно розробити життєздатну політику реформ у сфері підвищення ефективності [8, с.62].

Модель системи освіти в Україні базується на принципах рівності освітніх можливостей, що передбачає державну гарантію розвитку загальної освіти, доступної для всіх. Масова школа розглядається як державний освітній заклад. Ця політика спрямована на цивілізовану конкуренцію, забезпечення права особистості на освіту та відповідальності держави за фінансування, організацію та контроль освітніх послуг.

Інтеграція в європейський і світовий освітній простір підтримується Україною з урахуванням напрацювань і характерних особливостей управління галуззю в інших країнах. Врахування зарубіжного досвіду не передбачає простого копіювання, але може надати допомогу в розробці національної системи управління освітою, зокрема переходу на державно-громадський рівень. Важливо узгоджувати напрямки розвитку освіти з європейськими

принципами, використовуючи міжнародний досвід та адаптуючи його до національних умов. Постійний моніторинг, оцінка та експертиза, організовані у формі взаємного навчання, є важливою складовою процесу [11].

Сучасне суспільство переживає швидкі зміни, зазнає навалу інформації з короткою актуальністю. Людина сучасності повинна швидко обробляти, якісно аналізувати та критично оцінювати оточуючий світ. Вимоги сучасності ставлять перед нею завдання пристосування до швидкого темпу розвитку, де інновації відіграють ключову роль [14].

Життя стає більш зручним завдяки інноваційним можливостям, але також стає складнішим через постійну адаптацію до швидкого темпу розвитку. Людина сучасності стикається з постійними змінами, що визначає нові вимоги до її особистості. Державний стандарт базової середньої освіти описує ключові компетентності та наскрізні вміння, необхідні для сучасної особистості, що свідчить про інноваційний підхід до формування майбутнього суспільства.

Вимоги до освіти завжди є пріоритетними для будь-якої держави. Сучасне суспільство, перетворене інформаційно-цифровим характером, потребує компетентних фахівців, які володіють інформаційно-комунікаційними технологіями та готові застосовувати їх у практичній діяльності. Це вимагає гнучкості, готовності до змін та інновацій [19].

Упровадження інноваційних технологій в навчальному середовищі є ключовим аспектом розвитку середнього навчального закладу та набуття інноваційної компетентності. Такий підхід робить освітній процес більш ефективним та конкурентоспроможним.

Упровадження інновацій у сферу освіти визначається комплексом педагогічних та не педагогічних нововведень, що включають в себе психолого-педагогічні, інформаційно-технічні, управлінські та інші аспекти. Зокрема, важливий внесок роблять інновації, які походять від інших галузей науки, таких як психологія, інформатика, соціологія, екологія тощо.

У контексті сучасних змін в суспільстві, особливо в інформаційній ері, інноваційно-цифрові технології стають ключовим елементом педагогічних

інновацій. Впровадження цих технологій допомагає удосконалити навчальний процес, але водночас створює виклики, такі як вплив на концентрацію та здатність учнів до запам'ятовування інформації [23].

Однією з ключових проблем, яку породжує інтенсивне використання електронно-інформаційних пристроїв у житті молоді, є відсутність мотивації та зацікавленості у навчанні. Відсутність належної зацікавленості може призвести до недостатньої якості навчального процесу.

Управлінець освітнього закладу відіграє ключову роль у впровадженні інновацій. Від нього вимагається висока обізнаність у сфері інновацій, системний та якісний аналіз, а також гнучкість та підтримка позитивних ідей вчителів. Керівник повинен бути ініціатором змін та визначати стратегію впровадження нововведень.

Однак, окрім адаптації до сучасних вимог, управлінець повинен володіти навиками системного аналізу та критичного мислення. Це дозволяє йому ефективно керувати процесом інновацій та забезпечити позитивний вплив на навчальний заклад [14].

Розглянемо таблицю, яка надає загальний огляд різних методологічних підходів до управління сучасними навчальними закладами.

Методологічні підходи	Опис
Стратегічне управління	Орієнтоване на визначення довгострокових цілей та вибір стратегій досягнення успіху. Включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів закладу.
Інноваційний підхід	Спрямований на впровадження новаторських ідей, технологій та методів у навчальний процес для підвищення ефективності.

Методологічні підходи	Опис
Управління змінами	Акцентує увагу на ефективному керуванні та впровадженні змін для адаптації до нових умов та вимог.
Якісне управління	Зосереджене на постійному вдосконаленні якості освітніх послуг та процесів. Використовує інструменти якісного менеджменту.
Управління засобами та ресурсами	Спрямоване на оптимальне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів закладу.
Коучинговий підхід	Акцентує на розвитку особистісних та професійних навичок керівників та педагогічного персоналу. Використовує методи коучингу.
Системний підхід	Розглядає навчальний заклад як систему, де елементи взаємодіють та впливають один на одного. Застосовує системний аналіз.
Орієнтований на результати	Фокусується на досягненні конкретних результатів та покращенні показників ефективності закладу.
Гнучке управління	Сприяє адаптивності та гнучкості у прийнятті рішень для ефективного вирішення викликів та завдань.

Рисунок 1.1 – методологічні підходи до управління сучасними навчальними закладами

Методологічні підходи до управління сучасними навчальними закладами представлені різноманітними стратегіями та методиками [31]. Враховуючи особливості освітнього середовища та потреби сучасного суспільства, важливо обирати інтегрований підхід, який охоплює кілька аспектів управління. З аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Комплексність підходу: сучасні навчальні заклади найкраще керуються, використовуючи комплексний підхід, що поєднує стратегічне управління, інноваційний підхід, управління змінами та інші методології.
2. Адаптивність та гнучкість: управління повинно бути адаптивним та гнучким для ефективної реакції на зміни в суспільстві, технологіях та освітніх потребах.
3. Системний підхід: розглядання навчального закладу як системи дозволяє краще розуміти взаємозв'язки та вплив різних частин на загальний результат.
4. Орієнтація на результати: фокус на досягненні конкретних результатів є важливим для вимірювання ефективності та покращення якості освітнього процесу.
5. Управління засобами та ресурсами: оптимальне використання ресурсів є ключовим елементом ефективного управління навчальним закладом.
6. Індивідуалізація та розвиток персоналу: керівники повинні підтримувати ініціативи та розвиток персоналу, використовуючи коучинговий підхід та забезпечуючи гнучкі умови для самовдосконалення.

Отже, що ефективне управління сучасними навчальними закладами вимагає узгодженого та інтегрованого застосування різних методологічних підходів.

1.2 Характеристика навчального закладу як об'єкта управління

Управління будь-яким об'єктом є системою, що базується на загальних та специфічних принципах. Загальні принципи включають компетентність, гуманність, інноваційність, прагматизм. Ці принципи відображають основні тенденції розвитку освітніх організацій.

Специфічні принципи включають етичні цінності, корпоративну культуру, ціннісний погляд на людину, особисті стимули в роботі, заохочення різних поглядів, єдиний статус працівників, орієнтацію на якість, колегіальне прийняття рішень. Ці принципи відображають особливості управлінської технології організацій [17].

Система управління закладом загальної середньої освіти є соціальною системою, об'єднуючи людей за спільними цілями та інтересами. Вона характеризується цілісністю, сумісністю з іншими системами, стабільністю, адаптивністю та здатністю до самовдосконалення.

Об'єктом управління в навчальному закладі є педагоги, інший персонал, учні та їхні батьки. Це вимагає урахування вікових, соціальних, гендерних та інших особливостей різних груп. Керівник повинен мати глибокі психологічні знання та виявляти витримку та тактовність [26].

Управління в навчальному закладі вимагає демократичного способу, з урахуванням різноманітності педагогічних колективів та особливостей роботи з дітьми. Основними принципами є комплексність підходу, адаптивність, орієнтація на результати та ефективне використання ресурсів.

Заклад загальної середньої освіти виконує різноманітні функції, які визначають його роль у суспільстві та системі освіти. Розглянемо функції ЗЗСО:

Функції закладу загальної середньої освіти	Опис
Професіоналізаційна функція	Забезпечення якісної освіти для професійного розвитку учнів.
Функція взаємодії зі суспільством	Взаємодія з вимогами та потребами суспільства, адаптація до змін у соціальній структурі.
Виховна функція	Формування цінностей, моральних принципів та громадянської відповідальності учнів.
Функція загальноосвітньої підготовки	Забезпечення учнів базовими знаннями та навичками у різних предметних галузях.
Характеристики адміністративно-корпоративної структури	
Місія	
Цілі	
Завдання	
Організаційна побудова	

Рисунок 1.2 – Основні функції ЗЗСО

У сучасному суспільстві, яке розвивається багатовекторно, адміністративно-командне управління та тотальний контроль вже не є ефективними. Нова школа має адаптуватися до цього розвитку та впроваджувати гнучкі та адаптивні методи управління, орієнтуватися на еволюцію ролі учителя як помічника навчання, створювати діалогові середовища для партнерського вивчення та інновацій [14].

Фізична присутність та людська взаємодія залишаються важливими в навчальному процесі. Орієнтація на індивідуалізований зміст освіти та

віддзеркалення потреб кожного учня сприяють створенню більш ефективної системи навчання. Зміст освіти, що віддзеркалює індивідуальні потреби, а також акцент на розвиток міжособистісних якостей та навичок, роблять освіту більш інтегрованою та готовою до викликів.

Зміни в методах навчання та ролі учителів передбачають інновації та переосмислення педагогічного процесу. Розгляньмо, що пропонує держава:

Експертні прогнози умінь і навичок	Концепція МОН 2020	Топ-10 навичок для 2020 на ринку праці Davos 2016
1. Уміння вчитися протягом життя	1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Критично мислити	2. Критичне мислення	2. Критичне мислення
3. Ставити цілі та досягати їх		3. Креативність
4. Працювати в команді		4. Управління людьми
5. Спілкуватися в багатокультурному середовищі		5. Координація з іншими людьми
6. Емоційний інтелект		6. Емоційний інтелект
7. Судження і ухвалення рішень		7. Судження і ухвалення рішень
8. Орієнтація на надання послуг (клієнтам)		8. Орієнтація на надання послуг (клієнтам)
9. Переговори (уміння вести)		9. Переговори (уміння вести)
10. Гнучкість мислення		10. Гнучкість мислення

Рисунок 1.3 – Експертні прогнози умінь і навичок дітей під час навчання в НУШ.

Збереження академічних знань поєднується з важливістю особистих якостей та готовністю до навчання на онлайн-платформах та індивідуально. Такий підхід сприяє підготовці учнів до сучасного цифрового світу та акцентує важливість особистісного розвитку [24].

Експертні прогнози умінь і навичок, визначені концепцією МОН України на 2020 рік та топ-10 навичок для 2020 на ринку праці за даними форуму в Давосі, свідчать про загальний тренд до акценту на розвиток особистісних якостей та соціальних навичок. Обидва джерела визнають важливість критичного мислення, емоційного інтелекту, управління людьми та спілкування в багатокультурному середовищі.

Особлива увага приділяється навичкам, необхідним у сучасному постіндустріальному суспільстві, таким як гнучкість мислення, навички взаємодії та навчання протягом життя. Креативність визнається як ключовий елемент успіху в освіті та професійній сфері [13].

Важливим аспектом є індивідуалізація навчання та орієнтація на індивідуальні потреби. Збереження фізичної присутності та міжособистісної взаємодії визначається як важливий фактор у процесі навчання та роботи.

Узагальнюючи, висновки свідчать про необхідність адаптації освітніх систем та підготовки фахівців до вимог сучасного суспільства, де ключовою роллю грають не лише технічні навички, але і особистісні та соціальні компетенції.

1.3 Складові організаційної структури та управлінської структури навчального закладу

Освітня організація є складною соціально-економічною системою, яку можна описати як об'єкт управління через визначення її складу і структури, а також характеру взаємодії з зовнішнім середовищем, взаємозв'язку підсистем та взаємовідносин індивідів всередині організації [14].

На рівні взаємодії організації із зовнішнім середовищем може використовуватися механістичний або органічний підхід. Взаємодія підсистем всередині організації побудована на основі ієрархічних відносин, поділу праці, спеціалізації, функціональних залежностей, системи вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також механізмів координації. Взаємодія індивідів в організації відображається в ідеології та визначає її індивідуалістичний або корпоративний характер [22].

Організаційна структура управління є впорядкованою системою, яка забезпечує функціонування і розвиток організації. Ця структура відображає характер взаємодії підсистем та елементів організації, а також визначає їх функції. Організаційна структура є поведінковою системою, яка включає людей, групи і окремі індивіди, спільно працюючи для досягнення спільних завдань.

Структурованість є властивістю будь-якої системи, і елементи системи утворюють ціле завдяки способу їх об'єднання і зв'язків між ними. Структура визначає будову системи, її просторово-часове розташування та стійкі взаємозв'язки між елементами [34].

Організаційна структура має ряд важливих властивостей, які визначають її поведінку. Вона включає елементи, такі як працівники та структурні підрозділи, що відповідають за певні процеси і функції. Взаємодії між цими елементами підтримуються різними видами зв'язків, такими як горизонтальні та вертикальні, функціональні та ієрархічні.

Утворення організаційної структури базується на принципах управління, таких як ієрархічність рівнів управління, пріоритет мети, відповідності, поділ праці та адаптація. Ці принципи забезпечують баланс повноважень і відповідальності працівників, оптимальний розподіл праці і гнучкість системи.

Організаційна структура є динамічним утворенням, яке піддається трансформації під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Динамічні та невизначені умови розвитку роблять процес керування організаційних змін постійним в організаціях [11].

Практика демонструє, що структура освітніх організацій залишається консервативною (наприклад, структура університетів і шкіл майже незмінна століттями). Ця консервативність пояснюється не лише інтересами великої кількості людей і соціальних груп, але і об'єктивними вимогами збереження стабільності системи. Порівнюючи структури освітніх організацій в різні історичні епохи, країни та рівні освіти, можна виявити багато спільного. Педагогічний колектив, який забезпечує реалізацію освітніх систем, завжди становить основу будь-якої освітньої організації. Керівник (директор, ректор тощо) очолює організацію і має адміністративну команду, включаючи заступників та керівників середньої ланки. Також існують спільні елементи, такі як бібліотекарі, методисти, інший технічний персонал, які допомагають педагогам у вирішенні їхніх завдань. Це свідчить про те, що організації мають загальні принципи побудови своїх структур, незважаючи на їхню різноманітність [27].

Нижче представлені базові елементи організаційної структури за Генрі Мінцбергом та їх характеристики в контексті освітньої організації.

1. Стратегічний апекс (вершина): в освітній організації його складають вищі керівники, що володіють всією повнотою влади і несуть відповідальність за діяльність всієї організації. До стратегічного апексу можна віднести вищі колегіальні органи управління.

2. Середина лінія управління: з ростом організації та ускладненням завдань збільшується число менеджерів, створюючи середню лінію управління та ієрархію владних повноважень.
3. Операційне ядро: основу будь-якої організації становлять працівники, на плечах яких лежить реалізація цільової функції. Операційне ядро освітньої організації - педагоги, що виконують основну, освітню діяльність.
4. Техноструктура: фахівці, які забезпечують діяльність організації, але не беруть безпосередньо участі в освітній діяльності, входять до техноструктури.
5. Допоміжний персонал: організаційні одиниці, що забезпечують умови для основної освітньої діяльності, мають свій допоміжний персонал.
6. Ідеологія (культура): ідеологія (організаційна культура) об'єднує всі базисні частини організації, задаючи її традиції, цінності та норми.

При цьому, не зважаючи на уніфікованість освітніх організацій, не існує двох однакових структур через унікальність зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому копіювання структур управління не завжди є успішним.

Проблеми організаційного проектування виникають через ансамбль відносин між різнорідними елементами. Характер цих відносин суттєво впливає на ефективність освітньої організації в цілому [16].

Генрі Мінцберг ідентифікує шість можливих способів взаємодії елементів (частин) організації, які він називає координаційними механізмами [3].

1. Взаємна підгонка (взаємодія): досягається через координацію праці за допомогою інформаційного обміну. Співробітники узгоджують свої дії шляхом спілкування та взаємодії.
2. Прямий нагляд (ручне управління): менеджер видає розпорядження та накази безпосередньо співробітникам, конкретизуючи їх робочі завдання.
3. Стандартизація процесу праці: визначається специфікацією змісту діяльності та процедур, які необхідно дотримуватися. Наприклад, календарно-тематичне планування в освіті.

4. Стандартизація випуску: специфікації результатів роботи для досягнення узгодженості різних видів діяльності.
5. Стандартизація навичок: забезпечується через встановлення кваліфікаційних вимог і періодичну атестацію працівників.
6. Стандартизація норм: передбачає поділ загальних переконань і базових цінностей для координації дій. Наприклад, етичний кодекс педагога.

Ці координаційні механізми використовуються в організаціях для вирішення взаємодії між різними елементами. Однак, важливо враховувати, що жодна організація не повинна покладатися виключно на один механізм, але має використовувати їх комбінацію залежно від конкретних умов і завдань.

Зазначеною технікою розподілу праці та координації її елементів можна визначити домінуючі координаційні механізми в конкретній організації та забезпечити їх відповідність використанню [2].

Однією з найбільш розповсюджених типологій організацій є класифікація за способами побудови структур управління. Зазначена класифікація може бути визначена на основі різних принципів організаційного управління та структурної архітектури. Зокрема, існують три основні типи структур управління:

1. Функціональна структура:

- *Опис:* організація розділяється на функціональні підрозділи відповідно до видів виконуваних завдань.
- *Переваги:* забезпечує ефективність та спеціалізацію, легше керувати спеціалізованими завданнями.
- *Недоліки:* може виникнути трудність у координації між відділами, менше адаптивності до змін.

2. Дивізійна (дивізійна) структура:

- *Опис:* організація поділяється на дивізії або бізнес-одиниці відповідно до ринкових або продуктових категорій.
- *Переваги:* збільшує адаптивність до змін у ринкових умовах, полегшує управління бізнес-одиницями.

- *Недоліки:* може виникнути дублювання функцій між дивізіями, може бути складно управляти великою кількістю дивізіій.

3. Матрична структура:

- *Опис:* комбінація функціональної та дивізіійної структур, де працівники мають два види підпорядкування - функціональне і проектне (дивізіійне).
- *Переваги:* сприяє комунікації та співпраці між функціональними групами, полегшує управління проектами.
- *Недоліки:* може виникнути конфліктність між лінійним та функціональним управлінням, висока складність в управлінні.

Ці типи структур використовуються в різних організаціях в залежності від їхньої специфіки, завдань та стратегічних цілей [18]. Класифікація за способами побудови структур управління є ефективним інструментом для аналізу та розуміння організаційних систем.

Зазначені складові взаємодіють та взаємопов'язані, створюючи внутрішню структуру, яка визначає спосіб функціонування навчального закладу. Важливо враховувати унікальність кожного навчального закладу, оскільки зовнішні та внутрішні фактори можуть впливати на організаційні рішення та структурні аспекти.

Управлінська структура навчального закладу, в свою чергу, визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікаційні ланцюги в органах управління. Ефективність управління залежить від чітко визначених ролей керівників та співпраці між різними рівнями управління [32].

Ураховуючи усі аспекти складових організаційної та управлінської структури, навчальні заклади можуть забезпечити ефективне функціонування, адаптуватися до змін у навчальному середовищі та досягати стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУМСЬКОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 15 СМР

2.1 Основна діяльність закладу

Сумський заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 15 Сумської міської ради був побудований у 1961 році. Розташований він поблизу колишнього заводу-гіганту "Електрон". Знаходиться заклад на вулиці Берестовський, 56. Перший дзвінок був даний у закладі у 1965 році восьмикласницею Тамарою Вихровою. Очолював заклад 17 років перший директор Пильов Георгій Фадейович. Згодом у 1977 році естафету керівництва закладом перейняла друга директорка закладу Килиб Інна Іванівна. На початку 80-х років було добудовано новий корпус школи з переходом та сучасною їдальнею й величезною бібліотекою. Багато сил та енергії віддала на будівництво директорка Нагорна Віра Миколаївна. З 1990 року аж до 2021 року заклад очолювала Замятіна Раїса Веніамінівна.

З 2021 року школою керує Гончаренко Світлана Олексіївна. За її керівництвом школа працює за експериментальною програмою "Росток". Сьогодні у школі навчається 1048 учнів, працює 70 учителів.

Історія школи пишається своїми випускниками. За всю історію школи випускників тільки серед 10-11 класів більше 3295 чоловік.

Закінчили школу із золотою медаллю 51 випускник і більше 45 – зі срібною медаллю. Серед них є доктори і кандидати фізико-математичних, біологічних наук, чемпіони і призери різних видів спорту, заслужені діячі мистецтва, дехто займає керівні посади.

Майже протягом п'ятдесяти років у школі є класи з поглибленим вивченням англійської й української мови, фізики, математики та класи профільного навчання з правознавства, економіки, предметів гуманітарного циклу.

З 1991 року започатковано традицію урочисто святкувати ювілейні дати школи. З 1992 року молодші школярі об'єдналися в дитячу організацію

«Барвінчата», а згодом «Козачата», учні середніх класів мають можливість проявити себе у створеному Шкільному Сенаті старшокласників. У 1992 році учителі початкової школи почали роботу за експериментальною програмою «Екологія та діалектика». У 1995 році переобладнано шкільну бібліотеку, відкрито читальну залу.

Заклад у 1995 році завдяки учительському колективу посів I-II місце в міському фестивалі «Сумські зорі». З 1996 року запроваджено науково-педагогічний проєкт «Росток», за яким і досі здійснюється навчання дітей.

Упроваджуються нові навчальні плани, здійснюється модифікація навчальних програм, апробація експериментальних підручників під керівництвом Пушкарьової Тамари Олексіївни, кандидата педагогічних наук, доцента, начальника відділу менеджменту освіти та вивчення педагогічного досвіду відділення дошкільної та загальної середньої освіти інституту інноваційних технологій Міністерства освіти і науки.

З 1999 року про шкільне життя, його цікаві факти вперше розповіла шкільна газета «П'ятнашка», яка існує до цього часу під керівництвом досвідченого вчителя Мазур Ольги Володимирівни. Перший музей був заснований 1999 року, у ньому можна ознайомитися з історією закладу, з незвичайними долями його працівників.

У 2006 році за наказом Міністерства освіти і науки України школі надано статус експериментального закладу Всеукраїнського рівня.

Для успішної освітньої діяльності в школі створена та діє матеріально-технічна база:

- 46 навчальних кабінетів, оснащених сучасним комп'ютерним обладнанням (комп'ютер, мультимедійний проєктор);
- 2 комп'ютерні класи;
- майстерні (столярна, слісарна та кабінет обслуговуючої праці);
- 2 спортивних зали;
- реабілітаційний зал;
- тир;

- Музей історії школи, Музей матері і сім'ї, Музей письменників Сумщини;
- 100% оснащена комп'ютерною технікою сучасна бібліотека з двома читальними залами;
- актовий зал;
- методичний кабінет;
- кабінет соціально-психологічної служби;
- їдальня;
- усі кабінети школи підключені до мережі Інтернет;
- 4 класи школи працюють з нетбуками;
- у 44 кабінетах є зона Wi-Fi;
- для адміністративною діяльності використовується 21 комп'ютер;
- кабінет безпеки;
- найпростіше укриття;
- логопедичний пункт;
- 14 інтерактивних дошок в класах початкової школи.

Мовою викладання в закладі є державна мова України, але також є вивчення двох мов у профільних класах – німецької та англійської.

Метою СЗЗСО є підготовка випускників нового формату, які матимуть стійку мотивацію, здатність учитися протягом усього життя та ухвалювати конструктивні рішення. Це досягається шляхом надання освітніх послуг відмінної якості та дотримання високих стандартів у викладанні предметів, науковій діяльності здобувачів освіти в МАН, розвитку їх здібностей та талантів, індивідуальному підході до кожного.

Школа сприяє подоланню сучасних викликів через удосконалення і розвиток освітніх послуг. Ці послуги відповідають вимогам Міністерства Освіти та науки України, Закону України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Державному Стандарту та іншим нормативно-правовим документам, якими керується адміністрація у визначенні пріоритетів освітньої діяльності.

Педагогічний аналіз і оцінювання діяльності школи здійснюється із

урахуванням реалізації стратегічних завдань Нової української школи:

- застосування активних та інтерактивних методів у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- співпраця та співтворчість із питань дослідження проблем новаторства та використання кращої світової практики через систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- формування психологічної готовності педагогічного працівника до роботи з ІКТ та їх подальше впровадження в освітній процес в умовах інноваційного розвитку освіти;
- надання академічної свободи вчителю: можливість обирати підручники, методи, стратегії, способи і засоби навчання, активно виражати власну фахову думку.

Робота педагогічного колективу школи спрямована на реалізацію науково-методичної проблеми закладу: «Підвищення педагогічної майстерності у використанні нових освітніх технологій спрямованих на ефективний розвиток інтелектуальних здібностей здобувачів освіти на основі реалізації принципів педагогічної технології «Росток» в умовах упровадження експерименту «Розумники». Формування громадянської зрілості учнів».

За цією проблемою здійснюється управлінська діяльність, науково-методична та виховна робота.

У поточному навчальному році робота закладу була направлена на реалізацію таких навчальних проєктів:

- педагогічна технологія «Росток»;
- експериментальна діяльність з використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в умовах навчального середовища «Один учень – один комп'ютер» у рамках всесвітньої освітньої ініціативи Intel «World Ahead»;
- дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Технологія навчання учнів початкової школи «Розумники» (Smart Kids)»;

- проєкт МОН України, Ради міжнародних досліджень та обмінів, МБФ «Академія української преси», Stop Fake за підтримки Державного департаменту США та Міністерства закордонних справ та справ співдружності націй Великої Британії «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність»;
- Всеукраїнський проєкт «Фінансова грамотність»;
- Обласний проєкт «Здорове харчування».

Пріоритетними напрямками науково-методичної та дослідницької роботи в школі є впровадження вищезазначених експериментальних проєктів: розробка і апробація нових навчальних програм та підручників, навчальних посібників.

Дослідно-експериментальна діяльність організована відповідно до наказів:

- МОН України від 02.08.2006 р. №590 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи на базі Сумської загальноосвітньої школи №15 ім. Д.Турбіна, Сумської області»;
- МОН України від 02.02.2009 р. №54 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи з теми «Науково-методичні основи використання ІКТ у навчально-виховному процесі в середовищі «1 учень – 1 комп'ютер» на базі шкільних нетбуків»;
- МОН України від 30.08.2017 року №1234 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Технологія навчання учнів початкової школи «Розумники» (SmartKids)»;
- лист МОН України від 24.04.2019 року №1/11-4124 «Щодо реалізації проєкту «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність».

За технологією «Росток» працювали 15 учителів 1-4 класів, учителі математики 5-6 класів, хімії 7-9 класів, навколишнього світу 5-6 класів.

За технологією навчання учнів початкової школи «Розумники» (SmartKids) працювали з нетбуками учні 1-А Шевельова Н.В., 2-А Павленко Л.В., 3-А Бакурова Т.П., 4-А Сердюк А.О.

Елементи технології «Розумники» використовували вчителі 1-Б Лойко І.М., 1-В Петрущенко О.І., 3-Г Гордієнко Н.В., 3-Б Талдикіна Т.М.

Під керівництвом творчих, зацікавлених учителів була організована робота у міжнародних, всеукраїнських, обласних, міських проєктах.

Навчальні проєкти:

- Всеукраїнська освітня інтерактивна технологія-проєкт «Вчи.ком.ua» (учителі початкових класів., учителі англійської мови, зарубіжної літератури).

- Всеукраїнський проєкт для вчителів «Всеосвіта» (участь у міжнародній олімпіаді проєкту» Всеосвіта Осінь 2022, Весна 2023»).

- Всеукраїнський проєкт «На урок» Всеукраїнської інтернет-олімпіади «На урок».

- Всеукраїнський конкурс-рейтинг «Школа – джерело талантів» (щорічно беруть участь з 2016 року).

- Всеукраїнський інтернет-марафон від ВГ «Основа», «Хмарні сервіси в освітній діяльності».

- Платформа сучасної освіти «ThinkGlobalOnline».

- Комп'ютерна Академія «ШАГ».

- Математична онлайн-платформа «GIOS».

- Prometheus.

- Всеукраїнський проєкт «Інтерактивна школа творчого вчителя» (від видавництва «Ранок»).

Виховні проєкти:

- Міжнародний проєкт від Parimatch Foundation.

- Міжнародний українсько-швейцарський проєкт «Діємо для здоров'я».

- Всеукраїнський проєкт «Будь активним заради миру!».

- Всеукраїнський проєкт від Olympic Lab «Олімпійські та загальнолюдські цінності».

- Всеукраїнський проєкт«Cool Games».

- Всеукраїнський конкурс-проєкт «На кращу модель школи з організації впровадження олімпійської освіти в освітній процес серед шкіл проєкту

«Олімпійська освіта».

- Всеукраїнський проєкт захисту сучасної моделі навчального закладу «Школа сприяння здоров'ю».

- Всеукраїнський проєкт «Енергоефективні школи: нова генерація».

Методичну роботу сплановано відповідно до рекомендацій щодо проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти, рекомендацій Центру професійного розвитку педагогічних працівників Сумської міської ради, річного плану роботи школи, наказу по школі «Про організацію методичної роботи в школі».

Структура методичної роботи закладу:

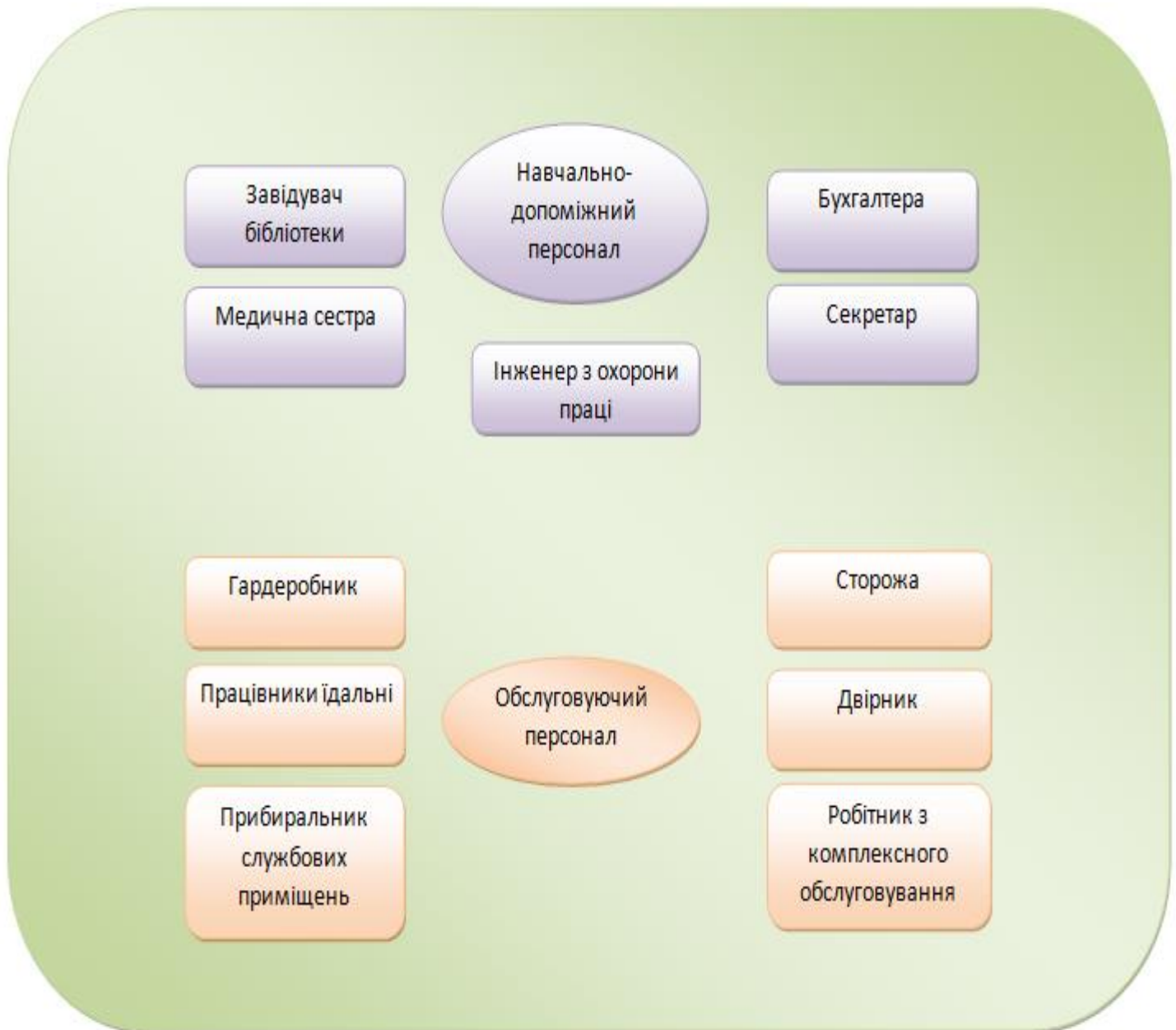
- Методична рада школи
- Методичний кабінет
- Шкільні методичні спільноти :
 - вчителів початкових класів – керівник Талдикіна Т.М.
 - вчителів зарубіжної літератури – керівник Мазур О.В.
 - вчителів української мови і літератури – керівник Сергієнко Н.В.
 - вчителів англійської мови – керівник Бондаренко О.М.
 - вчителів математики, інформатики, фізики – керівник Бойко І.В.
 - вчителів хімії, біології, географії – керівник Швачко В.В.
 - вчителів історії та правознавства – керівник Ільяшенко Г.М.
 - вчителів фізичного виховання – керівник Лисенко Т.А.
 - вчителів предметів естетичного циклу – керівник Коротенко А.А.
 - вчителів трудового навчання – керівник Вакула А.Г.
 - класних керівників 1-4 класів – керівник Сердюк А.О.
 - класних керівників 5-11 класів – керівник Нонко Я.С.
 - керівників гурткової роботи – керівник Ткаченко Я.М.
- Школа педагогічної майстерності.

2.2 Структурні підрозділи та співпраця з іншими освітніми закладами

Заклад має таку структуру та органи управління:



Рисунок 1.5 – Структура та органи управління СЗЗСО I-III ступенів № 15 СМР



Організаційна та управлінська структури є визначальними для ефективності закладу, допомагаючи вдосконалити управлінські процеси та досягти освітніх цілей. Керівники визначають стратегічні цілі та візію розвитку, несучи відповідальність за стратегічні рішення. Середній рівень визначає ієрархію та виконавчі функції, забезпечуючи оптимальне функціонування закладу. Педагогічний та адміністративний персонал становлять основну діяльність, тоді як технічний персонал забезпечує інфраструктуру. Цінності та норми визначають традиції та об'єднують спільні цілі закладу.

2.2 Види економічної діяльності

Успадкована від СРСР система управління шкільною освітою залишається централізованою та ієрархічною: міністерство – обласне управління освіти – районний відділ освіти – школа. Фінансові потоки також залишаються незмінними, відображаючи розподіл коштів «згори донизу».

Державна школа України формує та реалізує щорічний кошторис доходів і видатків. Цей кошторис розробляється робочою комісією, що включає шкільного бухгалтера, заступника директора з господарської роботи та представника шкільної ради [9]. На початку календарного року цей кошторис підписує директор, що фактично підтверджує зобов'язання міського відділу освіти виплачувати заробітну плату працівникам та оплачувати комунальні послуги.

Школа також здійснює різноманітні види економічної діяльності, зокрема, надає освітні програми з предметною спеціалізацією, яка впливає на досвід учнів та підготовку до вищого навчального закладу.

Заклади освіти мають право на самостійне управління фінансами та економічно-господарською діяльністю, використовуючи виділені кошти для покращення соціально-побутових умов та розвитку колективу. Однак практика показує, що ці норми законодавства частково не виконуються.

Нормативне фінансування школи ґрунтується на принципі "кошти йдуть за учнем", де сума фінансування залежить від кількості учнів. Однак, несумісною з реальністю є норма законодавства, що визначає школу як юридичну особу з правом самостійного управління економічно-господарською діяльністю та використанням виділених коштів [5].

Також важливо зазначити, що цільовий кошторис підготовки школи до нового навчального року розробляється заздалегідь комісією, а після погодження на різних рівнях управління визначає напрями видатків, таких як ремонт, придбання обладнання, інші матеріальні ресурси тощо.

Узагальнюючи, необхідно визначити, що система управління та фінансування шкіл залишається малоефективною та потребує суттєвих змін для підтримки розвитку освіти в сучасних умовах. Відбувається перехід до

громадського управління освітою та менеджменту, який базується на школоцентризмі, ознаками якого є:

- передача органами управління освіти владних повноважень безпосередньо кожній школі в особі директора та шкільної ради;
- автономія школи у сфері фінансів;
- самостійне формування навчального плану, програм викладання, вибір підручників;
- самостійне вирішення питань конфігурації класів;
- участь безпосередніх учасників освітнього процесу в розв'язанні питань життєдіяльності та розвитку.

У закладі є ще одне джерело фінансових надходжень – це Благодійний фонд «Благодійний розвиток Сумського ЗЗСО I-III ступенів № 15 СМР». Директором цього фонду є представник батьківської громадськості. Саме батьківська рада школи вирішує, куди можна і треба витратити кошти, внесені фізичними особами для розвитку закладу. В основному за ці кошти здійснюється заміна вікон та дверей на пластикові, ремонт сантехніки та труб, придбання новорічних прикрас чи подарунків дітям-переможцям олімпіад, конкурсів, турнірів.

Розглядаючи два основні типи кошторису закладу, зокрема Сумського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 15 СМР, можна виділити цільовий кошторис підготовки школи до нового навчального року та щомісячний кошторис школи.

Бюджет школи включає доходну та видаткову частини. Доходна частина формується за рахунок суто бюджетних надходжень (загальний фонд бюджету) та позабюджетних надходжень (спеціальний фонд бюджету). Видаткова частина розписується за статтями видатків. Бюджет готується комісією та виноситься на затвердження директора, при необхідності вносяться зміни.

Міський фінансовий підрозділ не може відмовити в фінансуванні загального фонду кошторису без обґрунтування, повинен довести доцільність зменшення видатків або наполягати на перерозподілі доходної частини через

спеціальний фонд. Підготовка школи до нового навчального року повинна ґрунтуватися на затвердженому кошторисі та наявності необхідних коштів на рахунку школи у банку [6, с.78].

Також готується кошторис щомісячних доходів і видатків, який регламентує фінансово-економічну діяльність школи протягом навчального року. Початок навчального року можливий лише при наявності затвердженого документа, що регулює фінансові аспекти.

Однак, слід враховувати, що система шкільної освіти не пройшла суттєвих реформ з часів радянських, тому єдиним узаконеним замовником залишається держава. Фінансування системи освіти здійснюється державою, і важливо враховувати цей аспект при формуванні та управлінні кошторисами шкіл.

З метою об'єктивності, можна відзначити, що вже зараз батьки учнів частково фінансують школу або надають допомогу, що дозволяє їм визначати себе як замовників освітніх послуг. Але для забезпечення демократичних відносин між державою та системою освіти необхідно узаконити ринкові підходи у сфері загальної середньої освіти.

Сформуємо принципи економіки освіти школи, які відповідають реаліям нашої держави (рис. 1.6).

Варіант	Основа фінансування	Рівні фінансування	Громадська складова
Перший	Міський бюджет	Базовий (на учня) – регіональний (обласний) – загальнодержавний	Обмежена активність, розвиток шкільних рад
Другий	Загальнодерж авний бюджет	Базовий (на учня) – регіональний (обласний) - місцевий	Обмежена активність, розвиток шкільних рад

Рисунок 1.5 – Моделі економіки школи

У першому варіанті базовий рівень фінансування залишається на рівні міського бюджету, але фінансування здійснюється за єдиним національним нормативом на учня. Регіональне фінансування залежить від типу навчального закладу та його місця розташування [23, с.64]. Загальнодержавне фінансування включає фінансування окремих закладів загальнодержавного значення та програм.

У другому варіанті основою фінансування є кошти загальнодержавного бюджету. Базовий рівень фінансування формує базовий кошторис для кожної школи. Регіональне фінансування залишається схожим на перший варіант. Місцеве фінансування враховує місцеві особливості та фінансує місцеві програми.

Обидва варіанти вказують на обмежену громадську активність та розвиток шкільних рад як елемент громадської складової управління освітою. Важливо реалізувати певні кроки для переходу до автономізації шкіл та залучення громадськості до управління [14].

Узаємопов'язані структурно-економічні реформи в державі викликають зміни у шкільній освіті. Необхідно досягти того, щоб був прозорий легалізований кошторис школи та повна (неполітизована й неупереджена) перевірка нормативно-правової бази економіки шкільної освіти, а також пряме нормативне фінансування школи, багаторівневі економічні моделі фінансування [20]. А головне – це автономія школи й громадсько-державне управління нею.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В СУМСЬКОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 15 СМР

3.1 Кадрова політика в закладі освіти як шлях до якісної освіти учнів, слабкі сторони школи та загрози

Школа володіє високою репутацією серед батьківської громадськості, інших закладів освіти, позашкільної та управління освіти і науки СМР, Департаменту освіти. Її визнання підтверджується участю в авторитетних рейтингах міста, області та України за показниками ЗНО, НМТ, олімпіад, міських, обласних, Всеукраїнських конкурсів та турнірів, спортивних змагань, участі в наукових заходах дітей та вчителів.

Адміністрація закладу питанням кадрової політики надає першочергову роль у формуванні працездатного колективу: це і добір кадрів, і раціональна організація трудових відносин з ними. Кадрова політика також включає навчання і мотивацію педагогічних працівників, формування корпоративної культури.

Загальна кількість педагогічних працівників становить – 67 чоловік, із них: 65 жінок.

До складу адміністрації входить 4 особи: директор, два заступники з навчально-виховної роботи, заступник директора з виховної роботи. Середній вік адміністрації – 43,5 років. Є в штаті закладу практичний психолог, соціальний педагог, педагог-організатор.

У закладі працює творчий педагогічний колектив, усі мають повну вищу освіту (спеціаліст або магістр):

Працює в закладі доктор філософії в галузі знань, учитель фізики. У 2021 році Муха А.П. закінчила очну форму навчання в аспірантурі Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка за спеціальністю «014. Середня освіта. Фізика», захистила дисертацію «Формування

підприємницької культури учнів основної школи на уроках фізики» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань (Додаток А).



Рисунок 3.1 – Розподіл працівників за освітнім рівнем

Педагоги мають такі кваліфікаційні категорії:



Рисунок 3.2 – Педагоги мають такі кваліфікаційні категорії

Відсоток якості складає 74,6%.

У закладі працює досвідчений педагогічний колектив, більше 60 відсотків працівників – це вчителі із загальним стажем роботи більше 20 років:



Рисунок 3.3 – Педагогічний стаж

За віком колектив досить працездатний, середній вік складає 43,5 років:

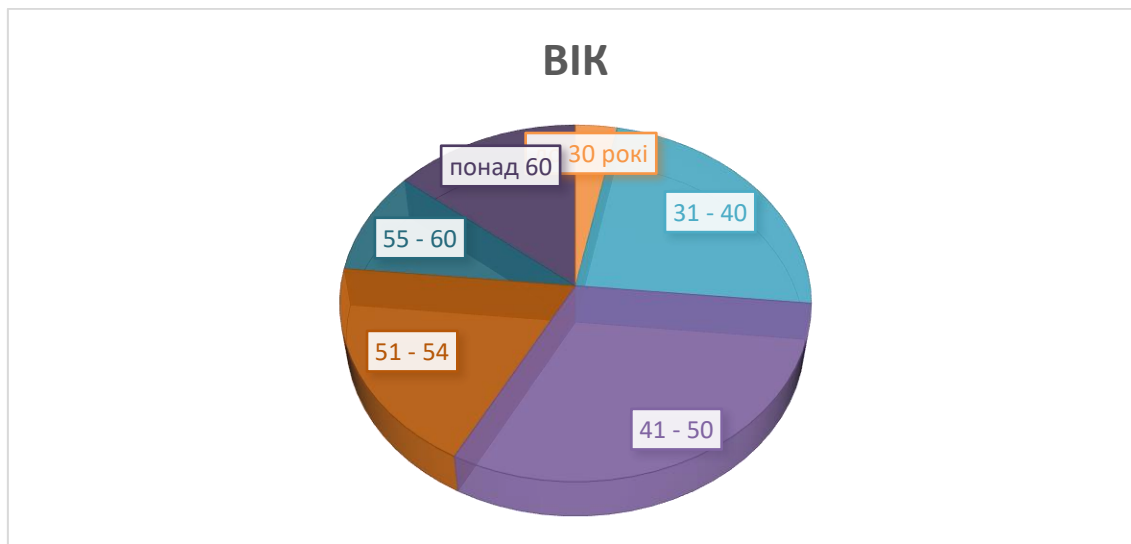


Рисунок 3.4 – Розподіл за віком

32 вчителі (48%) мають педагогічні звання:



Рисунок 3.5 – Розподіл за впедагогічними знаннями

Учитель методист – 4 вчителі; старший учитель – 28 учителів (Додаток Б).

За плідну працю педагогічні працівники мають державні нагороди: грамоти управління освіти і науки Сумської міської ради, грамоти Департаменту освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації. 8 учителів мають державну нагороду – знак «Відмінник освіти», 22 – грамоти і подяки Міністерства освіти і науки України. Чотири вчителі початкової школи пройшли сертифікацію.

Як результат ефективної кадрової політики – висока результативність роботи навчального закладу, перемоги в конкурсах, олімпіадах, Малій академії наук, конкурсах професійного спрямування, Всеукраїнських змаганнях, турнірах, виставках.

Система внутрішнього забезпечення якості освіти відповідає Державному стандарту. Школа активно співпрацює з іншими закладами, МАН, Департаментом освіти, управлінням освіти та науки СМР, позашкільними закладами, музеями, бібліотеками, громадськими організаціями, закладами вищої освіти.

Успішна організація навчального процесу в поєднанні з творчою, науковою роботою здобувачів освіти визначається їхніми досягненнями в різних сферах, включаючи спорт та культурно-мистецьку діяльність. Інфраструктурне забезпечення школи, її матеріальна база та фінансова самодостатність підтверджує її високий статус як установи освітнього типу.

Школа, завдяки своєму інноваційному підходу, упроваджує передові методики навчання та бере участь у проєктах Всеукраїнського рівня. Її досягнення були навіть визнані на Міжнародній виставці «Інноватика в освіті» у 2022 році, заклад нагороджений золотою медаллю.

Значний акцент робиться на розвиток креативних та аналітичних навичок учнів через впровадження проєктно-орієнтованого навчання, індивідуального підходу та практичних вправ у навчальному процесі. Школа також розвиває

програми соціальної відповідальності, активно впроваджуючи їх у повсякденну діяльність, що сприяє формуванню громадської свідомості серед дітей.

Основними завданнями Сумського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 15 Сумської міської ради є сприяння професійному розвитку педагогічних працівників, їх психологічна підтримка та консультування; надання якісних освітніх послуг здобувачам освіти, навчання та виховання дітей, розвиток їхніх здібностей, талантів, навичок спілкування та самореалізації, здатності приймати рішення та формування стійкої мотивації до навчання протягом життя, збереження життя та здоров'я.

Школа відповідно діє до покладених на неї завдань:

- 1) підвищує мотивацію з питань професійного розвитку педагогічних працівників; оприлюднює на власному веб-сайті нормативно-правову базу, якою керуються вчителі, проводить навчання та спрямовує педагогів на підвищення кваліфікації; координує діяльність професійних спільнот педагогічних працівників;
- 2) забезпечує надання психологічної підтримки педагогічним працівникам, усім учасникам освітнього процесу;
- 3) формує навички здорового способу життя через роботу Школи сприяння здоров'ю, участь у заходах Клініки, дружної до молоді;
- 4) організовує та проводить консультування педагогічних працівників, зокрема з питань:
 - планування та визначення траєкторії їх професійного розвитку;
 - проведення самоаналізу педагогічної діяльності;
 - розроблення документів для роботи педагога;
 - особливостей організації освітнього процесу за різними формами здобуття освіти, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання;
 - впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій.

5) для здобувачів освіти проводить заходи, спрямовані на розвиток особистості, творчих здібностей дітей:

- учні закладу мають змогу навчатися за програмою Flex, яка розрахована на якісне вивчення англійської мови та здобуття навичок вільного спілкування;
- здобувачі освіти беруть участь в учнівському самоврядуванні, зокрема роботі сенату школи, що сприяє розвитку їх управлінських здібностей;
- учні беруть активну участь у роботі трьох музеїв – музею матері та сім'ї, музею історії школи, музею письменників Сумщини. Вони мають змогу проводити екскурсії, спілкуватися з письменниками та громадськими діячами міста й області, а також навчатися створювати наукові роботи, говорити на публіку, виявляти свої здібності та таланти;
- значно впливає на розвиток здобувачів освіти їхня участь у спортивних заходах на рівні міста, області, України. Діти беруть участь у патріотичних іграх, зокрема «Сокіл(Джура)»;
- у зв'язку з воєнним станом в Україні здобувачі освіти Сумського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 15 Сумської міської ради навчаються способам надання першої домедичної допомоги, беруть участь у проєктах від Червоного Хреста, мають практичні заняття в кабінеті безпеки та основ здоров'я, а також учаться, як зберегти життя в умовах постійних обстрілів та авіаударів;
- у закладі працює логопедичний пункт для дітей з порушеннями вимови та навичок читання;
- для старшокласників є можливість працювати в Малій академії наук та здійснювати перші кроки у своїй Науковій діяльності;
- учні мають змогу визначитися з майбутньою професією, для цього заклад співпрацює з професійно-технічними училищами, вищими навчальними закладами, проводить профорієнтаційні квести, круглі столи, зустрічі з представниками установ;

- у закладі працює сучасний харчоблок, у якому діти пільгових категорій та всі охочі мають змогу якісно харчуватися за меню, розробленим Євгеном Клопотенком, здобувачі освіти мають дабл-меню, учаться навичкам здорового харчування завдяки роботі Школи сприяння здоров'ю;
- для розвитку у здобувачів освіти інформаційно-комунікаційних технологій заклад має два кабінети інформатики, у яких розміщено сучасні комп'ютери та забезпечено інтернет і wi-fi;
- у закладі є два сучасних спортзали, у яких міститься все необхідне обладнання для проведення уроків фізичного виховання, гуртків;
- у закладі працює вчитель, який є майстром з дзюдо та карате, діти мають змогу тренуватися у спеціальній формі та здобувають перемоги на рівні міста, області, України;
- для підтримки фізичного здоров'я вихованців адміністрація створила реабілітаційну залу, у якій діти мають можливість на дошці Євмінова здійснити за допомогою спеціаліста корекцію опорно-рухового апарату, відновити гнучкість організму та розвивати силу рук і ніг;
- на подвір'ї школи є сучасний спортивний майданчик, на якому діти можуть виконувати вправи та займатися легкою атлетикою;
- у закладі є окреме приміщення для майстерні, яке використовується для проведення уроків обслуговуючої та технічної праці, у кабінетах придбано сучасні швейні машинки для роботи дівчат, а також станки й різноманітні інструменти для виготовлення виробів хлопцями.

Усе це свідчить про якісну роботу керівника закладу та його правильні адміністративні рішення та менеджерські здібності.

Слабкими сторонами закладу освіти є:

1. Недостатнє фінансування та недостатність матеріально-технічної бази закладу, після року в рік здійснюється зношення техніки, інвентарю в їдальні, у кабінетах, у майстернях та спортивних залах;
2. В умовах військового стану заклад не отримує відповідності до засад нової української школи сучасної техніки, зокрема інтерактивні дошки;

3. Відсутність достатнього резерву кабінетів для значної кількості дітей мікрорайону, які бажають навчатися у закладі. У зв'язку з цим закладом працює в режимі двох змін;
4. Зношені мережі електропостачання та водного господарства, теплові мережі; а також відсутність огорожі території відповідно до Державного стандарту та Санітарного регламенту. Це несе загрозу несанкціонованого входу до приміщень закладу сторонніми особами;
5. Деякі кафедри не мають достатньої кількості кадрів, оскільки на державному рівні відчувається брак працівників – учителів математики, фізики, хімії, німецької мови. У зв'язку з цим деякі вчителі мають значне навантаження кількістю годин – перевищує ставку, а це призводить до неякісної підготовки до уроків та перевантаження учителів на фізичному та психічному рівнях;
6. Низький рівень заробітної плати призводить до втрати цінних працівників, які переходять до приватних закладів або виїжджають за кордон;
7. На харчоблоці не вистачає працівників: комірника та кухаря у зв'язку з низькою заробітною платою у межах мінімальної ставки. У такому форматі заклад не здатний забезпечити повноцінним харчуванням усіх дітей;
8. Учителі неякісно готують дітей до другого та третього етапів Всеукраїнських учнівських олімпіад, оскільки не мають за це винагороди від держави, а відповідно, відсутня мотивація до такого виду роботи.

Керівник має розуміти та вирішувати наступні загрози:

1. У зв'язку з воєнним станом в Україні Сумський заклад загальної середньої освіти працює в змішаному форматі. Це сприяє збільшенню освітніх втрат, оскільки діти знаходяться або за кордоном, або вдома, бо батьки бояться відпустити їх на навчання до школи;
2. Часті повітряних тривог призводять до збою навчальних занять, уроки виносяться на самостійне опрацювання, а на здобувачів освіти це впливає негативно, бо вони не мають стійкої мотивації до опрацювання матеріалу вдома. У результаті більшість дітей погіршила показники в

навчанні, зменшилася кількість відмінників та рейтингових відмінників закладу, кількість випускників із золотими та срібними медалями;

3. У зв'язку з виїздом за кордон молоді прогнозується низький рівень набору учнів до першого класу, а відповідно зменшиться контингент дітей, які могли б сприяти успішному розвитку закладу в науковому, творчому та суспільному напрямках;

4. Низький рівень заробітної плати педагогічних працівників призводить до зменшення висококваліфікованих кадрів, а також збільшення кількості учителів пенсійного віку, які працюють із молоддю і не завжди здатні до змін;

5. Статус учителя в Україні є низьким, відповідно ставлення батьків та учнів до педагогів часто негативне. У таких психологічно некомфортних умовах учителі знаходяться в незадоволеному стані, що впливає на якість їхньої роботи та мотивацію;

6. Стоси паперової роботи теж пригнічують психологічний стан учителів, знижують можливість якісної підготовки до уроків, призводять до негативного ставлення до роботи. Постійні перевірки з боку адміністрації закладу, управління освіти та науки Сумської міської ради, Департаменту освіти тримають вчителів у постійній напрузі та не дають можливості для творчого задуму й академічної свободи;

7. Адміністрація закладу постійно стикається з проблемою нестачі грошей на необхідні матеріали для ремонту кабінетів, придбання необхідних сучасних технічних засобів, придбання подарунків та заохочення для педагогів і учнів, які виборюють місця в олімпіадах, конкурсах та турнірах. Для НУШ необхідно здійснювати постійне поповнення дидактичним матеріалом, сучасним обладнанням та меблями, а у зв'язку з низьким фінансуванням часто це неможливо;

8. Зміни в законодавстві призводять до постійного опрацювання нових нормативно-правових документів, що часто за браком часу вчителі не роблять, а відповідно не завжди володіють сучасними техніками та методиками роботи з учнями покоління Альфа;

9. Не всі батьки розуміють, що необхідно дотримуватися правил внутрішнього розпорядку школи. У зв'язку з цим виховують дітей у зневазі до педагогів та норм і правил поведінки в суспільстві. Це призводить до порушень правил поведінки, булінгу в учнівському середовищі;

10. У закладі не забезпечено умови для інклюзивної освіти, що в умовах сьогодення недопустимо;

11. Нестабільність у країні призвела до того, що більшість батьків обирає для своїх дітей навчання у професійно-технічних закладах чи коледжах, щоб учні швидше отримали освіту та професію і мали змогу заробляти гроші.

3.2 Співпраця з іншими закладами освіти та шляхи розвитку колективу

Заклад співпрацює з усіма освітніми організаціями міста, а також здійснює обмін досвідом з іншими закладами міста Київ, Тернопіль та Львів.

Учителі та адміністрація Сумського ЗЗСО № 15 співпрацюють з:

1. Центром професійного розвитку педагогічних працівників СМР.
2. Паліцинською академією, Спілкою письменників Сумщини.
3. Загальноосвітніми школами та гімназіями, дитячими садочками міста, ЦЕНТУМом, СумДПУ імені А.С.Макаренка, СумДУ, СНАУ, СОППО.
4. ЗМІ: Відікон, UA: Суспільне.
5. Професійно-технічними закладами міста Суми, коледжами.
6. Клінікою, дружньою до молоді.
7. МЦ «Романтика», Сумською обласною науковою бібліотекою, Сумською міською бібліотекою імені Т.Г.Шевченка, Агентством промоції «Суми».
8. Театром юного глядача, Сумським обласним театром драми та музичної комедії ім. М. С. Щепкіна, Міською філармонією.
9. Громадським об'єднанням «Дівчата», волонтерськими організаціями, Червоним Хрестом.
10. Національною поліцією, Службою в справах дітей, Сумським міським центром зайнятості, пенсійним фондом, Сумським міським лісовим господарством, ветеранською організацією авіації Сумщини «Віраж».
11. Управлінням освіти та науки СМР, закладами позашкільної освіти.

12. Департаментом освіти Сумської області.

13. Музеями міста: краєзнавчим та художнім.

Така кількість організацій, з якими співпрацює школа, свідчить про високу якісну роботу керівництва закладу, зорієнтованість на підвищення рівня мотивації учнів, учителів, удосконалення роботи з батьківською громадськістю та прагнення колективу до досягнення високих результатів у навчанні, вихованні здобувачів освіти та досягнення мети – підготовки випускника до існування в суспільстві, навчання протягом життя та формування стійкої мотивації.

ВИСНОВКИ

Ураховуючи всі написані аспекти можна підбити підсумки, що школа є важливим центром загальної освіти, де учні отримують знання та розвивають практичні навички. Виховна робота в школі має за мету розвивати творчі здібності учнів, їх самоствердження та національно-патріотичну свідомість.

СЗЗСО I-III ступенів № 15 вирізняється, зокрема, різноманіттям своєї діяльності. Від основної функції з надання освіти та дослідницької роботи до участі в проєктах, тренінгах, волонтерській діяльності, співпраці з численними організаціями та освітніми закладами, упровадженні сучасних методів у навчальний процес – школа проявляє активність у різних галузях.

У закладі розвинена стійка мотивація учнів до навчання. Адміністрація школи, учителі сприяють розвитку компетенцій дітей, навчають бачити у простих речах незвичайне, прив'язують матеріал до використання в повсякденному житті, розвивають читання, самостійність мислення, формують здатність до рефлексії та самооцінювання. Сумський заклад загальної середньої освіти № 15 Сумської міської ради демонструє власним прикладом активність, здатність до сприйняття інновацій, творчість, уміння орієнтуватися в сучасних умовах воєнного стану та забезпечувати психологічний комфорт для всіх учасників освітнього процесу. У школі відбувається допрофільна та профільна підготовка здобувачів освіти: фізико-математичні класи, з поглибленим вивченням англійської та німецької мов. З 2022 року у школі відкрито інформаційний профіль.

Слабке фінансування закладу не дає можливості реалізовувати всі плани адміністрації на розвиток. Стратегія розвитку школи демонструє, що заклад орієнтується на інноваційні технології в освіті. Самооцінювання показує, що Сумський заклад загальної середньої освіти № 15 Сумської міської ради впевнено рухається до мети, показуючи високі результати на НМТ, під час олімпіад, конкурсів, турнірів.

У результаті проведеного дослідження особливостей управління в освітній галузі виявлено, що управління в цій сфері є складним та

многогранним процесом, який об'єднує в собі не лише педагогічні аспекти, але й вимагає врахування економічних, соціальних та культурних факторів. Важливо визнати, що управлінці освіти стикаються з численними викликами, серед яких постійні зміни в освітньому законодавстві, потреба впровадження новітніх технологій та підтримка розвитку педагогічного та адміністративного персоналу.

Однією з ключових висновків є те, що в умовах сучасного світу управління в освіті вимагає від учасників системи високого рівня адаптивності та гнучкості. Важливо активно впроваджувати інновації, стимулювати саморозвиток педагогічного колективу та реагувати на потреби сучасного учня.

Дослідження показало, що ефективне управління в освіті пов'язане з дбайливим плануванням фінансових ресурсів, розробкою ефективних стратегій розвитку та постійним вдосконаленням кадрового потенціалу. Окрім того, система управління повинна бути спрямована на розвиток інноваційних підходів, взаємодію з громадою та забезпечення соціальної відповідальності.

Зазначимо, що результати цього дослідження можуть бути корисними для управлінців освітніх установ, педагогів, а також для формулювання політики в галузі освіти на різних рівнях. Важливо продовжувати дослідження в даній області з метою постійного вдосконалення управлінської практики та надання якісної освіти, яка відповідає вимогам сучасного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: Кол. моногр. К.: МАУП, 2005.
2. Васюк А. Нові підходи до планування і реформування освіти (зарубіжний досвід) / А. Васюк, Л. Ляшенко // Освіта і управління. 2002. Т. 5, № 1. С. 59–68.
3. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В. М. Бебика. К.: МАУП, 2004.
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. посібник. К.: МАУП, 2001.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культура в Україні. К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2003.
7. Калініна Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти / Л. М. Калініна // Освіта і управління. 2003. Т. 6, № 1. С. 47–66.
8. Калініна Л. М. Концептуальна модель системи управління ЗНЗ з позицій системно-кібернетичного підходу / Л. М. Калініна // Освіта і упр. 2004. Т. 7. № 3/4. С. 7–18.
9. Калініна Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника: Зб. наук. праць Ін-ту педагогіки АПН України, вид-во «Педагогічна думка» [голов. ред. А. М. Гуржій; наук. ред. О. М. Топузов. К.: Пед. думка, 2012. Вип. 12. С. 408–415.
10. Калініна Л. М. Феномен нелінійності у сфері управління освітою / Л. М. Калініна // Психолого-пед. науки: наук. зап. Ніжинського держ. ун-ту ім. М. Гоголя. Ніжин, 2007. № 2. С. 51–56.
11. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання / Л. М. Калініна // Стратегічні пріоритети. 2009. № 4 (13). С. 71–76.

12. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: [спец.] 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Калініна Людмила Миколаївна; [наук. кер. В. І. Маслов]; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». К., 2008. Т. 1. (рукопис). 472 с. Т. 2 (додатки). 174 с.
Режим доступу: <http://disser.com.ua/content/350570.html>
13. Краєвська О. Освітня політика Європейського Союзу: становлення та механізми реалізації / Оксана Краєвська // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2011. Випуск 28. С. 53–65.
14. Красняков Є.В. Державна політика Чеської Республіки в галузі освіти: досвід для України / Є.В/Красняков // Вісник НАДУ. 2015. № 4. С.101-106.
15. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. Запоріжжя: Просвіта, 2003. 272 с.
16. Кучерова Г. Шляхи організації НВП. Директор школи. 2011. № 29/30. С. 1, 3–35
17. Локшина О.І. Етапи розвитку стратегії Європейського Союзу у галузі освіти /О.І.Локшина [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www/nbu.gov.ua/e_journals/ITZN/em2/content](http://www.nbu.gov.ua/e_journals/ITZN/em2/content).
18. Маслов В. І. Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін [Електронний ресурс]: посібник / В. І. Маслов, Л. М. Калініна. К.: Педагогічна думка, 2014. 117 с. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/707424/>.
19. Менеджмент організації: підручник / Л. І. Федулова [та ін.]. Київ: Либідь, 2003. 448 с.
20. Мойсеюк Н. Педагогіка. URL: https://pidru4niki.com/16701214/pedagogika/osnovi_upravlinnya_zagalnoosvitnim_navchalnim_zakladom.
21. Музей письменників Сумщини. Режим доступу: <https://ukrland.jimdofree.com/>.
22. Освітні програми Європейської Комісії // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.eu-edu.org/ua/euedu1.html>.

23. Осадчий І. Г. Соціально-філософські аспекти формування загальної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Київ: Пед. думка, 2012. 148 с.
24. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. Київ: Школяр, 1995. 302 с.
25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 420 с.
26. Осадчий І.Г. Спрямований розвиток освітніх систем: теорія, технологія, практика: монографія. Київ: Інформавтодор, 2013. 436 с.
27. Освітній менеджмент: навч. посіб. /за заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
28. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
29. Сумський заклад загальної середньої освіти № 15. [Офіційний сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://zosh15.sumy.ua/>.
30. Сумський заклад загальної середньої освіти № 15. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Режим доступу до ресурсу: <https://registry.edbo.gov.ua/institution/144205/>
31. Сумський заклад загальної середньої освіти № 15. Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/groups/2981236275431864/>
32. Сумський заклад загальної середньої освіти № 15. Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23049894/1.
33. Товкас О.С. Менеджмент освіти в політиці формування європейської освітньої стратегії. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2016. Випуск 2. С.257-262.
34. Федоренко П. Системний підхід у практиці управління школою. Завуч. 2011. № 15. С. 4–6.
35. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008.

ДОДАТОК А

Управління освіти і науки Сумської міської ради
**СУМСЬКИЙ ЗАКЛАД
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І –ІІІ СТУПЕНІВ № 15
СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

НАКАЗ

01.09.2023

м. Суми

№ 220-к

Про встановлення доплати
за науковий ступінь

Згідно п.п. «г» п.а.3 п.4 наказу Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 року № 557 «Про впорядкування умов праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ»

НАКАЗУЮ:

1. Установити з 01.09.2023 року доплату за наукову ступінь доктора філософії учителю фізики Мусі А.П. у розмірі 15% посадового окладу.
2. Бухгалтеру школи Прокофіївій Г.О. з 01.09.2023 року робити щомісячну доплату в розмірі 15% вчителю учителю фізики Мусі А.П.

**Директор
ГОНЧАРЕНКО**

Світлана

ДОДАТОК Б

Управління освіти і науки Сумської міської ради
**СУМСЬКИЙ ЗАКЛАД
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І –ІІІ СТУПЕНІВ № 15
СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

НАКАЗ

01.09.2023

м. Суми

№ 221-к

Про встановлення доплати
за звання «Майстер спорту»

Згідно наказу від 26.09.2005 р. № 557 розділ 4, пункт 2, підпункт «в»
Міністерства освіти і науки України

НАКАЗУЮ:

1. Установити доплату за звання «Майстер спорту» вчителям фізичної
культури

- Лисенко Т.О.

- Горіній Ю.С.

2. Бухгалтеру школи Прокофіївій Г.О. робити щомісячну доплату
в розмірі 10% вчителям фізичної культури Лисенко Т.О., Горіній Ю.С.

Директор**Світлана ГОНЧАРЕНКО**