

Поляк О.В.,
доцент кафедри педагогіки, психології
та теорії управління освітою
КЗ «Інститут післядипломної педагогічної освіти
Чернівецької області»,
кандидат наук з державного управління
Бабин Е.П.,
методист науково-методичного центру
освітнього менеджменту
КЗ «Інститут післядипломної педагогічної освіти
Чернівецької області»

УПРАВЛІНСЬКІ ВТРАТИ: СТАН ТА ПРОГНОСТИКА В ЕЛЕМЕНТАХ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДЛЯ ЗАСТОСУВАННЯ КЕРІВНИКАМИ ЗЗСО У 2024/2025 Н.Р.

Тема *втрат, розривів, прогалин, відхилень тощо* в освіті стає дедалі актуальнішою, позаяк глобальні виклики від березня 2020 року спричинили суттєві проблеми в освітньому менеджменті не лише України, але майже 200 держав світу. Так міжнародні аналітики констатували, що у березні-квітні 2020-го року у 193 країнах світу на місяць повністю зупинився освітній процес, що було пов'язано з COVID-19.

Передісторія окресленої проблематики свідчить, що поняття «*відхилення*» не є новим явищем у діяльності різноманітних інституцій. Наука та практика ідентифікували етапи ведення обліку щодо відхилень:

1) формування нормативних (стандартних, бюджетних показників) відповідно до зміни технологічних умов;

2) власне облік відхилень: відображення й накопичення відхилень на рахунках бухгалтерського (управлінського) обліку та складання звітної документації щодо відхилень;

3) здійснення аналізу відхилень: визначення причин і величини відхилень відповідно до принципу «причина – величина».

Науковий та практичний підходи щодо «*відхилень*» полягає в тому, що їхній облік проводиться з метою забезпечення керівництва своєчасною інформацією про обсяги, причини й винуватців додаткових, непередбачених нормами витрат та вжиття необхідних заходів для

їхнього запобігання, а у разі економії – з метою поширення апробованого й набутого досвіду.

Важливо, що поняття «відхилення» застосовується у Кодексі про адміністративні правопорушення України, зокрема у статтях 55, 164 (14) та 294. Аналіз же законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції НУШ на предмет застосування досліджуваних нами термінів не виявив їх у тексті жодного з нормативно-правових документів. Це узагальнення свідчить, що поява проблематики має чітко виражені часові рамки й масштаби.

Тому не дивно, що управлінські процеси в умовах цих глобальних і локальних викликів, а також змін на території України, у тому числі в територіальних громадах, які відповідальні за функціонування закладів освіти, засвідчили відсутність стратегічного продумування загрози і наявності плану відповідей на них.

Міжнародні та вітчизняні аналітики стверджують, що глобальні процеси, у яких проживає людство в цих умовах, ще більше посилюють потреби локального рівня щодо:

- формування єдиного розуміння ризиків для конкретної території;
- складання та постійного оновлення реєстрів ризиків;
- визначення пріоритетів реагування;
- формування планів дій службами охорони правопорядку, поліцією, місцевою владою та іншими відомствами.

Зкладам освіти України належить, безперечно орієнтуючись на рішення та спрямування зі сторони МОН України, нарешті навіть автономно вивчати світовий досвід з розвитку стійкості (resilience), гіпотетично планувати ймовірні загрози та плідніше кооперуватися як з інституціями-партнерами, так і з освітніми інституціями інших країн, що в цілому упереджуватиме втрати/відхилення/прогалини тощо.

Тому відсутність таких підходів та інші чинники істотно погіршили ситуацію в освіті, у тому числі й в Україні, та призвели до значних освітніх втрат. Очевидно, що ці втрати матимуть тривалі економічні та соціальні наслідки. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) показують, що учні 1-12 класів, які постраждали від закриття шкіл, можуть мати дохід протягом усього життя приблизно на 3% нижчий. Для країн зниження довгострокового зростання, пов'язане з такими втратами, може призвести до падіння річного ВВП у середньому на 1,5% до кінця століття. Ці економічні втрати зростатимуть, якщо школи не зможуть швидко відновити

повноцінну роботу. Саме тому впродовж останніх років міжнародні організації та уряди країн спрямовують значні зусилля на вимірювання та компенсацію освітніх втрат.

Для України ситуація проєктується в значно складнішому варіанті, адже в системі освіти додаються виклики, спричинені російсько-українською війною від 2014-го року на частині території нашої держави, а від 24 лютого 2022 року – через пряме вторгнення окупаційних військ та інтенсивні бойові дії, що спричинили руйнацію 3790 закладів освіти (офіційні дані КМУ на травень 2024 року).

Проблематика у 2024 році залишається пріоритетною для всіх інституцій: від Міністерства освіти і науки України, департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій, інститутів післядипломної педагогічної освіти – до закладів освіти на локальному рівні.

Зокрема, рекомендації МОН України пропонують Програму з надолуження освітніх втрат в українському контексті за визначенням, прийнятим робочою групою під час заходу 7 червня 2023 року, присвяченому розробленню рамки для впровадження програм з надолуження освітніх втрат в Україні, де визначають, що це комплекс заходів для здобувачів загальної середньої освіти, спрямований на визначення прогалів у навчанні та їхню компенсацію, а також на адаптацію, пріоритезацію предметів (знань та компетентностей), надання психологічної та соціально-емоційної підтримки.

Ці та інші рекомендації МОН стануть основою для розроблення Національної стратегії з подолання освітніх втрат в Україні, адже результати навчання дедалі погіршуються. Зокрема, у першому півріччі 2022/2023 навчального року лише 15% закладів освіти працювали очно, 33% – дистанційно, 51% – змішано. Також учителі повідомляють про різке зниження успішності учнів. Найбільше показники впали з української мови (про це повідомили 57% учителів у селах та 44% педагогів у містах). З іноземної мови показники впали на 52% та 47% відповідно, з математики – на 45% та 40%, з інформатики – на 37% та 25%.

Але розуміння вирішення питання на загальнодержавному рівні ускладнюється розмитістю понять і параметрів проблематики. Так, наприклад, джерело [15] застосовує поняття «освітні втрати», що в широкому розумінні й залежно від контексту може включати такі

поняття, як «навчальні втрати», «навчальні розриви», «навчальні прогалини», «втрати в результатах навчання» тощо.

Більш глибоку інтерпретацію проблеми запропонував для педагогічної спільноти України 27-28 березня 2024 року проєкт «Освіторії» за назвою «Наздоженемо: курси про подолання освітніх втрат». Автори проєкту пропонували безоплатні курси, створені спеціально для однієї зі цільових аудиторій, а саме:

- освітніх управлінців,
- учителів початкової школи,
- учителів математики,
- учителів української мови та літератури,
- базовий мінікурс для всіх освітян.

У цих методичних рекомендаціях важливо акцентувати увагу на Глосарії теми від «Освіторії» (таблиця 1).

Таблиця 1

Глосарій теми від «Освіторії»

<i>Українська «термінологія»</i>	<i>Англомова «термінологія»</i>
Освітні втрати	Learning loss
Втрати в освіті	Learning losses
Навчальні втрати	Lost of learning
Втрата навчання	Losses in learning
Втрати в навчанні	Loss of learning
Навчальні прогалини	Lost learning
Прогалини в навчанні	Schooling lost
Освітні розриви	School loss
Розриви в результатах навчання	Instructional loss
Розриви в навчальних досягненнях	Lost instructional time
Розриви в успішності	Learning gaps
Незавершене навчання	Achievement gaps Gap in performance
Недоотримані знання	Performance gap Unfinished learning

Констатуємо, що проаналізовані джерела не містять поняття «управлінські втрати». Щоправда, спрямування частини онлайн-курсу «Освіторії», на нашу думку, стосувалося «Управлінських втрат» із освоєнням викладу на тринадцяти уроках (таблиця 2).

Тематика онлайн-курсу «Управлінські втрати» від «Освіторії»

<i>Номер уроку</i>	<i>Тематика</i>	<i>Тестування</i>
Урок 1	Реєстрація	
Урок 2. Модуль 1	Серія 1. Освітні втрати/освітні розриви: зміст та актуальність понять	Тест 1
Урок 3	Анкета	
Урок 4. Модуль 1	Серія 2. Формати вимірювання освітніх втрат	Тест 2
Урок 5. Модуль 1	Серія 3. Інструменти подолання освітніх втрат	Тест 3
Урок 6. Модуль 1	Серія 4. Вправи на стабілізацію психоемоційного стану учнів і покращення когнітивних процесів під час навчання	Тест 4
Урок 7. Модуль 1	Серія 5. Визначення рівня самостійності учнів. Технології розвитку самостійності учнів	Тест 5
Урок 8. Модуль 1	Серія 6. Технологія персоналізованого навчання	Тест 6
Урок 9. Модуль 1	Серія 7. Технологія диференційованого навчання через призму подолання освітніх втрат	Тест 7
Урок 10. Модуль 2	Серія 1. Рух дітей: процеси зарахування, переведення та відрахування учнів в умовах воєнного стану	Тест 8
Урок 11. Модуль 2	Серія 2. Формування освітньої програми закладу освіти в умовах надолуження освітніх втрат	Тест 9
Урок 12. Модуль 1	Серія 3. Розвиток потенціалу педагогічних працівників у перспективі подолання освітніх втрат	Тест 10
Урок 13	Вихідна анкета	Підсумковий тест 11 (10 запитань)

Уважний аналіз тематики 13 уроків онлайн-курсу для освітніх управлінців може свідчити, що насправді зіставляти з управлінськими процесами в закладі освіти найдоцільніше теми уроків 11, 12 та 13, що,

безперечно, не є достатнім для розуміння сутності «*управлінські втрати*».

З цих міркувань апелюємо до внеску Департаменту освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації (обласної військової адміністрації) та КЗ «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області» в розвиток окресленої проблематики у 2023/2024 навчальному році.

Так наказом ДОН ЧОДА від 09.10.2023 №272 «Про організацію діагностування освітніх втрат у закладах загальної середньої освіти» Інститутом післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області було проведено два етапи онлайн-тестування:

- перший – листопад 2023 року,
- другий – від 13.05.2024 до 30.05.2024 року відповідно до поданих графіків закладів загальної середньої освіти.

В опитуванні щодо освітніх втрат та освітніх розривів у серпні взяли участь 360 (триста шістдесят) ЗЗСО територіальних громад області, з них – 38 філій. Але в цих рекомендаціях ми свідомо упускатимемо ті дані, які стосуються здобувачів освіти, а звернемо увагу на ті, які характеризують та супроводжують *управлінську діяльність* керівників закладів освіти.

За результатами опитування було виокремлено такі важливі для керівника закладу освіти фактори:

- відключення електроенергії та повітряні тривоги: 53% (190 ЗЗСО); а також в 1 – відсутність укриттів (Чернівецький ліцей №8 імені Т.Г. Шевченка) та 1 – відсутність інтернету (Драчинецький опорний ЗЗСО І-ІІІ ст.);

- від 24.02.2022 року відбулися зміни в контингенті педпрацівників закладу освіти, у тому числі 63 заклади вказали такий чинник, що вплинув на зміни в контингентах педпрацівників, як призов на військову службу, 139 – звільнення за власним бажанням, 50 – відпустка без збереження зарплати. Слід зазначити, що 93 заклади орієнтувалися на один чинник, а решта – за декількома;

- забезпеченість педагогічних працівників та учнів матеріально-технічними засобами (робочим місцем), зокрема комп'ютером, у тому числі мікрофоном та вебкамерою та/або ноутбуком/гаджетом; за отриманими даними ми можемо порівняти сучасний стан із даними опитування у 2020 році: забезпеченість учнів тоді становила 73,6%, а у

2023 році – 79%; педагогічних працівників – 79,6% у 2020 році і 84% у 2023 році;

- упродовж 2021/2022 та 2022/2023 навчальних років за кордон виїхали 480 (2,3%) педпрацівників, а повернулися 62 (0,3%); учнів за цей період виїхало за кордон 15309 (8%), а повернулися 2238 (1%) (від контингентів станом на 01.06.23). Це вплинуло на збільшення кількості учнів, які навчалися за сімейною формою, – на 1652 (2%) та за екстернатною – на 982 (1%) у 2022/2023 н.р. в порівнянні з 2021/2022;

- повітряні тривоги, мала потужність облаштованих укриттів, вимкнення електроенергії вплинуло на зменшення кількості учнів, які навчалися очно в одну зміну, на 1536 та збільшення кількості учнів, які навчалися очно у дві зміни, на 6663 у 2022/2023 н.р. в порівнянні з 2021/2022 тощо.

Усі вищезазначені фактори спричиняють так звані «навчальні прогалини». Саме на надолуженні цих прогалин і мають бути зосереджені основні заходи закладів освіти області, метою яких є подолання освітніх втрат та освітніх розривів у тому числі у 2024/2025 навчальному році. Фахівці КЗ «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області» узагальнили кількісний звіт за результатами онлайн-тестування та здійснили відсотковий аналіз за темами й порівняльний аналіз за рівнями. На основі здійсненого аналізу методистами ІППОЧО розроблені методичні рекомендації з компенсації освітніх втрат у ЗЗСО Чернівецької області у 2024/2025 навчальному році. Також інститут розробляє модель системної роботи з подолання освітніх втрат у ЗЗСО Чернівецької області.

Наступний результат актуалізації уваги до зазначеної проблематики відображає управлінська ідея в.о. директора ІППОЧО Н.К. Куриш та завідувача кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою І.К. Унгурян. Тому від 26 березня 2024 року було започатковано проведення інтерактивних воркшопів для керівних і педагогічних працівників закладів освіти Чернівецької області на тему «ОСВІТНІ МОСТИ: стратегії та практики для надолуження освітніх втрат та розривів».

У концепцію воркшопу щодо аналізу *управлінських втрат*, який заплановано в ІППОЧО провести на початку 2024-2025 навчального року, закладено:

- проведення аналізу вимірів: що таке управлінські втрати, як вони виникають, як їх виміряти тощо;

- впливи управлінських втрат на якість освіти, на ефективність роботи школи, на управлінську діяльність керівника, на мотивацію педагогів тощо;

- формування практичних інструментів і стратегій для подолання управлінських втрат тощо.

Нам видається, що з цих міркувань про «*управлінські втрати*» варто вести мову з точки зору розуміння закладу освіти (у т.ч. ЗЗСО) як системи, без взаємодії елементів якої неможливе функціонування управлінських процесів.

Аналітики та дослідники освітнього менеджменту вважають, що елементами системи закладу освіти є (алфавітний принцип переліку) *діяльність та її алгоритми, імідж, інновації, інформація, компетентності, персонал, PR, повноваження, технології, результати, ресурси, управлінська діяльність, управлінські рішення, стратегії* тощо.

Змінність стану цих елементів закладу освіти як системи – не лише науково доведені факти чи конкретна управлінська практика, але й правові норми законодавства. Так, наприклад, стаття 26 Закону України «Про освіту» – *повноваження* керівника закладу освіти – промовисто це демонструє (таблиця 3).

Таблиця 3

Окремі приклади змінності стану *повноважень* як елемента системи закладу освіти в контексті змінності правової норми статті 26 Закону України «Про освіту»

№	<i>Повноваження керівника закладу освіти</i>	<i>Правова підстава змінності</i>
1.	забезпечує створення у закладі освіти безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування), у тому числі:	{ <i>Частина третю статті 26 доповнено новим абзацом згідно із Законом №2657-VIII від 18.12.2018</i> }
2.	розглядає заяви про випадки булінгу (цькування) здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та видає рішення про проведення розслідування; скликає засідання комісії з розгляду випадків булінгу (цькування) для прийняття рішення за результатами проведеного	{ <i>Частина третю статті 26 доповнено новим абзацом згідно із Законом №2657-VIII від 18.12.2018</i> }

	розслідування та вживає відповідних заходів реагування;	
3.	забезпечує виконання заходів для надання соціальних та психолого-педагогічних послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг, стали його свідками або постраждали від булінгу (цькування);	{Частина третю статті 26 доповнено новим абзацом згідно із Законом №2657-VIII від 18.12.2018 }
4.	повідомляє уповноваженим підрозділам органів Національної поліції України та службі у справах дітей про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти;	{Частина третю статті 26 доповнено новим абзацом згідно із Законом №2657-VIII від 18.12.2018 }

Окрім того, ретельний аналіз преамбули Закону України «Про освіту» свідчить, що перелік періодів змін правових норм стосується від 2018 до 2023 року, яких зазначено аж 31 (тридцять одну) (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>).

Наведені приклади свідчать про змінність у змісті повноважень, що гіпотетично може проектувати на основі цих змін *втрату/відхилення/прогалини* тощо повноважень керівником закладу освіти, але, щоправда, за це несе відповідальність законодавець.

В окресленій проблематиці запропонованих керівникам закладів освіти цих авторських методичних рекомендацій ціллію є встановлення «*управлінських втрат*» у ключових повноваженнях, наділених для керівника закладу освіти. Наприклад, практична реалізація повноваження згідно з пунктом 3 статті 26 «Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень: організовує діяльність закладу освіти», безперечно, втрачена для директорів більш ніж 3500 шкіл, які були зруйновані росіянами від 24 лютого 2022 року. Якщо повноваження «організація діяльності закладу освіти» і відбувається, то це, можливо, на інших територіях, з іншими умовами тощо.

Інший елемент закладу освіти як системи – «*інформація*», – на нашу думку, також набув трансформаційних змін. Попри те, що стаття 30 Закону України «Про освіту» визначає правові рамки прозорості та інформаційної відкритості закладу освіти, безпековий фактор в умовах російсько-української війни вніс свої корективи навіть для територій, на яких не відбуваються прямі воєнні дії. Керівнику закладу освіти належить добре аналізувати, що відповідно до пункту 1 цієї статті

належить публічно оприлюднювати, а що презентувати в іншому та якому саме форматі, не порушуючи критеріїв оприлюднення інформації тощо.

На нашу думку, сьогоднішній керівник закладу освіти має практичне відчуття «*управлінської втрати*», пов'язаної з таким елементом, як «*персонал*».

Аналітики України констатують, що найважливішим трендом у 2024 році є дефіцит кадрів та шляхи його подолання [5]. Так на початку повномасштабного вторгнення кількість пропозицій роботи на ринку праці скоротилася у понад 10 разів, натомість конкуренція серед шукачів на одну вакансію зросла у понад 7 разів. Рекрутери отримували десятки відгуків від кандидатів. Уже на початку 2023 року конкуренція наблизилася до звичайних показників та продовжила зменшуватися. Унаслідок у 2030-му році абсолютна більшість роботодавців зіткнуться із дефіцитом кадрів. Він посилиться нерівномірним відновленням ринку праці як у географічному, так і галузевому вимірі.

Найвищу конкуренцію серед шукачів у 2023 році стабільно спостерігали у Київській, Харківській та Вінницькій областях. Цікаво, що з-поміж лідерів лише у Вінницькій області кількість пропозицій роботи наразі більша, ніж до повномасштабного вторгнення. Натомість найнижчу конкуренцію від місяця до місяця спостерігаємо у Закарпатській, Чернівецькій та Херсонській області. Як видно з поданої інформації, з дефіцитом кадрів можуть зіткнутися і роботодавці у прифронтових регіонах, і на заході держави. У перших складнощі з наймом пов'язані з тим, що люди були змушені переїхати в більш безпечні регіони або за кордон. Для інших рекрутинг ускладнюється великою конкуренцією з роботодавцями. Наприклад, у Закарпатській області ринок праці відновився на 167%: роботодавців стало значно більше, ніж до повномасштабного вторгнення, і кандидатів на всіх просто не вистачає.

Такий аналіз щодо інших трендів, на нашу думку, вартий уваги керівників закладів освіти Чернівецької області напередодні формування стратегії щодо залучення педагогічного *персоналу* до освітнього процесу закладів освіти у 2024/2025 навчальному році, що традиційно відбувається навіть у період відпускнуї кампанії.

Короткий огляд ймовірних «*управлінських втрат*», який ми спробували обґрунтувати відносно частини елементів системи закладу освіти, а саме: *інформації, персоналу, повноважень*, засвідчує потребу

актуалізації цього питання в середовищі адміністративного персоналу закладів освіти Чернівецької області. Тому залучення до участі в запланованому в ППОЧО воркшопі керівників закладів освіти (директорів та заступників директорів ЗЗСО чи ЗДО) має за мету систематизувати й упорядкувати розуміння *управлінських втрат*, а також сформувані інструменти вимірювання стану *відхилень, втрат, розривів, прогалин* в управлінні закладом освіти й управлінській діяльності адміністративного персоналу ЗО.

Прогностика управлінських втрат (яку можливо деталізувати в обґрунтуваннях за умови участі керівників закладів освіти у воркшопах) у розрізі елементів системи закладу освіти нам вбачається в наступному (таблиця 4). При цьому нашою пропозицією є розуміння *«моделі управлінських втрат»*, до якої (за аналогією до освітніх втрат) можна віднести управлінські прогалини, управлінські розриви, розриви в управлінських результатах, управлінські відхилення, незавершене управління.

Таблиця 4

Прогностика управлінських втрат у розрізі елементів системи закладу освіти

<i>№</i>	<i>Елемент системи закладу освіти</i>	<i>Проблемні фактори змісту управлінської втрати</i>	<i>Елементи моделі управлінських втрат</i>
1	Діяльність та її алгоритми	Зміна пріоритетів діяльності	Управлінські розриви
2	Імідж	Завуальованість формату	Управлінська прогалина
3	Інновації	Нівелювання пріоритетом умов воєнного стану	Незавершене управління
4	Інформація	Прискореність та частота змінності	Розриви в управлінських результатах
5	Компетентності	Відсутність чіткої екстраполяції та реальної потреби застосування	Управлінські розриви
6	Персонал	Зміна якості та готовності до сегментування діяльності	Управлінські відхилення
7	PR	Вплив пріоритету безпекового фактору	Незавершене управління

8	Повноваження	Часовий інтервал змін	Управлінські прогалини
9	Технології	Відсутність ідентифікації управлінських технологій як інструментів застосування	Незавершене управління
10	Результати	Відсутність потреби та намірів щодо публічності оприлюднення	Управлінські втрати
11	Ресурси	Стереотипи у застосуванні ієрархії ресурсів	Управлінські відхилення
12	Управлінська діяльність	Відсутність можливостей застосування діапазону видів діяльності	Управлінські втрати
13	Управлінські рішення	Недостатність знань про технології прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах	Управлінські прогалини
14	Стратегії	Відсутність реальної практики розроблення	Розриви в управлінських результатах

Обґрунтоване нами вище дає можливість сформулювати поняття «**управлінська втрата**» – це діапазон конкретної характеристики проблемного стану елементу освітнього менеджменту закладу освіти, що впливає на зміни, пріоритети та якісні параметри управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах глобальних і локальних викликів, що посилюється факторами воєнного стану в Україні.

Рекомендації керівникам закладів освіти для участі у воркшопі

До залучення для участі у воркшопі на базі ІІПОЧО у серпні-вересні 2024 року рекомендуємо проаналізувати власні управлінські процеси та їхню стійкість в умовах викликів, що тривають. Для цього просимо орієнтуватися на зміст поняття «стійкість», що включає:

- стан співпраці педагогічного персоналу на всіх можливих рівнях;
- єдність заради спільних результатів та здобутків (відсутність критики один одного та відсутність конфліктів тощо);
- компетентність та вмотивованість на ключових позиціях за принципом «кожен на своєму місці виконує свою частину діяльності»;
- проактивність: готовність брати на себе відповідальність при реалізації ухвалених рішень;

- адаптивність: можливість протистояти загрозам і викликам, які виникають щодня;

- життєздатність: збереження/підтримання діяльності, що передбачає певний рівень фінансової та інституційної спроможності для реалізації локальних проєктів тощо.

Список використаних джерел та літератури

1. Абрамович В. (2024). Освітні втрати в ЗЗСО: поняття освітніх втрат, інструменти подолання освітніх втрат. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/pptx-88fb/265921486> (дата звернення: 13.06.2024).

2. Воротникова І. (2024). Освітні втрати: сутність, причини, наслідки та шляхи подолання. URL: https://znayshov.com/News/Details/osvitni_vtraty_sutnist_prychyny_naslidky_ta_shliakhy_podolannia (дата звернення: 12.06.2024).

3. Загородня О., Іванечко П. (2009). Облік та аналіз відхилень у системі управління витратами підприємства. URL: <http://surl.li/ubycq> (дата звернення: 15.06.2024).

4. Даркович А. (2023). Рік досвіду: управлінські процеси та стійкість територіальних громад до викликів війни. URL: <https://voxukraine.org/rik-dosvidu-upravlinski-protsesy-ta-stijkist-terytorialnyh-gromad-do-vyklykiv-vijny> (дата звернення: 10.06.2024).

5. Кузенкова Є. (2023). Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/> (дата звернення: 16.06.2024).

6. Куриш Н.К. Актуальні управлінські механізми реалізації ідей концепції «Нова українська школа». *Освіта. Інноватика. Практика*, 2023. Том 11, №7. С. 52-57. URL: <https://oip-journal.org/index.php/oip/issue/view/18/17> (дата звернення: 11.06.2024).

7. Куриш Н.К., Поляк О.В. Компетентності керівника для механізмів управління закладом освіти в умовах воєнного стану. 28.05.2024. Сумський ОППО. Подано до друку.

8. Куриш Н.К. Управлінські механізми забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти в умовах нових викликів. *Актуальні питання забезпечення стійкості системи управління освітою в умовах воєнного стану*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ-Краматорськ, 22 лютого 2024 р. / редкол.: Ю.О. Бурцева,

М.О. Кириченко, Д.В. Малєєв [та ін]; Донецький обласний інститут післядипломної освіти. Київ: [б. в.], 2024. С. 36-40.

9. Курлова О. Управлінські процеси ЗЗСО та подолання освітніх втрат. URL: <https://naurok.com.ua/webinar/upravlinski-procesi-zzso-ta-podolannya-osvitnih-vtrat> (дата звернення: 17.06.2024).

10. Навчальні втрати в умовах війни: як учителю їх діагностувати та компенсувати. URL: <https://sqe.gov.ua/navchalni-vtrati-v-umovakh-viyni-yak-uchi/> (дата звернення: 13.06.2024).

11. Поляк О.В. *Місяця якості та ефективності у діяльності закладів освіти України: правовий механізм регулювання*. ГРААЛБ НАУКИ: міжнар. наук. журнал. – Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. №39. С. 565-577 (784 с.) URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/10.05.2024/27> (дата звернення: 14.06.2024).

12. Поляк О.В. *Механізми управління закладом освіти як реалізація повноважень та удосконалення компетентностей керівника (директора)*. Scientific Collection «Inter Conf»,(195): with the Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes» (April 6-8, 2024; Brussels, Belgium)/ comp. by LLC SPC «InterConf».Brussels: De Boeck, 2024. 427 p. Pp. 171-180. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.04.2024/205> (дата звернення: 17.06.2024).

13. Поляк О.В. Стратегії – як окреслення перспективи функціонування поствоєнних закладів освіти України. *Modernization of today's science: experience and trends: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference, February 24, 2023. Singapore, Republic of Singapore: European Scientific Platform. Pp. 247-249.* URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/778> (дата звернення: 12.06.2024).

14. Рекомендації щодо організації програм з надолуження освітніх втрат. Міністерство освіти і науки України. UNICEF. 9 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2023/07/31/Unicef.Immidiate.actions.frame.proofreading.ua.1-31.07.2023.pdf> (дата звернення: 10.06.2024).

15. Юрійчук І. Освітні втрати: що робити й куди рухатись українській освіті / Дзеркало тижня, 18 жовтня, 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/osvitni-vtrati-shcho-robiti-j-kudi-rukhatis-ukrajinskij-osviti.html> (дата звернення: 14.06.2024).