

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь магістр

на тему:

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Виконала: студентка II курсу 267 групи

Спеціальність 073 Менеджмент

ОПП Управління закладом освіти

Пітушкан Олена Сергіївна

Керівник: кандидат педагогічних наук,
доцент Ткачук М. М.

Рецензент: доктор педагогічних наук,
професор Ящук С. М.

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	8
1.1. Змістова характеристика ключових понять дослідження	8
1.2. Особливості антикризового управління закладами загальної середньої освіти	30
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	44
2.1. Сучасний стан антикризового управління закладами загальної середньої освіти.....	44
2.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення процесу антикризового управління у закладах загальної середньої освіти	63
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

У будь-якому суспільстві, будь то цілісна соціально-економічна система, окремі її сфери або окремі ланки кожної сфери, періодично виникають кризові явища, які загрожують стабільності цієї системи. Однак найбільший вплив на долю цієї системи має подолання кризових ситуацій у підприємствах, які є незаперечною основою для економіки країни. Україна, переходячи до ринкової економіки, стикнулася з об'єктивними умовами, що призводять до ризику порушення діяльності підприємств. Зауважимо, що кризові стани також відзначаються і у сфері освіти.

Війна зруйнувала перші напрацювання нової системи управління закладами загальної середньої освіти. Виникла управлінська криза, яку породили різні зовнішні та внутрішні фактори. Значна кількість учасників освітнього процесу: здобувачі освіти, педагогічні працівники, змушені були покинути рідні домівки та виїхати за межі України або переселитися із зони бойових дій, окупованих територій у безпечніші місця тимчасового проживання. До психологічного, морального, фінансового, економічного потрясінь додалися брак управлінського обліку й контролю, втрата або нестача достовірної інформації про діяльність закладу, розбалансування діяльності закладу, так і біолого-соціальні події, як пандемія тощо.

Стан кризи, який виявляється у сфері освіти, проявляється у погіршенні результатів діяльності освітніх організацій і зростаючій неконкурентоспроможності на ринку освіти, що може призвести до відхилень або навіть ліквідації освітнього закладу. Основним інструментом виживання закладів освіти у таких ситуаціях є антикризове управління, яке повинно базуватися на вчасній діагностиці рівня та причин кризового стану і на впровадженні адекватних антикризових програм.

Реформування освіти в Україні, вплив суспільних проблем ставить перед керівниками закладів освіти нові завдання в організації освітнього

процесу, у створенні безпечного освітнього середовища, у врегулюванні кадрових питань.

Антикризове управління представляє собою комплекс керованих процесів, спрямованих на уникнення кризи або подолання кризової ситуації в освітньому закладі, що відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку. Ефективність антикризового управління полягає у тому, що воно спрямоване на створення стійкого позитивного іміджу закладу на ринку освіти, а не тільки на тимчасові результати. Розробка та реалізація антикризової програми вчасно допомагають припинити прояв кризових процесів, відновити потенціал освітньої організації та сформувати конкурентні переваги.

Напрями реформування повної загальної середньої освіти визначені законами України «Про повну загальну середню освіту», Концепцією Нової української школи, Концепцією розвитку педагогічної освіти, Професійним стандартом на групу професій «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», державними стандартами освіти, професійними стандартами, що окреслюють коло актуальних завдань, реалізація яких неможлива без розуміння процесу антикризового управління в закладах загальної середньої освіти.

Слід зазначити, що питання антикризового управління привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, І. Ансоффа, М. Бобровського, Л. Бляхмана, О. Гречаник, Г. Іванова, О. Кулик, Є. Короткова, О. Птахіної та інших.

При аналізі негативних змін на підставі статистичних даних та спостережень (таких як відмираюча матеріально-технічна база загальної середньої освіти, недостатнє кадрове забезпечення, обмежене фінансування від держави та місцевих органів самоврядування тощо), звертаємо увагу на висловлення вчених, які стверджують, що вкладання капіталу в освіту є ключовим фактором для досягнення економічного та соціального прогресу.

Зростає актуальність питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців на інтегральному рівні, які здатні виконувати різноманітні функції в закладах загальної середньої освіти, такі як мотивація, орієнтація, регулювання, організація та контроль. Іншими словами, це означає, що потрібні компетентні управлінці. Робота керівника закладу освіти включає всі ці функції, але для їх ефективного виконання необхідно не тільки мати відповідні знання, вміння та навички, але й бути експертом і стратегом у сфері управління освітнім закладом. Такий керівник повинен бути здатним встановлювати цілі, здійснювати прогнози та оцінки відповідності цілям і результатам освіти учнів, діяльності персоналу та всього закладу освіти як соціальної одиниці, тобто керувати якістю освітнього процесу.

Разом з тим багато проблем, пов'язаних з антикризовим управлінням освітніх організацій, не знайшли належного відображення в наукових джерелах і потребують розвитку.

Усе це підтверджує актуальність обраної теми магістерської роботи: **«Антикризове управління у закладах загальної середньої освіти»**, її своєчасність у зв'язку з необхідністю удосконалювання антикризового управління освітніми організаціями.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ефективних шляхів удосконалення процесу антикризового управління у закладах загальної середньої освіти.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми у педагогічній теорії та практиці.
2. Розкрити принципи та етапи антикризового управління закладами освіти.
3. З'ясувати сучасний стан антикризового управління закладами загальної середньої освіти.

4. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення процесу антикризового управління у закладах загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління закладами загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення процесу антикризового управління у закладах загальної середньої освіти.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети здійснювалося за допомогою використання комплексу методів:

– *теоретичних* – теоретичний аналіз наукової літератури і нормативних документів, синтез, порівняння, узагальнення і систематизація одержаних даних;

– *емпіричних* – педагогічне спостереження, анкетування, інтерв'ю, бесіда, тестування; педагогічний експеримент.

Експериментальна база дослідження. У дослідженні взяли участь директори, заступники директорів Добровеличківського ліцею «Гармонія» (Кіровоградської області), комунального закладу «Качанівський ліцей» (Вінницької області), Вигодянського ліцею (Одеської області), батьки учнів вище згаданих установ. Всього в експерименті прийняло участь 60 осіб.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у тому, що з'ясовано сутність антикризового управління закладом загальної середньої освіти; виокремлено принципи та етапи антикризового управління закладами освіти; з'ясовано сучасний стан управління закладами загальної середньої освіти; обґрунтовано практичні рекомендації щодо антикризового управління закладами загальної середньої освіти.

Практична значущість проведеного магістерського дослідження полягає в розробленні рекомендацій керівникам закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) щодо виходу закладу освіти з кризових ситуацій. Результати магістерського дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ЗЗСО; у процесі професійної підготовки керівників

ЗЗСО у закладах післядипломної педагогічної освіти та закладах вищої освіти.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі у XIV Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (м. Умань, 2023 р.), виступів на засіданні проблемної групи кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Публікації. Основні положення дослідження відображені у публікаціях: «Основні принципи антикризового управління закладами загальної середньої освіти», «Теоретичний аспект проблеми виникнення криз в управлінні освітніми організаціями».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (79 найменувань) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 103 сторінок, з них 79 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1. Змістова характеристика ключових понять дослідження

У сучасних умовах антикризове управління відіграє важливу роль, як у сфері бізнесу так і сфері освіти, оскільки вивчення можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи стає однією з найактуальніших проблем для всіх суб'єктів господарювання. Забезпечення постійної антикризової діяльності дозволяє систематично створювати ефективну систему управління закладом у кризових ситуаціях.

У сучасному розумінні криза (від грец. *krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі. Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку).

Чітке визначення кризового стану завжди викликало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності закладів призводить до кризи. Тому дослідження питань антикризового управління доцільно починати з визначення поняття «криза».

Кризи зумовлюють необхідність ухвалення ризикових, складних та нерідко радикальних управлінських рішень, які часто стосуються не лише операційних процесів, а й соціальної підсистеми управління.

А. Ткаченко та Ю. Калюжна трактують поняття кризи як «об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно

негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір» [63 с. 122].

M. Seeger, T. Sellnow і R. Ulmer трактують кризу як «конкретну, випадкову та несподівану подію чи серію подій, які підвищують рівень невизначеності та загрожують або потенційно загрожують основним цілям компанії» [79, с. 233].

З позиції R. Oldcorn криза – це «результат незапланованих подій, які порушують чи загрожують нормальному функціонуванню організації». Згідно цього підходу криза трактується як серія подій кризового характеру, а не як одна така подія [76, с. 237].

I. Mitroff та G. Anagnos розглядають кризу з позиції ефекту неочікуваних суперечностей в діяльності організації, що включають внутрішні та зовнішні фактори випадкового характеру. Ці автори називають кризу елементом нової реальності, а не чимось ненормальним, випадковим, ситуативним, вражаючим тощо [79, с. 5].

В аналізованому контексті T. Ponis та E. Koronis слушно акцентують увагу на необхідності ставити питання «Коли появиться криза?», «Якою вона буде?», «Наскільки готове до кризи підприємство?» замість питання «Чи криза трапиться?» [79, с. 148].

Я. Ромашова дещо зміщує акценти у розумінні кризи та розглядає її як «переломний момент на шляху до подальшого успішного розвитку і розквіту» [61, с. 46].

У цьому контексті L. Drennan та A. McConnell зауважують, що потенційні можливості, які можуть виникнути в результаті кризи, виходять далеко за межі простого словникового трактування можливості та свідчать про те, що не варто ігнорувати цей аспект кризи. Як «час значних труднощів чи небезпеки» криза розглядається у матеріалах (What is Crisis) [73].

На ресурсі одне із численних трактувань поняття кризи передбачає, що кризою є «будь-яка подія, яка є, або, як очікується, призведе до нестабільної та небезпечної ситуації, що стосуватиметься окремої людини, групи, спільноти або усього суспільства» [71].

На цьому ж ресурсі зазначено, що «кризами вважаються негативні зміни в сфері безпеки, економіки, політики, суспільства або довкілля, особливо якщо вони відбуваються раптово, без попередження або з мінімальним попередженням» [71].

Із позиції Ch. Pearson та C. Judith криза – це «подія з низькою ймовірністю та значним впливом, яка загрожує життєздатності організації та характеризується невизначеністю причин, наслідків і способів розв'язання, а також переконаністю в тому, що рішення повинні бути ухвалені швидко» [77, с. 60].

R. Luescke та L. Barton розглядають кризу як «зміну – раптову чи таку, що розвивається – яка призводить до виникнення термінової проблеми, що потребує негайного рішення» [74, с. 82].

На думку E. Devlin криза – це «нестабільний для організації час зі значною ймовірністю небажаних наслідків». Як «будь-яка подія, що може істотно зашкодити людям, репутації чи фінансовому стану організації» [72, с. 264].

У роботі W. Coombs криза трактується як «непередбачувана подія, яка ставить під загрозу очікування стейкхолдерів і може серйозно вплинути на діяльність організації та призвести до негативних результатів» [70, с. 3].

J. Saronigro розглядає кризу як кожну подію чи діяльність, які можуть мати потенційний негативний вплив на репутацію та ефективність бізнесу і, як правило, перебувають або найближчим часом будуть поза контролем бізнесу. Тим самим, у цьому визначенні автор акцентує увагу на втраті контролю з боку керівників суб'єкта господарювання під час настання кризових явищ [69, с. 5].

Криза загрожує нормальному функціонуванню організації, перебуває поза її контролем, негативно впливає на його конкурентоспроможність та ефективність. Як свідчить вивчення теорії і практики, уникнути криз – неможливо.

Спільним для різних видів криз є те, що вони характеризуються причинами та наслідками, а також зумовлюють необхідність реагування на них, зокрема, в межах антикризового управління. Саме воно спрямоване на попередження появи кризи або (якщо це неможливо) – на оптимальне управління нею, що дасть змогу спрямувати її в потрібне русло чи мінімізувати її негативні наслідки. Ситуація, спричинена світовою пандемією COVID-19 та його наслідками, повномасштабною російсько-українською війною, зумовила необхідність актуалізації проблематики антикризового управління організаціями.

На думку української дослідниці Т. Сорочан, криза – це «різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі» [57, с. 15]. Тому вчені визначають антикризове управління як «управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків [57, с. 10].

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якої установи зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

Нижче подаємо зміст поняття «антикризове управління», окремі трактування якого наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «антикризове управління» у літературних джерелах

Літературні джерела	Ст.	Трактування поняття «антикризове управління»
1	2	3
Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. 2-е вид., перероб. та доп. Київ: Ельга, Ніка Центр, 2004. 655 с.	с.585 - 602	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Булєєв І. П., Брюховецька Н. Ю. Методи розвитку та забезпечення капіталізації промислових підприємств в умовах інституціональних змін. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 312 с.	с.62	Управління, що здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі нормального функціонування в даний період, а також виводити його з кризового стану з мінімальними

<p>Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ, 2003. 504 с.</p>	<p>С. 23</p>	<p>втратами Управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками</p>
<p>Вовк В. Я., Дмитрик Ю. В. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. <i>Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції</i>, № 2, 2011. С. 41–44.</p>	<p>С. 42</p>	<p>Комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток</p>
<p>Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. <i>Інтернаука</i>, 2017. № 1 (23), С. 69–75.</p>	<p>С.74</p>	<p>Необхідна складова системи корпоративного управління, що дозволяє реалізувати інноваційну модель</p>

		розвитку підприємства із застосуванням специфічних методів та прийомів управління, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи
Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. <i>Вісник соціально-економічних досліджень</i> , 2012. № 4. С. 39–43.	С. 40	Реалізація стратегій подолання загроз, негативних тенденцій у процесах функціонування й розвитку банків
Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. <i>Бізнес-навігатор</i> . Херсон, 2018. № 2. С. 7–10.	С. 9	Система управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження настання кризи, своєчасну її

		діагностику, а за умови настання – ліквідацію негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за відповідних умов середовища функціонування
Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. <i>Вісник НАДУ при Президентові України</i> . Серія «Державне управління», 2016. № 4. С. 87–92.	С.89	Система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому
Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. <i>Економіка та держава</i> , 2011. № 12. С. 43– 47.	С. 44	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального

		<p>використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку</p>
<p>Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. <i>Проблеми економіки</i>, 2014. № 2. С. 205–210.</p>	с. 210	<p>Постійно організоване, комплексне управління, яке передбачає використання спеціальних інструментів, методів і засобів та здатне забезпечити ефективне функціонування господарського суб'єкта в кризових умовах</p>
<p>Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. <i>Наукові записки</i>. 2016. № 1. С. 235–239.</p>	с. 238	<p>Система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих</p>

		сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства
Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. НАН України; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.	с. 7	Здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників на передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах
Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ. 2004. 268 с.	с. 10	Передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження і подолання фінансової

		кризи
Canyon D. Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership. 2020. URL: https://apcss.org/wpcontent/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisisleadership-01242020.pdf (дата звернення 12. 02. 2023).	-	Дії та методології, що використовуються для розпізнавання, контролю та обмеження втрат від кризи, а також її наслідків
Luecke R. and Barton L. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Boston, Mass., Harvard Business School Press. 2004. 257 p.	с.14	Складова загальної системи управління організаційними ризиками
Pearson Ch. and Judith C. Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review. 1998. Vol. 23 (1), pp. 59-76.	с. 62	Систематичні спроби членів організації та зовнішніх стейкхолдерів запобігти кризам чи ефективно управляти тими з них, які вже настали

Найбільш послідовно та повно антикризового управління подано І. Бланком[5, с. 585-602]. Хоча сутність даного терміну розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу і його складових для характеристики антикризового управління в цілому. На його думку, більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебігу антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих

політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

Група авторів (Тельнова А. В [58]; Смерека С. Б. [56]; Мартюшева Л. С. [44]; Вадвуд В. В. [11]) антикризове управління розглядає як управління, котре повинно застосовуватись лише до підприємства, яке знаходиться в кризовому стані і щодо якого виникає загроза банкрутство. Однак, таке трактування поняття є не зовсім досконалим, оскільки антикризове управління має бути зосереджене не тільки на виведення суб'єкта господарювання з кризового стану, а й на здійсненні попередження про можливість настання і недопущення повторного випадку.

Деяко іншого висновку прийшли автори Л. Ситник та А. Штангрет, які розглядають це поняття як систему управління, що спрямована на забезпечення як найшвидшого реагування на випадки, які трапляються у середовищі в якому функціонує підприємство та формування заходів для їх ліквідації [55]. Слід зауважити, що таке трактування поняття «антикризове управління» також є не повним та у більшій мірі відноситься до його завдань.

Схоже визначення поняття «антикризове управління» зазначають у своїй роботі С. Бурий та Д. Мацеха, які пропонують розглядати його, як систему взаємопов'язаних послідовних дій управлінців вищої ланки управління підприємством, спрямовану на ідентифікацію та ліквідацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, небезпечних для діяльності підприємства [10].

С. Рамазанов, О. Степаненко та Л. Тимашова зазначають, що антикризове управління зводиться до розроблення та реалізації заходів щодо подолання кризового стану тільки стратегічного характеру [52]. Однак таке тлумачення може бути актуальним лише за умови, що настання кризи можна було б передбачити. Проте, як показує досвід, далеко не усі кризові явища можливо спрогнозувати, а особливо ті, які викликані зовнішніми факторами (економічними політичними, соціальними, технологічними, екологічними тощо).

Враховуючи довготривалість стратегічних заходів та динамічність протікання кризових явищ, слід зосередити увагу на розробленні та упровадженні тактичних та оперативних антикризових заходів, які спрямовані на зниження негативного впливу та недопущення загострення кризових явищ.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н. Туленкова [60], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.

Ми підтримуємо думку Н. Туленкова, який пропонує диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- 2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- 3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Безумовно, будь-яке управління в певним мірі повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким по мірі вступу закладу освіти у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, врахування – сприяє безболісному, бархатному проходженню кризи.

Визначення «антикризового управління підприємством» широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями.

Узагальнення наведеної у таблиці 1.1 інформації дає змогу зробити висновок про те, що найчастіше у науковій літературі антикризове управління розглядається крізь призму зв'язку із кризовими явищами: у передкризовий, кризовий та післякризовий для підприємства період. У цьому

контексті здебільшого йде мова про попередження кризових ситуацій чи їх ескалацію, забезпечення контролю над перебігом кризи, мінімізування витрат чи втрат, усунення наслідків кризи, повернення до стабілізаційного стану тощо.

Перші концепції антикризового управління, як свідчить вивчення теорії і практики, концентрувалися на причинах та наслідках виникнення криз в організаціях, а вже згодом цей напрям наукового дослідження доповнився аналізуванням видів криз і кризових ситуацій, інформацією та комунікаціями в кризі, етапами і фазами управління кризовими ситуаціями, антикризовими заходами тощо. Сьогодні ж завдяки перш за все дослідженням Т. Coombs в науковій царині антикризового управління увага акцентується не лише на аналізуванні самої кризи, а на всьому, що з нею пов'язане: перед кризою, під час її перебігу та після неї [70]. Однак загалом, попри свою поширеність, все ж у трактуванні змісту поняття антикризового управління немає однозначності. Його розглядають і як вид управління, і як один із інструментів стратегічного менеджменту, як процес, як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів, як управління в умовах кризи, що настала, як діяльність антикризових менеджерів, як управлінська функція, як складова системи корпоративного управління, як система управлінських заходів і рішень, як дії та методологія тощо.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи в певній мірі можна пришвидшувати, попереджувати; до кризи можна і необхідно готуватись; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризовими процесами до певної межі можна управляти; управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [66, с. 57].

Антикризове управління, відтак, слід розуміти як багатогранний та комплексний процес:

– як управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;

– як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;

– як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

Але, сучасні організації, які очікують на кризи, готуються до них, налаштовуючись на виживання у господарському середовищі, а також команди їх менеджерів, що займаються розробкою заходів щодо запобігання, протидії чи ліквідації наслідків кризи, напевне забувають, що усі процеси, які відбуваються в соціально-економічних системах, є логічним процесом, який формується під впливом закономірностей функціонування та розвитку систем різного роду. А, отже, й антикризове управління слід розглядати як гармонійно налаштоване на зміну обставин на ринку.

Тому, під антикризовим управлінням ми пропонуємо розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів.

Метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями [37, с. 19].

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Відтак, можливість антикризового управління визначається людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Керівник організації виконує роботу, системна складність якої дуже висока – здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати. Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок й складають функцію керівництва.

Керівнику-менеджеру необхідно вміти передбачати причини та джерела виникнення кризових ситуацій й мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання та розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, обирати прийнятні варіанти.

Ф. Важинський та А. Колодійчук відносять антикризове управління підприємством до мікроекономічної категорії, яка здатна охопити лише заходи щодо подолання кризового стану тільки підприємством-боржником [12].

Таку ж точку зору повною мірою розділяють І. Булеєв та Н. Брюховецька [8].

Недоліком такого підходу може бути неврахування можливих суб'єктів антикризового управління, тобто так званих «стейкхолдерів» якими можуть виступати не лише внутрішні учасники функціонування підприємства (керівники, власники, інші працівники), а також і зовнішні (кредитори, інвестори, органи державної влади тощо), які безпосередньо не беруть участі у діяльності суб'єкта господарювання, однак з об'єктивних причин можуть бути зацікавлені в вдалому його функціонуванні.

А. Крюєнахр розуміє антикризове управління підприємством, як діяльність, необхідну для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Дана діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозової для існування підприємства ситуації [33, с. 6].

За В. Крижановським, антикризове управління підприємством включає:

- попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації на підприємстві;
- аналіз зовнішнього середовища й потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку, конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства;
- розробку процедур фінансового оздоровлення підприємства й системи контролю за їхньою реалізацією [33, с. 27].

К. Мельник [46] та С. Смерека [56] наголошують на тому, що антикризовий менеджмент має специфічні особливості, що вирізняють його з поміж великої кількості інших видів управлінської діяльності. До них можна зарахувати – специфічну мету та інструментарій, перманентний характер, обмежені ресурси, потреба у кваліфікаційних фахівцях із необхідним рівнем знань, умінь та навичок, ризиковість у прийнятті управлінських рішень, високий рівень сутності інформаційно-аналітичного забезпечення, прийняття та реалізація інноваційних рішень тощо. Також, автор пропонує розділяти антикризове управління в залежності від стадій розвитку криз: на

превентивне (здійснюється на початку зародження кризи), коригуюче (здійснюється у випадку розвитку кризи) та стабілізаційне (реалізується у період загострення кризи).

Позицію С. Смереки стосовно видів антикризового управління розділяють також О. Маяковська та К. Ларіонова, виділяючи наступні поняття «антикризове управління попереджувального характеру», «антикризове управління в умовах кризи» та «антикризове управління при загрозі банкрутства» [39].

Ще одним проблемним питанням, з яким можна зустрітися у процесі аналізування підходів авторів до визначення поняття «антикризове управління», є ототожнення таких понять як «антикризове управління» і «антикризовий менеджмент», та «антикризове управління». Неточність першого підходу у тому, що сам термін «менеджмент» є вужчим за «управління». Під управлінням традиційно слід розуміти цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану чи поведінки у зв'язку зі зміною обставин. В той час, менеджмент є різновидом управління, яке передбачає вплив на колектив працівників чи окремих виконавців для досягнення поставлених цілей. Тому, антикризове управління та антикризовий менеджмент слід розглядати як дві різні категорії.

Одним із основних завдань антикризового управління є попередження та недопущення прояву кризи.

Аналізування показало, що, на сьогодні у теорії антикризового управління можна виділити дві концепції, що на практиці отримали назву «вужька» та «широка». Згідно з першою, антикризове управління повинно вступати у дію лише у випадку фактичного зіткнення підприємства із кризою.

За «широкою» концепцією антикризове управління має перманентний характер, метою якого є передбачення ризику кризи та реалізація відповідних заходів на будь-якому етапі діяльності підприємства [12].

В. Василенко пропонує трактувати антикризове управління як різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення – розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства. Автор зводить поняття антикризове управління до можливості передбачення, пришвидшення, випередження та відтермінування кризових явищ, необхідності підготовки до кризи, забезпечення необхідними знаннями, вміннями та навиками для протистояння викликам та можливістю пом'якшувати кризу [13].

Отже, на основі вище поданих визначень, розуміємо антикризове управління закладом освіти (ЗО) як постійну систему управління, що має комплексний, системний характер, діяльність якої спрямована на запобігання кризових явищ в ЗО, та включає координацію всіх структурних підрозділів закладу щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах, діагностування та аналіз виникнення кризових явищ, їх причин та особливостей поведінки зовнішнього та внутрішнього середовищ ЗО в цей період часу, розробку шляхів виходу із кризи за оптимальних умов його подальшої діяльності.

Нині, багато закладів освіти України, в тому числі ЗЗСО перебувають в кризовому або передкризовому стані. Тому система антикризового управління закладом освіти передбачає їх фінансово виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі. Крім того, навіть при установленому функціонуванні економіки майже всі освітні установи мають вживати заходи, спрямовані на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності ЗО. Тому аналіз має проводитись практично постійно з метою виявлення больових пунктів і наступного оперативного втручання [4].

Система антикризового управління передбачає заходи щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління

закладом освіти ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління закладом освіти, більшість дослідників єдині в думці стосовно специфічності цього напряму управління, використання специфічних прийомів, форм і технологій менеджменту, некоректності його ототожнювання з управлінням в цілому або управління за умови макроекономічної кризи.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення в закладах освіти та подолати симптоми занепаду [40].

Відмінності антикризового управління для державних закладів освіти і для приватних структур є, але не настільки суттєві. Вони полягають у можливостях державного інвестування для перших і більш оперативного прийняття ними радикальних рішень. Слід погодитися, що, наприклад, зміни керівництва через розпорядження вищого органу управління в державному секторі можуть бути здійснені швидше, ніж очікування рішень загальних зборів в колективах.

Отже, антикризове управління застосовується залежно від організаційно-економічної форми закладів освіти, конкретного економічного стану закладів освіти. При усіх особливостях проведення антикризових заходів потрібно враховувати, що на глибину і масштабність заходів впливає ряд чинників, серед яких основними є структура власності, підготовленість менеджменту і його зацікавленість у проведенні антикризових дій. Система антикризового управління відрізняється від загального менеджменту, оскільки вводиться в дію тоді, коли заклад освіти перебуває в передкризовому або кризовому стані.

Водночас заклади освіти взаємодіють із зовнішнім середовищем (партнерами, контрагентами, фіскальною та фінансово-кредитною системою) і має виконувати перед ними зобов'язання і вимагати відповідного виконання зобов'язань іншої сторони перед ним. Тому для визначення кризового стану важливим моментом є аналіз співвідношення зобов'язань закладів освіти щодо інших суб'єктів та їх зобов'язань щодо нього. В практиці такий аналіз починається з виявлення рівня задоволення зобов'язань освітніх організацій.

Зобов'язання закладів освіти поділяють на дві великі групи – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні зобов'язання виникають перед працівниками (по виплаті заробітної плати).

Зовнішні зобов'язання включають зобов'язання перед фіскальною системою (не сплачені в строк податки), фінансово-кредитною системою (неможливість погасити заборгованість перед банками або іншими фінансовими організаціями), зобов'язання перед контрагентами.

Тому вихідним пунктом аналізу з метою встановлення необхідності проведення антикризових заходів є чітке визначення всіх зобов'язань закладів освіти – внутрішніх та зовнішніх та причин, які перешкоджають їх виконанню.

Причини, що перешкоджають закладам освіти виконувати свої зобов'язання, можуть бути також внутрішніми і зовнішніми.

До основних внутрішніх причин відносять насамперед недосконалий менеджмент, внаслідок чого заклади освіти зробили неефективні довгострокові фінансові вкладення, що не привели до зростання його доходу в передбачуваний період, а також, коли навчальні заклади обтяжені, що не збільшують контингент учнів і грошових надходжень, що не реалізуються, утримують непомірну для нього соціально-культурну сферу, утримують надмірну кількість персоналу тощо.

Зовнішні причини – невиконання зобов'язань можуть бути досить різні. Так, можливі ситуації, коли ринок знижує загальний попит на випускників

навчальних закладів, оскільки не має потреб, високі ціни, приватні заклади, низька платоспроможність, з'явилися випускники – конкуренти.

Зобов'язання закладів освіти мають досить чітко визначені вимоги, перевищення таких вимог призводить до набуття навчальних закладів репутації ненадійного партнера, що поглиблює загальну недовіру до нього контрагентів і навіть власного персоналу [28].

Невиконання закладом освіти своїх зобов'язань свідчить про два основні моменти:

- 1) або керівник закладу освіти є недобросовісним і вважає можливим їх не виконувати;
- 2) або заклад освіти дійсно не має змоги виконувати свої зобов'язання.

У першому випадку заклад освіти повинен мати можливість виконати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних працівників і продовжувати свою діяльність, тоді кризовий стан закладу освіти не проявляється і неможливість виконати зобов'язання може бути відносною та тимчасовою.

У другому випадку наявна криза і потрібно вводити антикризове управління як єдиний засіб продовжити діяльність закладу освіти в прийнятних для засновників та суспільства формах.

Загалом кризовий стан закладів освіти визначається недостатністю власної навчально-матеріальної бази та фінансування, неспроможністю менеджменту освітньої установи вжити заходів для нейтралізації негативних явищ, відсутністю обґрунтованої перспективної програми розвитку закладу освіти. Такий стан може залежати також від незбалансованості корпоративних інтересів засновників, керівників закладів освіти і проявляється в основному як неперспективність освітньої установи.

Як зазначає науковець Л. Лігоненко[40], антикризове управління має включати систему заходів, які мають подібні риси до загального управління закладів освіти, але водночас мають певні відмінності. Оскільки кризовий стан проявляється поступово, керівники таких закладів намагаються

осмислити і розробити якісь заходи для поліпшення стану освітнього закладу. Як показує практика, такі заходи не завжди можуть бути адекватними і реально здійсненими, оскільки керівники в закладах освіти зайняті переважно поточною роботою, іноді не вистачає необхідних знань, іноді поліпшенню роботи заважають суто людські інтереси, оскільки особисті вигоди можна мати і в умовах кризового стану. Бажано, щоб систему антикризового управління здійснювали окремо виділені фахівці, а ще краще – фахівці з антикризового управління. При цьому зацікавлені в подальшому розвитку закладу освіти особи повинні стежити за дотриманням прав таких фахівців, а також щоб їх інтереси збігалися з інтересами місцевого менеджменту.

1.2. Особливості антикризового управління закладами загальної середньої освіти

Невмотивована військова агресія Російської Федерації проти України призвела до значного приросту біженців, які намагаються потрапити до Європейського Союзу, а також до внутрішньої міграції в Україні. У зв'язку з цим всі аспекти освітньої сфери зазнали змін. Особливої актуальності набувають питання організації освітнього процесу, впровадження дистанційної освіти, забезпечення фізичної безпеки учнів, вибору кадрової політики і багато інших. У таких умовах управлінська підсистема закладу загальної середньої освіти стає важливим фактором для ефективного функціонування системи освітніх закладів. Перш за все, організаційно-управлінські принципи освітнього менеджменту пройшли значні трансформації. Керівництво ЗЗСО, а також відомства виконавчої влади, органи військового командування, військові та цивільні адміністрації та органами місцевого самоврядування беруть на себе повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища та надання якісних освітніх послуг.

Тенденції реформування системи сучасної освіти, посилення автономії закладів освіти, нові вимоги до управлінської діяльності керівників освіти, забезпечення результативного управління закладом освіти у сучасних умовах неможливо без ефективного управління ризиками, оскільки процеси планування, проєктування, організації освітнього процесу передбачають велику кількість ризиків. Їх своєчасний облік дозволить уникнути серйозних втрат. Створений проєкт управління ризиками закладу освіти дозволить своєчасно ідентифікувати та зменшити їх вплив на освітнє середовище.

Наведемо основні групи ризиків:

Політичні:

1. Руйнування закладів освіти внаслідок агресії Росії.
2. Вплив збройних конфліктів на освіту породжує цілий ряд гуманітарних та соціальних проблем, завдаючи шкоди учням та педагогічним працівникам, позбавляє величезну кількість дітей їхнього права на освіту.
3. Зміни в нормативно-правовій базі. (Зміни законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти).

Економічні:

1. Зменшення фінансування закладів освіти в період воєнного стану. (Ризик недостатнього бюджетного фінансування; ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів (гранти, спонсорські внески тощо)
2. Призупинення різних державних програм, які були направлені на реконструкцію закладів освіти та фінансування ремонтних робіт.
3. Обмеження в проведенні розважальних заходів для учасників освітнього процесу.

Соціокультурні:

1. Переміщення учасників освітнього процесу по території України та за кордон. Загроза їх життю.
2. Учасники освітнього процесу знаходяться в тяжкому психо-емоційному стані, що негативно впливає на їх фізичне здоров'я також.

3. Негативні фактори дистанційної форми навчання, які можуть спричинити затримку в соціально-суспільному дорослішанні учасників освітнього процесу.

4. Ризик несприйняття соціумом активних змін в системі освіти.

Технологічні:

1. Неналежні умови проведення освітнього процесу (відсутність світла, постійні тривоги, перебої в інтернет з'єднанні, обмеження в використанні цифрової техніки).

2. Кількісне зменшення професійних педагогічних працівників, що призводить до «кадрового голоду» в структурі освіти. (Ризик зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу у ЗЗСО, порушення норм корпоративної культури, ризик демотивування персоналу закладу).

3. Порушення звичного організаційного ритму дня у зв'язку з можливими технічними перебоями. (Ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності).

4. Ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти пов'язаний з недостатнім або неякісним забезпеченням комп'ютерною та мультимедійною технікою, відповідним програмним забезпеченням, автоматизованими системами управління.

У сучасних умовах освітній менеджмент приймає форму антикризового управління, яке характеризується постійним моніторингом, ідентифікацією і локалізацією проблемних явищ в освітньому середовищі закладу освіти, передбаченням можливих кризових ситуацій і здатністю визначати необхідні ресурси для стабілізації роботи педагогічного колективу.

Українська дослідниця Т. Сорочан зауважує: «Безперечно, кожний керівник закладу освіти хоче у важкі часи кризи не просто знайти вихід, а й окреслити майбутню, оптимістичну перспективу» [57, с. 14]. Введення воєнного стану як особливого правового режиму, що «вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, територіальній цілісності..» потребує від

менеджера шкільної освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління освітньою організацією, що характеризує його професійну компетентність.

У дослідженні А. Грищук «Антикризове управління та його інструментарій» виділено три основні інструменти антикризового управління. Серед них: моніторинг та діагностика на основі показників стану організації, планування і розробка антикризової стратегії та контролінг [23, с. 20].

На нашу думку, моніторинг та оцінка стану навчальної організації в умовах кризи представляють собою один із найважливіших інструментів, який дозволяє адаптувати освітній процес та забезпечити його функціональність. У першу чергу, до таких показників відносяться: організація освітнього процесу взагалі (включаючи дистанційну форму навчання та її супровід, навчально-методичну підтримку, тривалість занять, методи оцінювання учнів і інше); фізична безпека всіх учасників освітнього процесу (створення безпечного навчального середовища і інше); наявність ефективного психологічного супроводу (як мотиваційний фактор) у закладі освіти; функціональну готовність педагогічного персоналу (їх здатність якісно здійснювати освітню діяльність в нестандартних ситуаціях).

Важливо відзначити, що перехід на дистанційне навчання спонукав керівників до створення творчих груп, які дуже швидко підготували педагогічний персонал до нових умов організації освітнього процесу зі здобувачами освіти. Цей оперативний підхід свідчить про готовність керівника шкільної освіти здійснювати управлінську діяльність в умовах кризи, що повністю відповідає вимогам професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [51, с. 4]. У цьому контексті мова йде про забезпечення контролю якості освіти, створення безпечного та сприятливого освітнього середовища, а також підтримку партнерських та мережевих зв'язків. Оскільки опанування педагогічним персоналом різних форм дистанційного навчання (онлайн і офлайн), створення та розробка

дистанційних курсів, їхнє змістове наповнення, розробка індивідуальних навчальних програм, забезпечення доступності та якості освіти вимагає від менеджерів шкільної освіти відповідальності та професіоналізму.

Планування та розробка антикризової стратегії також вважаються необхідною умовою для виходу з кризової ситуації. Визначення місії та візії закладу освіти з урахуванням військового конфлікту або надзвичайної ситуації допомагає об'єднати педагогічний колектив для розв'язання складних завдань. Місія, як основна ціль діяльності освітнього закладу, відображає загальні цінності колективу, а візія визначає напрямки розвитку шкільної спільноти для подолання проблем. Таким чином, антикризова стратегія встановлює шлях до позитивних змін, а ціль конкретизує мету та завдання з мінімізації ризиків у розвитку освітньої організації.

На думку вчених, в системі планування поточної роботи в закладах загальної середньої освіти ефективним інструментом є «матриця Ейзенхауера», яка дозволяє визначити найбільш термінові завдання та ті, які можна делегувати іншим суб'єктам управління або відкласти на певний час. Цей управлінський механізм допомагає керівнику аналізувати готовність вчителів до роботи в онлайн форматі, враховувати сильні та слабкі сторони дистанційного навчання, забезпечувати зворотний зв'язок з батьківською спільнотою, приймати обгрунтовані управлінські рішення та уникати кризових ситуацій.

Контролінг як важлива контрольньо-інформаційна система має важливе значення в подоланні кризових явищ оскільки дозволяє отримати точну інформацію про стан шкільної організації та її здатність функціонувати в умовах кризи. У системі сучасної шкільної освіти все більшого значення в контрольньоаналітичній діяльності менеджера набуває організація внутрішнього аудиту, яка виконує роль незалежної та неупередженої експертизи якості шкільної освіти. У монографії О. Гречаник та В. Григораш «Організація внутрішнього аудиту в закладах загальної середньої освіти», висвітлено технологію здійснення внутрішнього аудиту в закладі загальної

середньої освіти [22, с. 25]. Значну увагу дослідники приділили питанням організації внутрішнього аудиту, забезпеченню системи контролю в закладі освіти; використанню сучасних методів контролю за якістю освіти й освітньою діяльністю. Вчені визначають внутрішній аудит як адміністрування, що забезпечує оцінку освітньої діяльності та якості освіти загалом і за окремими структурними підрозділами, напрямками, суб'єктами педагогічного процесу.

Отже контролінг дозволяє швидко реагувати на зміни і приймати відповідні рішення.

Серед важливих завдань такого періоду:

- Організації здобуття освіти, освітнього процесу у формі, найбільш безпечній для життя і здоров'я людей в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану.

- Максимальне сприяння щодо створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти.

- З метою оперативного реагування на надзвичайні ситуації забезпечення постійного взаємозв'язку з органами виконавчої влади, військового командування, військовими, військово-цивільними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, їх представниками, посадовими особами, органами управління у сфері освіти».

- Оптимальне використання принципів антикризового управління.

Принципи антикризового управління в закладах загальної середньої освіти визначають основні напрямки та цінності, які повинні керувати діяльністю під час кризових ситуацій. Ці принципи спрямовані на ефективне та відповідальне управління, забезпечення стабільності та безпеки шкільної спільноти під час кризи. Аналіз наукових джерел дає змогу виділити основні принципи антикризового управління в умовах кризи:

- діагностика кризових явищ за рівнем їхньої небезпеки;
- оперативність реагування на небезпеку;
- своєчасність прийняття управлінських рішень, їхня законність;

– постійний контроль за виконанням управлінських заходів.

Необхідним вважаємо зазначити низку принципів антикризового управління, до яких відносимо:

1. Принцип пріоритетів (В умовах кризи антикризове управління повинно зосереджуватись на найважливіших та невідкладних завданнях. Важливо чітко визначити пріоритети та керувати ресурсами з урахуванням найважливіших потреб учнів, персоналу та шкільної інфраструктури).

2. Принцип комунікації та взаємодії (Взаємодія та відкрита комунікація між усіма учасниками шкільної спільноти є основою успішного антикризового управління. Всі сторони повинні мати можливість обмінюватися інформацією, ділитися досвідом та координувати свої дії).

3. Принцип ефективного лідерства (Ефективне кризове управління вимагає сильного лідерства, здатного приймати важливі рішення та орієнтувати всю спільноту на досягнення спільної мети – подолання кризової ситуації).

4. Принцип індивідуального підходу (Кризові ситуації можуть впливати на різних учнів та персонал по-різному. Антикризове управління має передбачати індивідуальний підхід до кожної особи, враховувати їхні потреби та можливості).

5. Принцип психологічної підтримки (Важливо надавати психологічну підтримку учням, персоналу та батькам, які переживають емоційний стрес під час кризових ситуацій. Психологічна підтримка допомагає знизити ризик психологічних травм та сприяє стійкості дітей та дорослих).

6. Принцип навчання на випадок надзвичайних ситуацій (Школа повинна бути готовою до виникнення надзвичайних ситуацій. Тому важливо проводити тренування, підготовку та навчання персоналу та учнів на випадок надзвичайних ситуацій, а також розробляти плани дій на випадок екстрених ситуацій).

Вище зазначені принципи антикризового управління допомагають забезпечити ефективність та стабільність в управлінні кризовими ситуаціями,

сприяють збереженню безпеки та благополуччя всієї шкільної спільноти. доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі.

Таким чином, врахування антикризового управління дозволяє керівнику закладу загальної середньої освіти швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення.

Антикризове управління, так само як і будь-яке інше управління, характеризується певними технологічними схемами управління [24]. Однак специфіка антикризового управління закладу освіти відображає особливості його технології. Тут важливий вплив можуть справляти такі фактори, як обмежений час, зменшення рівня контролю, конфлікти інтересів, велика ступінь невизначеності і ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, втрата конкурентоспроможності та порушення балансу влади.

Технологізація всіх аспектів розвитку соціальних систем (в тому числі й освітніх) є характерною ознакою нашого часу (В. Іванов, В. Подшивалкіна, А. Шиян). Спочатку це проявилось в розробці технологій навчання (В. Беспалько, Л. Буркова, Ю. Васьков, В. Гузеєв, М. Капустін, О. Пехота, Г. Селевко та ін.), але згодом стало очевидним і для систем управління (В. Гуменюк, Г. Єльнікова, А. Єрмола, Г. Капто, В. Лазарєв, О. Мойсєєв, В. Сімонов) [62].

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо: попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків.

Технологія антикризового управління – це система методів, прийомів та інструментів, які застосовуються для ефективного вирішення кризових ситуацій в закладах загальної середньої освіти. Ця технологія має на меті попередження, реагування та подолання кризових явищ, а також відновлення нормального функціонування навчального процесу після кризи. Основні етапи технології антикризового управління включають:

1. Аналіз потенційних загроз та ризиків. Перший крок у технології антикризового управління – це аналізування потенційних загроз та ризиків, які можуть вплинути на заклад освіти. Це допомагає визначити слабкі місця, визначити кризові ситуації, що можуть виникнути, та планувати проактивні заходи для їх попередження.

2. Розробка плану антикризового управління. Після ідентифікації потенційних загроз та ризиків, заклад освіти має розробити план дій на випадок кризових ситуацій. Цей план повинен містити чіткі кроки, процедури та ресурси для керівництва під час кризи.

3. Тренування та навчання. Підготовка вчителів та учнів до кризових ситуацій є важливим елементом технології антикризового управління. Регулярні тренування, симуляції та навчальні заходи допомагають збільшити готовність до кризових ситуацій та забезпечити дієву реакцію.

4. Реагування на кризову ситуацію. У разі виникнення кризової ситуації, важливо швидко та ефективно реагувати. План антикризового управління служить орієнтиром для керівництва та координації дій, а також включає комунікаційні стратегії для інформування всіх зацікавлених сторін.

5. Моніторинг та оцінка. Після завершення кризової ситуації, необхідно провести моніторинг та оцінку вжитих заходів. Це допомагає з'ясувати, наскільки ефективно були впроваджені плани та знайти можливість для покращення в майбутньому.

6. Психологічна підтримка. Важливим елементом технології антикризового управління є психологічна підтримка для учнів, вчителів та батьків під час кризових ситуацій. Допомога психолога та психологічна підтримка можуть сприяти зниженню емоційного стресу та психологічного травмування.

Застосування технології антикризового управління допомагає закладу освіти бути готовим до непередбачених ситуацій та ефективно реагувати на кризові явища, забезпечуючи безпеку та благополуччя шкільної спільноти.

Компетентнісний підхід в управлінні закладами загальної середньої освіти потребує використання технологій ситуаційного менеджменту. Вітчизняний дослідник О. Бондар розглядає ситуаційний менеджмент як «самостійну галузь науки і професійної діяльності, спрямовану на забезпечення будь-якою організаційною структурою, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу» [7, с. 340]. Інші вчені ситуаційний менеджмент пов'язують з процесом який «дозволяє керівникам, планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати невідкладні операції при розв'язанні невідкладних проблем, які постають перед організацією» [8, с. 24].

Реалізація ситуаційного підходу, на думку вчених, передбачає чотири кроки, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень у складних ситуаціях:

- критичний аналіз надзвичайної ситуації, який дозволяє оцінити її з усіх сторін і прийняти правильне управлінське рішення;
- вибір підходів, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу з надзвичайної ситуації, передбачення (прогнозування) ймовірних наслідків як позитивних, так і негативних;
- визначення найбільш важливих чинників даної ситуації, які впливають на її результат; забезпечення гнучкості управлінської підсистеми школи для вирішення нагальної проблеми;
- узгодження управлінських прийомів (технологій) розв'язання даної ситуації з освітніми цілями закладу загальної середньої освіти. Дослідження особливостей управління закладами загальної середньої освіти в умовах кризи дає змогу з'ясувати, що ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. При цьому передбачається, що організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень, які вимагають нових поглядів на управління закладами загальної середньої освіти;

Етапи антикризового управління в закладах загальної середньої освіти включають послідовний ряд дій, спрямованих на попередження, реагування та подолання кризових ситуацій. Кожен етап є важливим і має свої особливості.

1. *Проактивний етап* передбачає попередження кризових ситуацій або їх мінімізацію. На цьому етапі важливо проводити аналіз ризиків та потенційних загроз, виявляти слабкі місця в управлінському процесі, залучати внутрішні та зовнішні джерела для прогнозування можливих проблем та визначення пріоритетів для їх вирішення.

2. *Реагування на кризову ситуацію* включає швидке реагування на виникнення кризи. На цьому етапі важливо активувати план антикризового управління, провести моніторинг ситуації, забезпечити швидку комунікацію між учасниками шкільної спільноти та координувати дії з метою мінімізації наслідків кризи.

3. *Управління кризовою ситуацією*. На цьому етапі школа активно впроваджує план антикризового управління, взаємодіє з учасниками шкільної спільноти, забезпечує психологічну та практичну підтримку, а також приймає рішення, спрямовані на подолання кризової ситуації та відновлення нормального функціонування школи.

4. *Оцінка та аналіз*. Після завершення кризової ситуації, важливо провести оцінку та аналіз всіх етапів антикризового управління. Це допомагає з'ясувати, наскільки ефективно були вжиті заходи, визначити слабкі місця та знайти можливості для покращення у майбутньому.

5. *Відновлення та попередження повторення*. Після кризи школа має забезпечити відновлення нормального функціонування освітнього процесу, а також вжити заходів для запобігання повторенню подібних кризових ситуацій в майбутньому. На цьому етапі можуть вноситися зміни до плану антикризового управління та проводитися додаткові тренінги та навчання для підвищення готовності шкільної спільноти до кризових ситуацій.

Ми погоджуємось із думкою вчених Л. Ліготенко [40] і В. Василенко [14] щодо того, що для кожного окремого етапу антикризового управління у конкретному закладі мають бути розроблені практичні інструменти.

Важливою управлінською функцією є організація контролю над виконанням розробленої антикризової програми, щоб вчасно проводити заходи щодо її модернізації у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Проте, на нашу думку, антикризове управління повинно бути спрямоване на передбачення кризи та її можливих наслідків.

Суттєвою ознакою управління закладами загальної середньої освіти в умовах кризи є реалізація мотиваційної функції в діяльності менеджера освіти. У дослідженнях Л. Вознюк з'ясовано, що нові професійні стандарти керівника однією з провідних трудових функцій визначають здатність ефективно управляти персоналом. До змісту такої функції науковцем віднесено:

- забезпечення командної роботи учасників освітнього процесу;
- ефективне використання в управлінні персоналом сучасних методів та інструментарію, що забезпечують якість освітнього процесу;
- організація заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти [18].

У теорії соціального управління поняття «мотивація» розглядається як «змістовне наповнення мотиваційної сфери особистості і як сукупність внутрішніх спонукань, найбільш важливих і характерних мотивів діяльності та поведінки людини» [64, с. 40].

На роль функції мотивації в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти звертає увагу О. Мармаза. Дослідниця вважає, що «надання освітньому менеджменту координаційного та мотиваційного характеру стає основою для посилення його розвивальних можливостей, а докорінна зміна функціонального складу, формує «нову філософію школи», що полягає у зміні поглядів на свою роль та місце в управлінських процесах» [43, с. 41]. Отже, здатність мотивувати і підтримувати усіх суб'єктів освітнього процесу

є важливою умовою функціонування та розвитку шкільної організації. Цю думку підтримують і вітчизняні вчені, які виділяють функцію мотивації як одну з провідних у системі управління закладами загальної середньої освіти [64, с. 37]. Успішність дій керівника щодо реалізації функції мотивації, на думку вчених, визначається його здатністю впливати у необхідному напрямі на внутрішні мотиви діяльності та поведінки суб'єктів освітнього процесу.

В умовах воєнного стану мотиваційні чинники ґрунтуються на довірі та партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу. Важливими при цьому є ґрунтовне вивчення і обговорення з учителями проблемних питань щодо організації освітнього процесу в умовах кризи. Зокрема: організація дистанційного навчання; оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти; організація урочної діяльності в умовах воєнного стану; психологічна підтримка учнів, створення для них найбільш комфортних умов; розв'язання нестандартних ситуацій під час онлайн навчання тощо. У системі шкільного менеджменту кадрова політика є важливим стратегічним напрямом, оскільки від створення оптимальних умов для педагогічної діяльності, підтримки вчителя, мотивації і стимулювання його професійного зростання залежить якість освіти в цілому і кожного закладу освіти зокрема. Тому здатність керівника мотивувати педагогічний персонал до продуктивної педагогічної діяльності в умовах воєнного стану характеризує його професійну компетентність.

Таким чином, освітній менеджмент в умовах кризи має розв'язати низку завдань, які реалізують право на освіту в закладах загальної середньої освіти:

– Забезпечення умов для якісної організації освітнього процесу (безпечне освітнє середовище, готовність учителя до здійснення професійної діяльності в умовах воєнного стану, обладнання для дистанційного навчання, якість логістичних та управлінських процесів).

– Забезпечення адаптації здобувачів освіти до нових умов навчання.

- Забезпечення психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу
- Забезпечення продуктивної співпраці з батьками та іншими соціальними партнерами.
- Забезпечення сприятливих комунікації між усіма учасниками освітнього процесу.

Загалом управління закладами загальної середньої освіти в кризових умовах потребує від керівників компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях, ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації освітнього процесу, сприятливих умов для дистанційної роботи, умінь налагоджувати партнерство з усіма соціальними партнерами.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Сучасний стан антикризового управління закладами загальної середньої освіти

З метою дослідження сучасного стану управління закладами загальної середньої освіти, ми провели анкетування, в якому брали участь керівники, вчителі та батьки учнів ЗЗСО. Основними завданнями нашого дослідження були:

1. Встановити сучасний стан управління закладами загальної середньої освіти.
2. Виявити та проаналізувати фактори, що можуть призвести до виникнення криз у ЗЗСО.
3. З'ясувати наявність проблем в організації управління освітніми закладами.
4. Визначити рівень інформованості керівників щодо антикризового управління в освітніх установах.
5. Оцінити готовність керівників закладів загальної середньої освіти до впровадження антикризових програм на практиці.

На основі аналізу психолого-педагогічної літератури, у нашому дослідженні було визначено наступні рівні управління закладом загальної середньої освіти: незадовільний рівень, початковий рівень, допустимий рівень, достатній рівень, оптимальний рівень.

На незадовільному рівні управління закладом загальної середньої освіти, освітня організація фактично лише функціонує, не здійснюючи жодних заходів для вдосконалення освітнього процесу. Більшість вчителів працюють традиційно і не прагнуть вдосконалювати свою професійну діяльність. Учні мають низький рівень знань, умінь і навичок, і мають

обмежену соціальну та пізнавальну активність. Престиж такого закладу в соціумі є низьким.

На початковому рівні управління закладом загальної середньої освіти проблеми визначаються лише частково, і це частково ґрунтується на суб'єктивних оцінках керівництва закладу. Розв'язання цих проблем відбувається у фрагментарному порядку і, головним чином, завдяки ініціативі окремих вчителів. Учні на початковому рівні розвитку щодо знань, умінь і навичок, а також мають обмежену соціальну та пізнавальну активність і виражають довільну поведінку. Престиж такого закладу в соціумі є низьким.

При допустимому рівні управління закладом загальної середньої освіти, проблеми, які стосуються освітньої організації, ідентифіковані на підставі аналізу результатів минулорічного плану роботи, але без урахування стратегічних цілей розвитку. Заплановано та реалізовано ряд заходів для їх вирішення, проте це виявилися недостатніми для подолання виявлених недоліків.

Учні досягли середнього рівня сформованості знань, умінь і навичок, а також мають прийнятний рівень соціальної та пізнавальної активності. Заклад освіти має позитивний імідж у соціумі.

Існує концепція розвитку закладу загальної середньої освіти, але вона не відповідає всім необхідним критеріям для таких документів.

В закладі створена медіатека для організації дослідно-експериментальної роботи, але деякі її аспекти ще не були реалізовані, а теоретична та методична частина опису цієї діяльності потребує подальшого вдосконалення.

Нормативно-правовий, науково-методичний та організаційний супровід освітньої діяльності потребує серйозного вдосконалення.

Учителі показують середній рівень професійної діяльності.

На достатньому рівні управління закладом загальної середньої освіти розроблено та реалізовано комплекс заходів, спрямованих на забезпечення

нормативно-правового, науково-методичного і організаційного супроводу розвитку освітньої організації.

Мета розвитку ЗЗСО чітко визначена як у річних планах, так і у Концепції розвитку закладу загальної середньої освіти, і відповідає положенням нормативно-законодавчих актів, які регламентують функціонування національної системи загальної середньої освіти. Більшість педагогів спрямовують свою діяльність на досягнення концептуальної мети, але процес модернізації освітнього процесу потребує системного підходу. Актуальні проблеми, які відображені з урахуванням мети розвитку ЗЗСО, потребують систематичності як при їх формулюванні, так і при їх вирішенні.

Учні досягли вищого за середній рівень сформованості знань, умінь і навичок, а також мають більший за середній рівень соціальної та пізнавальної активності та готовності подолати труднощі.

Престиж закладу загальної середньої освіти в соціумі є високим.

Концепція розвитку ЗЗСО створена, але вона ще не повністю відповідає всім необхідним критеріям для документів такого плану. В закладі створена медіатека для організації дослідно-експериментальної роботи, але вона не охоплює всі аспекти інноваційної діяльності. Теоретична і методична частини опису дослідно-експериментальної роботи розроблені, але потребують певного вдосконалення.

Нормативно-правовий, науково-методичний і організаційний супровід освітньої діяльності не повністю забезпечує ефективний інноваційний розвиток ЗЗСО. Вчителі проявляють вищий за середній рівень професійної діяльності.

При оптимальному рівні управління закладом загальної середньої освіти, концепцію розвитку освітньої організації було сформульовано з використанням системного підходу. Цілі діяльності закладу освіти повністю відображені, як у Концепції розвитку ЗЗСО, так і в річних планах роботи. Педагоги свідомо спрямовують свою професійну діяльність відповідно до цільових завдань концептуального розвитку ЗЗСО, під керівництвом

адміністрації. Актуальні проблеми, що стосуються закладу загальної середньої освіти, визначаються на основі діагностики із врахуванням цільової спрямованості розвитку ЗЗСО, і для них розроблена науково обґрунтована програма, яка має системний характер.

Імідж закладу загальної середньої освіти у громадськості є надзвичайно високим.

Учні досягли вищого за середній рівень сформованості знань, умінь і навичок, і мають оптимальний рівень соціальної та пізнавальної активності, готовності у подоланні труднощів.

Нормативно-правова база освітньої діяльності є досконалою.

Концепція розвитку ЗЗСО має системний характер. У закладі створена медіатека для організації дослідно-експериментальної роботи, яка відрізняється повнотою та системністю. Теоретична і методична частини опису дослідно-експериментальної роботи розроблені якісно та повністю.

Нормативно-правовий, науково-методичний і організаційний супровід освітньої діяльності в повній мірі забезпечує ефективний розвиток ЗЗСО, а вчителі проявляють високий рівень професійної діяльності.

З метою виявлення стану управління ЗЗСО, нами було проведено анкетування керівників закладів загальної середньої освіти (Додаток А, Г, Д) та педагогічних працівників (Додаток А, Б), батьків учнів (Додаток А, В). У дослідженні взяли участь директори, заступники директорів Добровеличківського ліцею «Гармонія» (Кіровоградської області), комунального закладу «Качанівський ліцей» (Вінницької області), Вигодянського ліцею (Одеської області), батьки учнів вище згаданих установ. Всього в експерименті прийняло участь 60 осіб.

У відповідях на запропоновані нами анкети було зібрано інформацію щодо наступних аспектів:

– стану матеріально-технічного та методичного забезпечення закладів загальної середньої освіти;

- умов, які створені в закладах загальної середньої освіти для ефективної праці педагогічного колективу;
- стан психологічного клімату в педагогічних колективах та серед учнів;
- способи співпраці між адміністрацією закладу освіти та педагогічним колективом;
- застосування керівниками маркетингових підходів у власній діяльності у сфері освіти;
- механізми, які використовуються для підвищення ефективності роботи педагогічного колективу;
- методи, які використовуються для підвищення професійної майстерності педагогів;
- систему взаємодії закладу загальної середньої освіти з батьками учнів;
- методи управління закладом загальної середньої освіти;
- перелік та якість надання додаткових освітніх послуг.

Для оцінювання готовності керівників до антикризового управління було розроблено процедуру оцінки результативності управління закладами загальної середньої освіти. Далі проаналізуємо результати проведеного анкетування респондентів (Додаток А).

На запитання «Чи знаєте Ви, що означає криза в закладах освіти?» 100 % керівників та 88 % вчителів відповіли, що знають. А от батьки дали позитивну відповідь лише на 48 % , а 52 % проігнорували запитання або мало обізнані з роботою закладу загальної середньої освіти.

На запитання «У чому Ви бачите прояви кризового стану закладів загальної середньої освіти?» учасники анкетування відповіли: керівники – 75 % бачать у фінансуванні, 33,3 % – у матеріальному забезпеченні, 83,3 % – у кадровому забезпеченні, 8,3 % бачать кризу у забезпеченні контингенту учнів; вчителі – 65,2 % у фінансуванні, 52,2 % – у матеріальному забезпеченні, 73,9 % – у кадровому забезпеченні і 4,3 % бачать кризу у

забезпеченні контингенту учнів; батьки – 56 % у фінансуванні, 24 % – у матеріальному забезпеченні, 12 % – у кадровому забезпеченні і 4 % бачать кризу у забезпеченні контингенту.

Керівники освітніх установ ідентифікують різноманітні види криз, включаючи політичні, економічні, демографічні, соціальні, а також виокремлюють такі кризи як духовні, особистісні.

На запитання «Що може, на Вашу думку, спричинити кризу в управлінні ЗЗСО?» керівники вважають, що 25 % – кризовий стан країни, 16,6 % – демографічний стан в регіоні, 16,6 % – забезпечення фінансуванням, 41,8 % – професійна компетентність керівників ЗЗСО.

На запитання «Як Ви оцінюєте рівень конкурентоспроможності Вашого ЗЗСО на рівні міста?» 58,3 % керівників висловлюють думку про те, що рівень конкурентоспроможності їхнього закладу на високому рівні, 41,7 % стверджують про достатній рівень конкурентоспроможності, ніхто з керівників не бачить свій заклад на низькому рівні. Більшість учасників опитування бачать свій заклад на достатньому рівні конкурентоспроможності. Не всі учасники, які брали участь в анкетуванні знають, що таке антикризове управління, 25 % керівників застосовували елементи антикризового управління у практичній діяльності, не усвідомлюючи того.

На думку учасників експерименту, серед найефективніших стратегій антикризового управління можна виділити: попередження і створення умов для подолання наслідків кризи, протидія кризовому стану через підготовку до її можливого виникнення, боротьбу з кризовими явищами, сповільнення процесів кризи, послідовний вихід з кризового стану, стабілізацію ситуації за допомогою використання наявних резервів та додаткових ресурсів.

Наступна група питань стосувалася управлінських рішень щодо виявлення та виходу з кризового стану у закладі.

На питання анкети «Чи відчуваєте Ви себе готовими застосувати антикризову програму заради виходу закладу освіти із кризового стану?»

відповіли «так» 83,3 % опитуваних керівників, а на питання «Чи спроможний керівник Вашого закладу вивести заклад загальної середньої освіти з кризового стану?» 43,4 % вчителів та 36 % батьків учнів закладів освіти з впевненістю сказали «так». 56,5% вчителів визнали, що керівники їхніх закладів володіють лідерськими якостями, але не мають необхідних знань, вмінь і навичок у сфері антикризового управління у закладах загальної середньої освіти. 83,3% опитаних керівників висловили готовність застосовувати антикризові програми на основі інновацій у разі виникнення кризових ситуацій у ЗЗСО, навіть не маючи відповідних спеціальних знань і навичок. Ця позиція може свідчити про те, що керівники не завжди повністю розуміють роль і важливість антикризових програм і їх вплив на всі аспекти педагогічної системи.

Адміністрації закладів загальної середньої освіти було запропоновано оцінити подані позиції за 5-бальною шкалою (Додаток Б). Керівники ЗЗСО показали такий результат:

1. Рівень співпраці закладу загальної середньої освіти з сім'єю (4 – 83,3 %; 5 – 16,7 %).
2. Побудова освітнього процесу на принципі єдності виховних впливів сім'ї і ЗЗСО (4 – 75 %; 5 – 16,6 %; 3 – 8,4 %).
3. Рівень організації медичного обслуговування в ЗЗСО (4 – 75 %; 5 – 16,6 %; 3 – 8,4 %).
4. Організація харчування в ЗЗСО (4 – 75 %; 3 – 25 %).
5. Соціальна підтримка дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які потребують певної корекції; дітей з малозабезпечених, неповних сімей та інших пільгових категорій (3 – 66,6 %, 4 – 33,4 %).
6. Рівень організації охорони праці в закладі (4 – 83,3 %; 5 – 16,7 %).
7. Стан соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захист прав учасників освітнього процесу в ЗЗСО (4 – 75 %; 3 – 25 %).

8. Загальний рівень розвитку дітей у ЗЗСО (рівень сформованості особистості дитини, стан розвитку її творчих здібностей, стан набуття нею соціального досвіду) (5 – 16,7 %; 4 – 66,6 %; 3 – 16,7 %).

9. Рівень життєвої компетентності випускників ЗЗСО (4– 92,5 %; 5 – 8,5 %).

10. Стан підготовки та адаптації випускників в навколишньому середовищі (4 – 75 %; 3 – 25 %).

11. Результат діяльності ЗЗСО (імідж закладу) (4 – 66,6 %; 5 – 8,4 %; 3 – 25 %).

12. Рівень залучення батьків та спонсорів до спільної діяльності (4 – 66,6 %; 3 – 33,4 %).

13. Рівень комфортності умов діяльності ЗЗСО та задоволеності учасників освітнього процесу (4 – 66,6 %; 3 – 33,4 %).

66,6 % опитаних керівників ЗЗСО застосовують маркетингові підходи в управлінні закладом.

50 % опитаних проводить науково-дослідну, експериментальну та пошукову роботу.

66,6 % керівників ЗЗСО та 58,3 % вчителів за останні два роки були учасниками професійних творчих міських і районних конкурсів.

Для оцінки діяльності вчителя в колективі закладу загальної середньої освіти, ми запропонували педагогічним працівникам виставити бали від 1 до 5 (Додаток В).

Методологічну грамотність вчителі оцінили наступним чином. 5 – 39,1 %; 4 – 32,9 %; 3 – 28 %.

Поповнення знань (5– 30,5 %; 4 – 56,5 %; 3– 13 %).

Розвиток фахових умінь (5 – 69,6 %; 4 – 30,4 %).

Проведення заняття (5 – 69,6 %; 4 – 30,4 %).

Результативність роботи (39,1 %; 4 – 32,9 %; 3 – 28 %).

Створення позитивного мікроклімату в учнівському колективі (5 – 21,8 %; 4 – 78,2 %).

Взаємодія з батьками (5 – 56,5 %; 4 – 34,8 %; 3 – 8,7 %).

Планування освітнього процесу, ведення документації, виконання програм та взаємоперевірку документації вчителі оцінили балами (5 – 82,6 %; 4 – 17,4 %).

Виконавчу дисципліну на 5 балів оцінили 73,9 % , на 4 бали – 26,1 % педагогів.

Співпрацю з батьками учнів ефективною визначили 65,2 %; не зовсім ефективною – 34,8 %

69,6 % учасників дослідження оцінили стан психологічного клімату в педагогічних колективах як сприятливий.

73,9 % педагогів зазначили, що нервові напруження у них виникає через перевірки відповідних контролюючих органів.

43,4 % вчителів відчують дискомфорт через виконання обов'язків, що не входять до посадової інструкції.

86,9 % педагогів мають намір продовжувати працювати у своєму закладі й сприяти його розвитку.

Батьки учнів ЗЗСО також взяли участь в оцінюванні (Додаток Г). Батьки оцінювали у балах рівень розвитку своєї дитини від 1 до 5.

1.Рівень знань, умінь, навичок

Володіння початковими елементами математики – 5 – 32 %; 4– 56 %; 3 – 12 %; володіння початковими елементами читання – 5 – 32 %; 4 – 56 %; 3 – 12 %; володіння початковими елементами письма – 5 – 28 %; 4 – 56 %; 3 – 16 %

2.Рівень творчого розвитку

Спостережливість – 5 – 46 %; 4 – 28 %; 3 – 16 %

Допитливість – 5 – 36 %; 4 – 32 %; 3 – 32 %

Фантазія, уява, здатність переносу дій у нестандартну ситуацію – 5 – 56 %; 4 – 28 %; 3 – 16 %

3. Рівень морального розвитку

Доброта – 5 – 36 %; 4 – 48 %; 3 – 16 %

Правдивість – 5 – 36 %; 4 – 32 %; 3 – 32 %

Вихованість – 5 – 36 %; 4 – 48 %; 3 – 16 %

4. Рівень фізичного розвитку й здоров'я

Рухова активність, спритність, координація були оцінені середніми балами 3 і 4.

52,5 % батьків беруть активну участь у роботі закладу освіти.

68 % респондентів-батьків зазначили, що якість освітніх послуг за 2022-2023н.р. у ЗЗСО лишилась на тому самому рівні.

80 % батьків вважають, що в закладі створено належні умови для збереження здоров'я дітей.

84 % батьків учнів оцінили стосунки з керівником ЗЗСО як позитивні.

92 % батьків не мають бажання переводити дитину в інший ЗЗСО.

64 % загального числа батьків учнів пропонують увести в роботу ЗЗСО додаткові послуги: спортивні секції, заняття з художньо-прикладного мистецтва, хореографії, комп'ютерної грамотності та поглибленої підготовки дітей до школи, з іноземної мови (у ЗЗСО, де такі послуги не надаються), послуги логопеда.

Понад 58,3 % керівників ЗЗСО і 52,2 % вчителів протягом року самостійно відвідували заходи для власного професійного зростання.

Для підвищення конкурентоздатності закладу спрямовують зусилля на вдосконалення матеріально-технічної бази; упроваджують інноваційні технології.

У ЗЗСО налагоджена робота з питань підвищення професійної майстерності педагогів.

Проведене дослідження дозволяє нам визначити рівень управління Добровеличківського ліцею «Гармонія» Кіровоградської області, Вигодянського ліцею Вигодянської сільської ради та Качанівського ліцею Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області як достатній (таблиця 2.1).

Такі висновки підтверджуються об'єктивними показниками дослідження, серед яких виділимо: рівень співпраці закладу загальної середньої освіти з сім'єю; рівень організації медичного обслуговування в ЗЗСО; організація харчування в ЗЗСО; рівень організації охорони праці в закладі освіти; стан оціального захисту, охорони життя, здоров'я та захист прав учасників освітнього процесу в ЗЗСО; загальний рівень розвитку дітей у ЗЗСО (рівень сформованості особистості дитини, стан розвитку її творчих здібностей, стан набуття нею соціального досвіду); рівень життєвої компетентності випускників ЗЗСО; стан підготовки та адаптації випускників в навколишньому середовищі; результат діяльності ЗЗСО (імідж закладу, оцінка батьками, громадськістю стану надання освітніх послуг ЗЗСО); рівень залучення батьків та спонсорів до спільної діяльності; рівень комфортності умов діяльності ЗЗСО та задоволеності учасників освітнього процесу; рівень забезпечення соціального розвитку ЗЗСО; конструктивні стосунки з колегами; створення сприятливого психологічного клімату в колективах.

Таблиця 2.1

Рівні управління закладами загальної середньої освіти (%)

Рівні	Кількість опитаних у %
Оптимальний	16,6
Достатній	66,8
Допустимий	16,6
Початковий	0
Незадовільний	0

Під час з'ясування реального стану управління ЗЗСО респондентами були виявлені такі проблеми: фінансування закладів загальної середньої

освіти, забезпечення кадрового фахового складу, застаріла матеріально – технічна база. Дані проблеми можуть спричинити кризовий стан в ЗЗСО, що ускладнить їх конкурентоспроможність, якісне надання освітніх послуг закладом освіти та довготривале функціонування.

Визначені проблеми ЗЗСО підтвердили актуальність нашої уваги до антикризового управління ними.

Серед проблем, що можуть спричинити кризу в закладі загальної середньої освіти, особливе місце посідає рівень професійної компетентності керівника закладу освіти. Адже від умілого управління залежить рівень функціонування ЗЗСО.

Нами було запропоновано педагогам оцінити рівень (високий, достатній, низький) власної педагогічно-професійної компетентності за такими позиціями:

- «чи вважаєте Ви достатніми свої психолого-педагогічні знання в галузі педагогічного управління?»
- «назвіть уміння і навички, які характеризують Вашу професійну компетентність»;
- «назвіть особистісні якості, які сприяють або перешкоджають Вашій професійно-управлінській діяльності».

Результати самооцінки рівня сформованості професійної компетентності керівників ЗЗСО наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Рівень сформованості професійної компетентності (ПК)
керівників ЗЗСО (у %)**

Рівні	Низький	Достатній	Високий
Показники	1 (8,3 %)	8 (66,6 %)	3 (25,1 %)

Аналіз відповідей дозволив зафіксувати завищену самооцінку значної кількості управлінців (незалежно від віку та стажу педагогічної й керівної

роботи) своєї готовності до виконання професійних функцій, неусвідомленість і несформованість мотивації фахового вдосконалення.

Так, 16,6 % опитаних педагогів, оцінюючи рівень своєї професійної компетентності як достатньо високий, не виявляли прагнення до підвищення кваліфікації. 58,3 % не вважали власний професійний рівень високим, але він їх задовольняв. І лише 25,1 %, не вважаючи свій рівень професійної компетентності достатньо високим, розуміли необхідність подальшого самовдосконалення.

Нас також цікавили уявлення педагогів про сутність і зміст управлінської компетентності керівника ЗЗСО. У зв'язку з чим було проведено анкетування й поставлено низку питань (тест анкет наведено в додатку Ж).

Так, на питання «Що таке управлінська компетентність керівника ЗЗСО» педагоги відповіли в різний спосіб. Наведемо деякі типові відповіді, а саме:

- уміння застосовувати свої знання в різних ситуаціях та опановувати нові вміння;
- відповідність керівника сучасним професійним, діловим, соціально-психологічним вимогам;
- знання сучасних управлінських підходів, уміння їх використовувати;
- професійні знання, управлінські вміння, результативність діяльності;
- лідерські якості, вміння привести колектив до успіху;
- уміння точно визначити мету розвитку закладу й збереження злагоди в колективі;
- комплекс знань, умінь, навичок, ставлень, які можна застосовувати у сфері управління;
- високий рівень кваліфікації, вміння скоординувати зусилля всього колективу для розвитку ЗЗСО;
- універсальний стиль керівництва як уміння поєднувати різні стилі залежно від конкретної ситуації;

- розв’язання виробничих питань без шкоди для особистості;
- знання нормативних документів, законів, що регламентують діяльність ЗЗСО, уміння ставити мету перед колективом й спрямовувати всіх його членів на досягнення мети;
- бачити всі сторони життя закладу, постійно тримати в полі зору всі ланки освітнього процесу, господарської й адміністративної справи;
- уміння керувати освітнім процесом, забезпечувати матеріально-технічну базу, слідкувати за фінансово-господарською діяльністю.

Педагогам було також запропоновано відповісти на питання: «Що є головним для успішної діяльності керівника ЗЗСО?». Для цього необхідно було як відповідь обрати одне з тверджень, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні ознаки успішного керівника ЗЗСО

Твердження	Кількість опитаних	%
Успішність керівника визначається, головним чином, природними лідерськими якостями	6	17,1
Хороший керівник – це, насамперед, педагог-майстер, який уміє передавати власні вміння підлеглим та розвивати їхню педагогічну майстерність	14	40
Керівник не повинен бути хорошим педагогом. Основний складник його успіху – це організаторські вміння	4	11,4
Ефективність праці керівника значною мірою залежить від його володіння науковими методами управління	7	20
Вирішальне значення для успіху керівника мають розвинений інтелект і воля. Маючи їх, людина може бути ефективним керівником без спеціальних управлінських знань	5	14,2

Аналіз результатів табл. 2.3 свідчить про те, що 40 % педагогів вважають, що вони мають розвивати, насамперед, свою педагогічну майстерність. При цьому лише 20 % вважають, що володіння науковими методами управління може істотно вплинути на ефективність їхньої професійної діяльності. 17,1 % педагогів свій успіх пов'язують з лідерськими якостями, а 14,2 % – з інтелектом і волею. Ще 11,4 % респондентів вважають, що керівник не має бути хорошим педагогом; головне – це його організаторські вміння.

Нас також цікавило ставлення педагогів до підвищення кваліфікації шляхом самоосвіти. Так, на запитання: «Який характер має Ваша самоосвітня діяльність?» більше половини педагогів (62,8 %) зазначили, що «періодичний»; лише 20 % – «систематичний»; останні (17,2 %) – приділяють увагу самоосвіті інколи.

Серед основних мотивів, що спонукають респондентів до розвитку управлінської компетентності, педагогами називався досить широкий спектр факторів, що узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Мотиви розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО

Мотиви	Кількість опитаних	%
Потреба в самоактуалізації й самовдосконаленні	5	14,2
Прагнення до підвищення педагогічної майстерності й професіоналізму як керівника	13	37,1
Бажання працювати творчо	8	22,8
Зацікавленість результатами своєї діяльності	8	22,8
Розвиток своїх можливостей і здібностей	5	14,2
Інтерес до питань педагогічного управління	13	37,1
Поліпшення матеріального стану	7	20

Досягнення визнання і поваги	5	14,2
Зміцнення свого положення, забезпечення стану впливу	5	14,2

Як свідчить аналіз таблиці 2.4, лише приблизно третина опитаних як спонукальні чинники розвитку управлінської компетентності обрала групу мотивів, безпосередньо пов'язану з професійною компетентністю: «прагнення до підвищення педагогічної майстерності й професіоналізму як керівника», «інтерес до питань педагогічного управління» (37,1 %), «зацікавленість результатами своєї діяльності» (22,8 %), «бажання працювати творчо» (22,8 %).

Отже, переважна більшість педагогів не мала відповідної мотивації для підвищення кваліфікації, оскільки безпосередні завдання підвищення фахової компетентності не охоплювали всіх керівників ЗЗСО. Це обумовлено, на нашу думку, переоцінкою своєї професійної компетентності з боку управлінців, що часто буває не зовсім виправданим.

Досить значна кількість педагогів мотивувалася прагматичними чинниками – такими, як «поліпшення матеріального стану» (20 %), «зміцнення свого положення, забезпечення стану впливу» (14,2 %), «досягнення визнання і поваги мотивами» (14,2 %). Лише 14,2 % респондентів до основного мотиваційного підґрунтя віднесли мотиви особистісного розвитку («потреба в самоактуалізації й самовдосконаленні», «розвиток своїх можливостей і здібностей»).

Серед основних причини, що перешкоджають самоосвіті, педагоги найчастіше відмічали: «велике навантаження і дефіцит часу», «відсутність стимулів», «відсутність відповідних умов».

З метою визначення змісту підготовки керівників ЗЗСО перед педагогами були поставлені такі питання: «Вирішення яких управлінських питань викликає у Вас найбільші ускладнення?» (таблиця 2.5) та «Які знання, вміння, якості, Ви б хотіли набути з метою вдосконалення Вашої професійно-управлінської діяльності» (таблиця 2.6).

Аналіз таблиці 2.5 свідчить, що найбільш вразливими в діяльності опитаних були такі питання, як: управління впровадженням нововведень і оцінювання доцільності впровадження конкретних нововведень (57,1 %), організація ефективної науково-методичної роботи закладу (48,5 %), стимулювання продуктивної професійної діяльності вчителів (48,5 %), управління матеріально-технічним, фінансово-господарським забезпеченням закладу (45,7 %), реалізація взаємодії закладу з батьками дітей (40 %).

Викликали значні труднощі й такі питання, як: визначення цілей і планування розвитку закладу (17,1 %), запобігання й розв'язання конфліктів у педагогічному колективі (14,2 %), оцінювання роботи заступників і вчителів (14,2 %), налагодження контролю за підлеглими (11,4 %), аналіз рівня розвитку педагогічного колективу (8,5 %).

Таблиця 2.5

Труднощі керівників у професійно-управлінській діяльності

Управлінські проблеми	Кількість опитаних	%
Визначення цілей розвитку закладу	6	17,1
Визначення цілей освітнього процесу	2	5,7
Планування розвитку закладу	6	17,1
Планування освітнього процесу	2	5,7
Аналіз результатів роботи закладу	3	8,5
Аналіз рівня розвитку педагогічного колективу	3	8,5
Управління впровадженням нововведень	20	57,1
Оцінювання доцільності впровадження конкретних нововведень	20	57,1
Розподіл обов'язків і відповідальності серед підлеглих	3	8,5
Налагодження контролю за підлеглими	4	11,4
Оцінювання роботи заступників і вчителів	5	14,2

Виявлення недоліків у системі управління закладом	3	8,5
Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі	3	8,5
Запобігання й розв'язання конфліктів у педагогічному колективі	5	14,2
Стимулювання продуктивної професійної діяльності вчителів	17	48,5
Організація ефективної науково-методичної роботи закладу	17	48,5
Керівництво діяльністю допоміжного персоналу	2	5,7
Реалізація взаємодії закладу з батьками дітей	14	40
Управління матеріально-технічним, фінансово-господарським забезпеченням закладу	16	45,7

Результати опитування свідчать про те, що керівники ЗЗСО, насамперед, потребували додаткових знань з питань педагогічного управління (85,7 %), конфліктології – запобігання і розв'язання конфліктів (51,4 %), упровадження інноваційних технологій (51,4 %), психологічних основ взаємодії з учасниками освітнього процесу (48,5 %).

Вони також мали бажання вдосконалити вміння з організації освітнього процесу (80 %), комунікації з учасниками педагогічного процесу (77,1 %), самоменеджменту (68,5 %), планування й діагностики роботи закладу (48,5 %).

Таблиця 2.6

Удосконалення знань і вмінь

Знання	Кількість опитаних	У %	Уміння	Кількість опитаних	У %
Психологічні	17	48,5	Комунікативні	27	77,1
Педагогічні	30	85,7	Організаторські	28	80

Методичні	6	17,1	Проектувальні (планування)	17	48,5
Управлінські	16	45,7	Діагностичні	17	48,5
Інноваційних технологій	18	51,4	Самоменеджменту	24	68,5
Конфліктологічні	18	51,4	Інформаційні (володіння комп'ютером)	7	20
Економічні	5	14,2	Оцінні	3	8
Юридичні	5	14,2	Рефлексивні	3	8

До якостей, що вимагали вдосконалення, педагоги віднесли, перш за все, такі: витримку, терпимість, гнучкість, тактовне ставлення до інших людей, впевненість, принциповість, організованість, вимогливість до себе та ін.

Таким чином, результати проведених опитувань свідчать про потребу керівників ЗЗСО у підвищенні кваліфікації з питань педагогічного управління. З іншого боку, зафіксовано завищену самооцінку готовності управлінців до виконання професійних функцій, неусвідомленість і несформованість їхньої мотивації фахового вдосконалення.

Поставлені завдання на початку проведення експерименту нами були виконані, і як результат ми виокремлюємо причини та проблеми, які можуть спонукати до виникнення криз у ЗЗСО.

Переважно проблеми в ЗЗСО проявляються через фінансування, матеріальне та кадрове забезпечення, рівень професійно-педагогічної компетентності керівника освітньої установи. Дуже вагомим і болючим є питання підбору педагогічних кадрів. Від цього залежать освітні послуги, які надаються закладом, адже головним завданням закладу освіти є всебічний розвиток дітей. Тому заклад повинен якнайкраще зарекомендувати себе для

втримання конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти повинна підвищуватись.

За результатами дослідження, ми можемо стверджувати доцільність вивчення питань антикризового управління ЗЗСО.

Тому актуальним є питання розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління у ЗЗСО, що є наступним етапом нашого дослідження.

2.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення процесу антикризового управління у закладах загальної середньої освіти

В умовах повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації на територію України, тривалими ракетними, бомбовими ударами та артилерійськими обстрілами по цивільній інфраструктурі та закладах освіти, першочерговим завданням в організації роботи закладів загальної середньої освіти є забезпечення безпечних умов навчання здобувачів освіти та праці педагогічних працівників.

Початок цієї трагічної війни став новим масштабним етапом не лише європейського цивілізаційного зламу а й новим витком зміни змісту освіти, адже демотивує усвідомлення того, що ми переможемо в цій війні, а в контексті освіти залишиться все як є.

Погоджуємось із думкою А. Грищука: «Освіта – це один з чинників, який робить націю нацією» [23, с. 207], і саме зараз ми гостро усвідомлюємо потребу зміни підходу до управління освітнім закладом. Це вимагає підготовки менеджерів освітньої галузі нового покоління, орієнтованого на демократичні принципи управління закладом освіти, підготовку вчительських кадрів, формування освітньої мережі, фінансову автономію.

Значна частина здобувачів освіти, які опинилися в центрі активних бойових дій, зазнали не лише фізичних травм, а й значних психічних. Умови життя українських дітей, де ведуться активні бойові дії, стають дедалі нестерпніші. Рятуючись від війни, учасники освітнього процесу водночас

наражаються на великий ризик розлучення із сім'єю, втрати близьких, рідних, друзів, батьків, зазнати насилля, жорстокого поводження [27].

Важкий психологічний стан здобувачів освіти є однією з серйозних проблем, що створює перепони на шляху забезпечення якості освіти. Проте не лише учні, а й педагоги що постраждали від військової агресії, потребують значної психологічної підтримки.

Для забезпечення безпечної ситуації, з початком війни, у закладах загальної середньої освіти було на деякий час призупинено освітній процес та оголошено вимушені тимчасові канікули. В подальшому освітній процес було відновлено із застосуванням різноманітних форм: онлайн з використанням ІТтехнологій та дистанційного доступу на територіях, близьких до місць ведення бойових дій; офлайн на територіях віддалених від бойових дій; змішаний режим.

Війна змусила багатьох здобувачів освіти залишити постійне місце проживання, таке переміщення в межах України і за кордон стало серйозним викликом для системи освіти та на забезпечення рівного доступу до навчання. Проте першочерговим завданням менеджерів освітніх закладів, було і залишиться актуальним, є збереження життя і здоров'я всіх учасників освітнього процесу.

Функціонування системи освіти в умовах кризи характеризується інтенсивним пошуком нових підходів до навчання, інноваційних форм організації освітнього процесу, ефективних педагогічних та інформаційних технологій.

Попри те, що держава намагається максимально підтримати громадян, економіку, бізнес у кризових умовах, чимало закладів освіти самостійно долають виклики втрати платоспроможності та ризику невиконання інших важливих зобов'язань.

Наразі освітній менеджмент має бути спрямований на збереження наявного потенціалу та гарантій подальшого стійкого розвитку загальної середньої освіти. Війна порушує права людини, в тому числі право на освіту.

Військова агресія перетворює її на об'єкт, мішенями якого стають здобувачі освіти, педагоги, керівники, освітня інфраструктура. ЮНЕСКО виділяє основні мотиви нападу на освіту:

- нав'язування чужої культури, релігії, етнічної ідентичності, філософії;
- недопущення до навчання дівчат;
- призупинення всіх або окремих форм освіти;
- порушення функціонування системи освіти;
- підризу довіри до державного контролю над територією;
- помсти за вбивства мирного населення;
- причетність до профспілкової діяльності;
- придушення опозиції та запобігання озвучення альтернативних поглядів;
- замовчування кампанії з прав людини або досліджень, пов'язаних з правами людини;
- дослідження впливу війни на певні групи людей;
- знищення шкіл як помста або засіб стримання, мінометний чи ракетний обстріл або обстріл з середини школи або поблизу [47].

Внаслідок військових дій система освіти зазнає прямих та довготривалих негативних впливів. До них відносять:

- фізичну небезпеку для педагогів та здобувачів освіти;
- пошкодження та руйнування освітньої інфраструктури;
- зниження рівня відвідування школи;
- зменшення наповненості класів;
- зростання рівня насильства в закладах освіти;
- підвищення рівня гендерного та сексуального насильства;
- порушення мотивації до навчання;
- порушення психічного здоров'я учнів;
- зниження рівня ефективності та якості освіти;
- зменшення фінансування освіти;

– використання освітніх закладів як інструменту захисту інтересів сторін конфлікту.

Щоб подолати негативні впливи війни на освіту, необхідно зберегти духовне єднання нашого суспільства, української культури, створити конкурентоздатну високотехнологічну економіку, адаптовану до воєнних умов, розвивати науку та освіту. Ключову роль у реалізації поставлених завдань відіграє освіта. В закладах загальної середньої освіти виховується патріотизм, формується громадянська позиція, закладаються основи життєвого та професійного самовизначення особистості, забезпечується становлення та розвиток ключових компетентностей, здобувач освіти готується до захисту Батьківщини.

Головний напрямок реформування змісту управління вітчизняною повною загальною середньою освітою, що функціонує в умовах війни – це забезпечення її відповідності актуальним та перспективним потребам суспільства, що пов'язані зі збереженням суверенітету та територіальної цілісності України. Основними орієнтирами для керівників закладів освіти в нинішніх умовах є реалізація Державних освітніх стандартів, спрямованих на розвиток, виховання та соціалізацію особистості, здатної до життя в цивілізованому суспільстві та взаємодії з природою, прагнучої до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готової до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності, відповідальності та громадської активності. Досягнення даної мети можливо за умови наявності професійно компетентного керівника. В умовах воєнного стану, реалізація освітнього менеджменту зумовлена необхідністю забезпечення якості вітчизняної освіти на рівні європейських та світових стандартів.

В нинішніх умовах невмотивованої агресії Російської Федерації проти України, особливо гостро постають питання організації освітнього процесу в безпечних умовах, дистанційної роботи та кадрової політики. Тому важливим чинником повноцінного функціонування закладів освіти є управлінська система. Керівники закладів загальної середньої освіт несуть повну

відповідальність за забезпечення гарантій щодо створення безпечного середовища для здобуття якісної освіти.

Управління в умовах воєнного стану набуває ознак антикризового, яке характеризується суцільним спостереженням, виявленням та локалізацією проблем, що виникають в освітньому процесі; передбаченню кризових ситуацій та їх запобіганню; умінням визначити необхідні для стабілізації діяльності педагогічного колективу ресурси.

Керівники закладів освіти в кризові часи не лише вирішують поточні питання, а й вибудовують перспективні плани. В умовах воєнного стану, важливими інструментами, які допомагають корегувати освітній процес та забезпечувати його життєдіяльність є моніторинг та діагностика. Такими показниками вважають:

- організацію освітнього процесу (дистанційну роботу та її супровід, навчально-методичний супровід, тривалість занять, методи оцінювання здобувачів освіти);
- фізичну безпеку суб'єктів освітнього процесу;
- наявність психологічної підтримки, мотивації;
- готовність педагогічного колективу до якісної освітньої діяльності в кризових умовах [57].

При переході на дистанційну форму навчання, керівникам, за мінімальний термін, довелося підготувати педагогічний колектив до нових умов організації освітнього процесу. Це свідчить про готовність керівників закладів загальної середньої освіти до здійснення управлінської діяльності у кризових умовах. Адже, оволодіння педагогами різних видів дистанційної роботи (онлайн- та офлайн-навчання), розроблення та організація дистанційних занять, їх змістовне наповнення, підготовка програм індивідуального навчання, забезпечення доступності та якості освіти, потребує від менеджерів освіти відповідальності та професіоналізму.

Під час дослідження виявлено, що війна та надзвичайні ситуації згуртовують педагогічний колектив для вирішення складних завдань.

Керівник, на основі аналізу готовності педагогів до роботи в онлайн форматі, враховує сильні та слабкі сторони дистанційного навчання, забезпечує зворотній зв'язок з батьками, приймає правильні управлінські рішення та уникає кризових явищ.

Важливе значення в антикризовому управлінні має контролінг як важлива контрольо-інформаційна система, він дозволяє отримати точну інформацію про стан освітнього процесу в школі та його здатність функціонувати у кризових умовах. Все більшого значення, в системі сучасної повної загальної середньої освіти, набуває внутрішній аудит, він виконує роль незалежної та неупередженої експертизи якості освітніх послуг.

Контролінг забезпечує швидке реагування на зміни та приймати оперативні рішення, а саме:

- організувати освітній процес в найбільш безпечній для життя та здоров'я всіх учасників формі в умовах кризи;
 - максимально сприяти створенню безпечного освітнього середовища в закладі освіти;
 - забезпечувати постійний взаємозв'язок з органами виконавчої влади, військового командування, військовими, військово-цивільними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, їх представниками, посадовими особами, органами управління у сфері освіти, з метою оперативного реагування на надзвичайні ситуації;
 - оптимально використовувати принципи антикризового управління [25].
- Дослідження дало змогу виділити основні принципи антикризового управління:
- діагностика кризових явищ за рівнем їх небезпеки;
 - оперативність реагування на небезпеку;
 - своєчасність прийняття управлінських рішень, їх законність;
 - постійний контроль за виконанням управлінських заходів [34].

Отже, використання елементів антикризового управління, дає змогу менеджерам освітніх закладів оперативно реагувати на зміни та приймати оптимально правильні управлінські рішення.

Важливу роль, в управлінні закладами загальної середньої освіти під час криз, відіграє мотиваційна функція. З'ясовано, що нові, прогресивні стандарти керівника визначають здатність ефективно управляти персоналом, як одну з провідних трудових функцій. До змісту такої функції відносять:

- організацію командної роботи всіх учасників процесу освіти;
- застосування в управлінській діяльності сучасних методів та технологій, що забезпечують якість освітнього процесу;
- проведення заходів для підвищення відповідальності педагогів за виконання державних освітніх стандартів.

Здійснювати ефективне управління закладом освіти в кризових умовах може багатогранна особистість, з неординарними здібностями, багатогранна, енергійна, здатна виконувати безліч різних обов'язків. Ефективний керівник – це лідер, який виконує ряд функцій, зокрема:

- стратегічну: планує освітній процес та ставить цілі;
- модераторну: запобігає виникненню конфліктних ситуацій, розв'язує конфлікти, розподіляє обов'язки, здійснює комунікаційну діяльність з колективом навчального закладу, учнями та їх батьками;
- представника колективу: здійснює комунікацію з освітніми установами та організаціями різних рівнів;
- економічну: шукає альтернативні джерела додаткового фінансування та розподіляє ресурси.

Керівник закладу загальної середньої освіти повинен забезпечити гідні умови праці, позитивну психологічну атмосферу в колективі, знаходити засоби для активізації роботи колективу та мотивації кожного працівника. Щоб не допустити токсичної атмосфери та пасивної агресії в закладі освіти, згуртувати колектив, та налагодити сприятливий психологічний клімат, ефективний керівник повинен:

- встановити чіткі норми та правила, які будуть зрозумілі як для молодих так і для досвідчених колег;
- визначати цілі, які не будуть суперечити нормам та цінностям колективу;
- вміти слухати та чути кожного працівника колективу, підтримувати їх ініціативу, це допоможе не втратити кредит їхньої довіри.

Здатність мотивувати та підтримувати усіх суб'єктів освітнього процесу відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку закладу освіти. Реалізація функції мотивації визначається здатністю впливати на внутрішні мотиви діяльності та поведінки всіх суб'єктів освітнього процесу.

В умовах кризи мотивація ґрунтується на довірі та партнерстві. Важливим при цьому є досконале вивчення та обговорення педагогами проблемних питань, що стосуються безпосередньо організації освітнього процесу, зокрема:

- організація дистанційного навчання,
- організація очного навчання в кризових умовах;
- оцінювання навчальних досягнень учнів;
- створення для здобувачів освіти найбільш комфортних умов, організація психологічної підтримки;
- розв'язання нестандартних ситуацій, що виникають під час онлайн навчання [54].

У системі управління закладами загальної середньої освіти, важливим стратегічним напрямком є кадрова політика, адже від створення оптимально сприятливих умов для педагогічної діяльності, мотивації та стимулювання його професійного зростання, підтримки вчителя залежить якість освітніх послуг.

Таким чином, здатність керівника закладу загальної середньої освіти мотивувати членів педагогічного колективу до продуктивної педагогічної

діяльності, в кризових умовах, характеризує його як компетентного професіонала.

При цьому керівники закладів загальної середньої освіти мають вирішити ряд завдань, що реалізують право на освіту, зокрема:

1. Забезпечити умови для організації освітнього процесу в безпечному середовищі; мотивувати та стимулювати педагогічний колектив до провадження професійної діяльності в кризових умовах; обладнати кабінети для дистанційного навчання; налагодити управлінські та логістичні процеси.

2. Забезпечити адаптацію здобувачів освіти до нових умов навчання.

3. Налагодити продуктивну співпрацю з батьками та соціальними партнерами.

4. Сприяти забезпеченню комунікацій між усіма учасниками освітнього процесу.

Окреслимо напрями внутрішньої системи забезпечення якості освіти, які потребують коригування в умовах кризи.

Запровадження внутрішньої системи забезпечення якості – стратегічне рішення школи, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо її ефективного та сталого розвитку. Оцінка ризиків передбачає встановлення значущості ризиків і ймовірності їх настання.

В умовах кризи заклад потребує коригування та вирішення проблем в таких внутрішніх сферах:

1. Організація роботи педагогічного колективу над реалізацією науково–методичної проблеми;

2. Посилення роботи щодо підвищення якості кожного уроку в умовах реалізації компетентнісного підходу, формування в учнів внутрішню мотивацію до навчання, пізнавальну активність;

3. Посилення роботи щодо включення учнів у дослідницьку та проєктну діяльність;

4. Спрямування роботи методичних об'єднань на вивчення особливостей при оцінюванні навчальних досягнень учнів.

5. Створення максимально сприятливого освітнього середовища для інтелектуального, морального та фізичного розвитку талановитих здобувачів освіти.

6. Стимулювання творчої діяльності здобувачів освіти.

7. Створення умов обдарованим та талановитим дітям для реалізації їх особистих творчих здібностей.

8. Застосування в процесі роботи передових методів кращих педагогічних колективів, окремих вчителів та керівників закладів освіти.

Надзвичайно важливим є формування антикризової шкільної команди та визначення її основних завдань.

1. Завдання команди антикризового управління:

1) Створення складу команди антикризового управління;

2) Визначення мети та завдання команди;

3) Постійний моніторинг стану кризових ситуацій та обговорення шляхів їх вилучення;

4) Створення комплексу методів та розробка антикризових програм по їх вирішенню;

5) Залучення до команди антикризового управління спеціалістів інших сфер діяльності.

6) Проведення інструктажів та обговорень з учасниками освітнього процесу.

7) Створення чіткої координації діяльності команди та орієнтація на спільний результат.

Склад та задачі команди антикризового управління подаємо у таблиці

2.6

Таблиця 2.6

Склад	команди	Роль у команді	Задачі
-------	---------	----------------	--------

антикризового управління		
Директор	Керівник команди, координатор ідей.	Керує процесом, контролює та вносить корективи в діяльність командної роботи.
Заступник директора з виховної роботи	Проектувальник, мотиватор.	– Розробляє детальний план ліквідації криз. – Мотивує учасників до діяльності, роз'яснює та доводить до відома.
Психолог	Учасник команди	– Створює особливу атмосферу в команді, надихає на результат та контролює емоційно-вольову сферу кожного учасника.
Педагог-організатор	Учасник, організатор команди	Організовує засідання команди, надає консультативну роботу.
Вчитель інформатики	Аналітик, учасник команди	Регулює і вибудовує систему комунікації за допомогою інформаційних технологій.
Завідувач господарством	Дослідник ресурсів	Підготовка необхідних ресурсів для вирішення або уникнення кризової ситуації.

Важливим кроком є визначення потреби у залученні до антикризової команди зовнішніх стейкхолдерів

Зовнішні стейкхолдери	Очікуваний внесок у діяльність команди	Способи залучення зовнішніх стейкхолдерів до
-----------------------	--	--

	антикризового управління	командної роботи
Медичний працівник	Організація медичної підтримки (перша допомога, ресурси для психічного здоров'я та харчування)	Проведення інструктажів та навчання
Працівник поліції	Розробка протоколів дій у кризових ситуаціях, зокрема, пов'язаних з порушенням законодавства тощо.	Проведення інструктажів та навчання
Працівник ДСНС	Упровадження надзвичайних заходів та планів на випадок надзвичайних ситуацій.	Проведення інструктажів та навчання.
Тільки спільна робота команди антикризового управління та учасників освітнього процесу приведе до результативного вирішення проблеми.		

Акцентуємо увагу на визначенні джерел фінансування для забезпечення антикризового плану управління закладом освіти та пошуку додаткових ресурсів.

Ефективні шляхи залучення додаткових джерел фінансування закладу освіти в умовах кризи

Одні з головних джерел фінансування освіти є:

- кошти місцевого та державного бюджетів;
- кошти фізичних та юридичних осіб, громадських організацій, фондів;

- спонсорські та добродчинні внески і пожертвування;
- кошти базового господарства, плата за додаткові освітні послуги та інші послуги, що надаються закладами освіти.

Стратегія покращення фінансового стану освітнього закладу:

Заклад освіти (фандрейзинг):

- Краудфандингова платформа (GoFunEd);
- Міжнародні спонсорські організації;
- Створення проєктів різного масштабу та направлення;
- Участь у конкурсах, які надають можливість виграти грошовий сертифікат;
- Благодійні внески від юридичних та фізичних осіб;
- Організація платних гуртків, секцій;
- Шкільні ярмарки та аукціони.

Щоб досягти світових стандартів в фінансуванні освітньої галузі необхідна побудова економічних механізмів, які б забезпечили ефективну систему фінансування.

Потрібно розширити можливості закладів освіти у залученні додаткових коштів з некомерційних фондів; використанні грантової підтримки дослідних проєктів та освітніх інновацій; розширенні списку платних послуг, що надаються освітніми установами.

Вітчизняна дослідниця Сорочан Т. у своїй праці «Антикризові поради керівникові навчального закладу» пропонує програму антикризового управління закладу загальної середньої освіти – кроки, які мають вивести освітній заклад на новий етап розвитку.

Крок 1. Визначити негативні впливи з боку соціального або внутрішнього середовища, які можуть спричинити кризу, тобто неможливість закладу виконувати свої функції.

Крок 2. Спрогнозувати можливу хронологію кризових явищ.

Крок 3. Скласти план дій щодо попередження проявів криз різного типу, починаючи із заходів, які мають протидіяти кризам, що прогноуються першими.

Крок 4. Опрацювати нормативно-правові акти стосовно юридичних, фінансових, кадрових, матеріально-технічних аспектів протидії кризам різного типу.

Крок 5. Посилити увагу до підвищення кваліфікації педагогів, адже криза погіршує соціальне середовище, матеріальні та фінансові ресурси, а професіоналізм педагогів не зменшується, а навпаки, сприяє її подоланню.

Крок 6. Врахувати внутрішні чинники, які погіршують стан педагогічної системи під час кризи, визначити заходи щодо подолання цих впливів:

- безвідповідальність;
- втрата контролю над окремими етапами освітнього процесу, або над системою в цілому;
- розбалансованість системи управління, зниження рівня планування, організації координації діяльності окремих співробітників, структурних підрозділів або системи в цілому;
- недостатня інформація або навмисне подання негативної інформації.

Крок 7. Вжити заходів щодо посилення конкурентних переваг.

Крок 8. Спростити бюрократичні процедури, спрямувати діяльність колективу на позитивне, колегіальне, творче подолання перешкод.

Крок 9. Сприяти запобіганню та подоланню конфліктів між працівниками, структурними підрозділами та управлінцями різних рівнів.

Крок 10. Посилити відповідальність працівників за виконання власних функцій та функцій закладу освіти в цілому.

Крок 11. Запровадити постійний моніторинг стану педагогічної системи закладу освіти .

Крок 12. Виробити стратегію щодо реалізації можливостей розвитку закладу загальної середньої освіти, які відкриває криза.

Таким чином, ми можемо узагальнити суттєві напрями антикризового управління закладу загальної середньої освіти [57].

Найважливішими в умовах кризи стають людські ресурси. Заклад освіти конкурує саме на рівні знань, компетентності, професійного досвіду педагогів. Важливим для подолання кризи є також професіоналізм управлінської команди, лідерів, які здатні мотивувати підлеглих, узгодити їхні інтереси з інтересами діяльності закладу, спрямувати на досягнення мети. Безперервне навчання педагогічних кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, набуття нових знань та умінь самими управлінцями компенсують нестачу інших ресурсів під час кризи. В антикризовому менеджменті подається така порада керівникові: більш ефективним є чітке визначення повноважень та завдань кожного працівника, ніж заохочення та покарання. Керівники, які окреслюють чітку та зрозумілу для кожного перспективу, частіше досягають успіху, ніж ті, хто управляє в авторитарному стилі або надає надто деталізовані інструкції та розпорядження.

Підтримка педагогічної системи закладу освіти, її відкритість, чітка координація діяльності різних структурних підрозділів, орієнтація на спільний результат, зрозумілий кожному шлях його досягнення значно посилюють конкурентоздатність закладу освіти в умовах кризи.

Освітній менеджер для подолання кризи або зменшення її наслідків має не лише розробити антикризову програму, а й подбати про те, щоб вже зараз, у цей важкий час, була оновлена стратегія подальшого розвитку закладу освіти, адже пам'ятає, що криза обмежує існуючі можливості, проте відкриває нові.

Для того, щоб обрати оптимальні методи антикризового управління, слід зважити, яким чином вони співвідносяться із засадничими принципами закладу загальної середньої освіти, а потім визначити, які саме організаційні, стратегічні або управлінські перешкоди заважають їхньому застосуванню. Досвід показує, що в кожній конкретній ситуації достатньо віднайти

поєднання двох – чотирьох методів управління, які будуть найбільш ефективними «тут і зараз».

Отже, криза – це не тільки загроза, а й невикористана можливість. Тому потрібно скористатися нею, не втрачаючи оптимізму, і антикризовий менеджмент обов'язково посилить позиції закладу освіти на ринку освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів теоретичного пошуку та експериментальної роботи дають можливість зробити такі висновки:

1. Проаналізовано стан досліджуваної проблеми в педагогічній теорії та практиці та з'ясовано змістову характеристику ключових понять дослідження.

Антикризове управління закладом освіти – це постійна система управління, що має комплексний, системний характер, діяльність якої спрямована на запобігання кризових явищ в ЗО, та включає координацію всіх структурних підрозділів закладу щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах, діагностування та аналіз виникнення кризових явищ, їх причин та особливостей поведінки зовнішнього та внутрішнього середовищ ЗО в цей період часу, розробку шляхів виходу із кризи за оптимальних умов його подальшої діяльності.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення в закладах освіти та подолати симптоми занепаду.

2. Розкрито принципи та етапи антикризового управління закладами освіти.

Принципи антикризового управління у закладах загальної середньої освіти визначають основні напрямки та цінності, які повинні керувати діяльністю під час кризових ситуацій. Ці принципи спрямовані на ефективне та відповідальне управління, забезпечення стабільності та безпеки шкільної спільноти під час кризи. Аналіз наукових джерел дає змогу виділити основні принципи антикризового управління в умовах кризи:

- діагностика кризових явищ за рівнем їхньої небезпеки;
- оперативність реагування на небезпеку;

- своєчасність прийняття управлінських рішень, їхня законність;
- постійний контроль за виконанням управлінських заходів.

Необхідним вважаємо зазначити низку принципів антикризового управління, до яких відносимо: принцип пріоритетів, комунікації та взаємодії, ефективного лідерства, індивідуального підходу, психологічної підтримки, навчання на випадок надзвичайних ситуацій.

Етапи антикризового управління закладами загальної середньої освіти включають послідовний ряд дій, спрямованих на попередження, реагування та подолання кризових ситуацій. Кожен етап є важливим і має свої особливості.

1. Проактивний етап передбачає попередження кризових ситуацій або їх мінімізацію.

2. Реагування на кризову ситуацію включає швидке реагування на виникнення кризи.

3. Управління кризовою ситуацією. На цьому етапі школа активно впроваджує план антикризового управління.

4. Оцінка та аналіз всіх етапів антикризового управління.

5. Відновлення та попередження повторення. Після кризи заклад освіти має забезпечити відновлення нормального функціонування освітнього процесу, а також вжити заходів для запобігання повторенню подібних кризових ситуацій в майбутньому.

3. З'ясовано сучасний стан управління закладами загальної середньої освіти за такими об'єктивними показниками: рівень співпраці закладу освіти з сім'єю; рівень організації медичного обслуговування в ЗЗСО; організація харчування в ЗЗСО; рівень організації охорони праці в закладі; стан соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захист прав учасників освітнього процесу в ЗЗСО; загальний рівень розвитку дітей у ЗЗСО (рівень сформованості особистості дитини, стан розвитку її творчих здібностей, стан набуття нею соціального досвіду); рівень життєвої компетентності випускників ЗЗСО; стан підготовки та адаптації випускників в

навколишньому середовищі; результат діяльності ЗЗСО (імідж закладу, оцінка батьками, громадськістю стану надання освітніх послуг ЗЗСО); рівень залучення батьків та спонсорів до спільної діяльності щодо розвитку дошкільнят; рівень комфортності умов діяльності ЗЗСО та задоволеності учасників освітнього процесу; рівень забезпечення соціального розвитку ЗЗСО; конструктивні стосунки з колегами; створення сприятливого психологічного клімату в колективах.

Під час з'ясування реального стану управління ЗЗСО респондентами були виявлені такі проблеми: фінансування закладів загальної середньої освіти, забезпечення кадрового фахового складу закладів освіти, застаріла матеріально – технічна база ЗЗСО.

Визначені проблеми можуть спричинити кризовий стан в ЗЗСО, що ускладнить їх конкурентоспроможність, якісне надання освітніх послуг закладом освіти та довготривале функціонування.

4. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення процесу антикризового управління у закладах загальної середньої освіти.

Крок 1. Визначити негативні впливи з боку соціального або внутрішнього середовища.

Крок 2. Спрогнозувати можливу хронологію кризових явищ.

Крок 3. Скласти план дій щодо попередження проявів криз різного типу.

Крок 4. Опрацювати нормативно-правові акти стосовно юридичних, фінансових, кадрових, матеріально-технічних аспектів протидії кризам різного типу.

Крок 5. Посилити увагу до підвищення кваліфікації педагогів.

Крок 6. Врахувати внутрішні чинники, які погіршують стан педагогічної системи під час кризи, визначити заходи щодо подолання цих впливів.

Крок 7. Вжити заходів щодо посилення конкурентних переваг.

Крок 8. Спрямувати діяльність колективу на позитивне, колегіальне, творче подолання перешкод.

Крок 9. Сприяти запобіганню та подоланню конфліктів між працівниками.

Крок 10. Посилити відповідальність працівників за виконання власних функцій та функцій закладу освіти в цілому.

Крок 11. Запровадити постійний моніторинг стану педагогічної системи закладу освіти .

Крок 12. Виробити стратегію щодо реалізації можливостей розвитку закладу загальної середньої освіти, які відкриває криза.

Вагомими елементами у контексті нашого дослідження є проблеми створення сприятливих умов для ефективної організації освітнього процесу, роботи педагогічного колективу в умовах війни, адаптація здобувачів освіти, особливо переселенців, до нових умов навчання, професійний розвиток педагога в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Академічний тлумачний словник української мови, 2021. URL.: <http://sum.in.ua> (дата звернення: 20.02.2023).
3. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*: збірник наукових праць: у 2 ч. / за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 10–16.
4. Антикризове управління підприємством URL.: <http://slv.com.ua/books/6.html> (дата звернення: 12.01.2023).
5. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. 2-е вид., перероб. та доп. Київ: Ельга, Ніка Центр, 2004. 655 с.
6. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
7. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
8. Булеєв І. П., Брюховецька Н. Ю. Методи розвитку та забезпечення капіталізації промислових підприємств в умовах інституціональних змін. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 312 с.
9. Булеєв І. П., Тельнова А. В. До питання про сутність дефініцій «антикризове управління». *Економіка промисловості*, 2005. № 2. С. 60–63.
10. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблем підприємств малого бізнесу. Хмельницький, ТОВ «Тріада - М», 2006. 288 с.
11. Вадвуд В. В., Шевченко-Котенко Ю. О. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна*

економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2010. № 2. С. 236–239.

12. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.

13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ, 2003. 504 с.

14. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., випр. та допов. Київ: ЦНЛ, 2005. 372 с.

15. Вовк В. Я., Дмитрик Ю. В. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*, № 2, 2011. С. 41–44.

16. Вознюк Л. Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування: Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*, 2022. № 1 (2.). С. 48–54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44> (дата звернення: 12.01.2023).

17. Вознюк Л. Особливості освітнього менеджменту в закладах загальної середньої освіти. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: матеріали 9-ї наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 20-21.11.2021): Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 190–193.

18. Вознюк Л. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах пандемії. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період. Колективна монографія. Київ: Інтерсервіс. 2022. С. 47–58.

19. Вознюк Л., Шапран Л. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*, 2021. № 3. С. 25 – 31 URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD>. (дата звернення: 12.01.2023).

20. Вознюк Л. В. Глосарій для керівника Нової української школи. Навчально-методичний посібник. Дніпро: ФОП Оласов Володимир Анатолійович. 2019. 135 с.
21. Вознюк Л. В. Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 3 (111). С.9-14. URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/464/420>. (дата звернення: 10.01.2023).
22. Гречаник О. Є., Григоращ В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
23. Грищук А. І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).
24. Даниленко Л., Довбищенко В. Експертиза інноваційних освітніх проектів та технологія її здійснення. *Директор школи*, 2002. С. 7–8.
25. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево. 2016. № 2. С. 265–269.
26. Жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zhodna-ditina-chiyu-shkolu-zrujnuvali-ne-zalishitsya-za-mezhami-osvitnogo-procesu-sergij-shkarlet> (дата звернення: 20.01.2023).
27. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendaciizakladam-osviti/zakladiosvitivumovakh-voienogo-stan> (дата звернення: 17.01.2023).
28. Збірник нормативних документів загальної середньої та дошкільної освіти. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2002. 262 с.

29. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*, 2017. № 1 (23), С. 69–75.
30. Звєряков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2012. № 4. С. 39–43.
31. Іванюта С. М. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
32. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf (дата звернення: 20.06.2023).
33. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
34. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
35. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2018. № 2. С. 7–10.
36. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. Серія «Державне управління», 2016. № 4. С. 87–92.
37. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*, 2011. № 12. С. 43–47.
38. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів: НУ «Львівська політехніка». «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
39. Ларіонова К. Л., Маяковська О. В. Розробка програми антикризового управління на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2007. № 4. С. 108–114.

40. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 377 с.
41. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. Київ: ЦУЛ, 2009. 672 с.
42. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Проблеми економіки*, 2014. № 2. С. 205–210.
43. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
44. Мартюшева Л. С., Коренева А. Б. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №28. С. 178–182.
45. Махиня Т. А. Тренінгові технології розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу. Кіровоград: Центрально-Українське видавництво. 2010. 82 с.
46. Мельник К. М. Вплив кризових явищ на управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2009. № 6. С. 229 – 232.
47. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 15.01.2023).
48. Про повну загальну освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (Редакція станом на 01.07.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 16.01.2023).
49. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>. (дата звернення: 14.01.2023).

50. Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти: Закон України від 24.03.2022 № 2157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-20#Text> (дата звернення: 20.01.2023).

51. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.02.2023).

52. Рамазанов С., Степаненко О., Тимашова Л. Методи антикризового управління. Луганськ: Вид-во. СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

53. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

54. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu> (дата звернення: 12.02.2023).

55. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. НАН України; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

56. Смерека С. Б. Теоретико-методологічні засади антикризового управління сфери послуг. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. 2008. № 19. С. 71–81.

57. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. URL: https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf/ (дата звернення: 10.01.2023).

58. Тельнова А. В. Антикризове управління машинобудівним підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Маріуполь. 2006. 20 с.
59. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ. 2004. 268 с.
60. Туленков М. В. Модель менеджменту: традиційна або наступальна. *Перспективний менеджмент сучасної організації*. Персонал. № 2. 1998. С. 41–45.
61. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрямки реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 45–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_11. (дата звернення: 10.01.2023).
62. Сушенцева Л. Л., Петренко Л. М., Житник Н. В. Управління якістю освіти: досвід та інновації: монографія. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.
63. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С.122–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_27). (дата звернення: 10.01.2023).
64. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / за заг. ред.: Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.
65. Усік А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/> (дата звернення: 20.03.2023).
66. Чернявский А. Д. Антикризове управління: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2000. 208 с.
67. Barton L. Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal. McGraw-Hill. 2007. 376 p.

68. Canyon D. Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership. 2020. URL: <https://apcss.org/wpcontent/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf> (дата звернення 12. 02. 2023).
69. Caponigro J. R. The Crisis Counselor. A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis. Contemporary Books, Lincolnwood. Chicago. 2000. 320 p.
70. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. SAGE Publications. 2011. 196 p.
71. Definitions [online]. Доступно: <https://www.definitions.net/definition/crisis> [Дата звернення 13 Січень 2023].
72. Devlin E. S. Crisis Management Planning and Execution. Boca Raton, Fla.; London, Auerbach. 2007. 528 p.
73. Drennan L. and McConnell A. Risk and Crisis Management in the Public Sector. Routledge. 2007. 272 p.
74. Luecke R. and Barton L. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Boston, Mass., Harvard Business School Press. 2004. 257 p.
75. Mitroff I. and Anagnos G. Managing Crises Before They Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management. New York: AMACOM. 2001. 328 p.
76. Oldcorn R. Management. London: Macmillan Press. 1998. 480 p.
77. Pearson Ch. and Judith C. Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review. 1998. Vol. 23 (1), pp. 59-76.
78. Ponis T. and Koronis E. Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. Knowledge & Process Management. 2012. Vol. 19 (3), pp. 148-159.
79. Seeger M., Sellnow T. and Ulmer R. Communication, Organization, and Crisis. *Communication Yearbook an Annual Review*. 1998. Vol. 21, pp. 231-275.

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановні керівники, педагогічні працівники, батьки учнів закладу загальної середньої освіти. Просимо Вас дати відповідь на запропоновані запитання анкети.

1. Чи знаєте Ви, що означає криза в закладах освіти?
 - так
 - ні
2. У чому Ви бачите прояви кризового стану закладів загальної середньої освіти?
 - у фінансуванні
 - у матеріальному забезпеченні
 - у кадровому забезпеченні
 - у забезпеченні контингенту
3. Що може, на Вашу думку, спричинити кризу в управлінні ЗЗСО?
 - кризовий стан країни
 - демографічний стан в регіоні
 - забезпечення фінансуванням
 - професійна компетентність керівників ЗЗСО
4. Як Ви оцінюєте рівень конкурентоспроможності Вашого ЗЗСО на рівні міста?
 - високий
 - достатній
 - низький
5. Чи відчуваєте Ви себе готовими застосувати антикризову програму заради виходу закладу освіти із кризового стану? (Чи спроможний керівник Вашого закладу вивести заклад загальної середньої освіти з кризового стану? – для вчителів і батьків)
 - так
 - ні

6. Які заходи для впровадження в практику роботи Вашого закладу загальної середньої освіти Ви вважаєте на даний час актуальними?

Додаток Б**Стан управління закладом загальної середньої освіти**

Шановні керівники закладів загальної середньої освіти, вчителі!
Оцініть стан управління закладом загальної середньої освіти, виставивши бали від 1 до 5.

1. Рівень співпраці закладу загальної середньої освіти з сім'єю
2. Побудова освітнього процесу на принципі єдності виховних впливів сім'ї і ЗЗСО
3. Рівень здійснення соціально-педагогічного патронату сім'ї
4. Рівень організації медичного обслуговування в ЗЗСО
5. Організація харчування в ЗЗСО
6. Соціальна підтримка дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які потребують певної корекції, дітей з малозабезпечених, неповних сімей та інших пільгових категорій
7. Рівень організації охорони праці в закладі освіти
8. Стан оціального захисту, охорони життя, здоров'я та захист прав учасників освітнього процесу в ЗЗСО
9. Загальний рівень розвитку дітей у ЗЗСО (рівень сформованості особистості дитини, стан розвитку її творчих здібностей, стан набуття нею соціального досвіду)
10. Рівень життєвої компетентності випускників ЗЗСО
11. Стан підготовки та адаптації випускників у навколишньому середовищі
12. Результат діяльності ЗЗСО (імідж закладу, оцінка батьками, громадськістю стану надання освітніх послуг ЗЗСО)
13. Рівень залучення батьків та спонсорів до спільної діяльності
14. Рівень комфортності умов діяльності ЗЗСО та задоволеності учасників освітнього процесу
15. Рівень забезпечення соціального розвитку ЗЗСО

16. Чи застосовуєте Ви маркетингові підходи в управлінні закладом освіти?

Так

Ні

Не знаю про що це

Додаток В**Оцінка діяльності вчителя закладу загальної середньої освіти**

Шановні вчителі! Оцініть вашу діяльність у балах від 1 до 5.

1. Безперервна освіта

Методологічна грамотність

Поповнення знань

Розвиток фахових умінь

2. Здійснення освітнього процесу

Проведення заняття

Результативність роботи

Створення позитивного мікроклімату в дит. колективі

Взаємодія з батьками

3. Документальне оформлення діяльності

Планування освітнього процесу

Ведення документації

Виконання програм

Взаємоперевірка документації

4. Підтримка укладу життя закладу загальної середньої освіти

Виконавча дисципліна

Вмотивованість виконання функціональних обов'язків

Збереження позитивного мікроклімату в педагогічному колективі

Виявлення та розвиток творчої ініціативи

5. Соціальна активність

Участь у виставці-презентації

Участь у професійних конкурсах

Участь у конференціях

Участь у громадських зборах

Робота з мешканцями мікрорайону

6. Скільки років Ви працюєте вчителем?**7. Як Ви оцінюєте співпрацю з батьками учнів?**

Ефективна

Не зовсім ефективна

Неефективна

8. Оцініть психологічний клімат у колективі Вашого закладу?

Цілком сприятливий

В основному сприятливий

Несприятливий

9.Що переважає у стосунках працівників Вашого колективу

Підтримка керівництва

Конкуренція

Критика, образи

Напруження

Непорозуміння з адміністрацією

Непорозуміння між педагогами

10. Які додаткові освітні послуги надаються у Вашому закладі?

Додаток Г

Розвиток особистості учня закладу загальної середньої освіти

Шановні батьки! Оцініть у балах рівень розвитку вашої дитини від 1 до 5.

1. Рівень знань, умінь, навичок

Володіння початковими елементами математики

Володіння початковими елементами читання

Володіння початковими елементами письма

2. Рівень творчого розвитку

Спостережливість

Допитливість

Фантазія

Уява

Здатність переносу дій у нестандартну ситуацію

3. Рівень морального розвитку

Доброта

Правдивість

Вихованість

4 Рівень фізичного розвитку й здоров'я

Рухова активність

Спритність

Координація

Загартування

5. Які додаткові послуги Ви б запропонували адміністрації ввести в роботу закладу освіти?

6. Чи користувалися Ви електронною системою реєстрації дитини в заклад загальної середньої освіти?

Так

Ні

Не знав, що вона існує

Стан освітнього процесу в ЗЗСО

Шановні керівники! Оцініть стан освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти, виставивши бали від 1 до 5.

1. Кадрове забезпечення ЗЗСО

Комплектування ЗЗСО пед. кадрами, їх якісний склад

Заходи адміністрації ЗЗСО щодо зміцнення якісного складу пед. кадрів

Підвищення кваліфікації пед. кадрів, адміністрації

Рівень організації атестації пед. кадрів

2. Методичне забезпечення ЗЗСО

Інформаційне та документаційне забезпечення управління та здійснення освітнього процесу

Рівень інформатизації ЗЗСО

Рівень організації методичної роботи в ЗЗСО (наповнення метод. кабінету)

Ступінь забезпеченості науково-методичною літературою

3. Матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО

Стан матеріальної бази ЗЗСО

Збереження майна та використання землі, яка надана ЗЗСО

Регулярність фінансування за всіма статтями бюджету, наявність системи позабюджетного фінансування

Санітарно-гігієнічні умови, рівень харчування тощо

4. Здійснення освітнього процесу

Відповідність річному плануванню

Застосування інноваційних методик, технологій тощо

Рівень організації розвиваючого та ігрового середовища

Рівень забезпеченості наступності у роботі груп

5. Результативність освітнього процесу

Загальний рівень розвитку учнів

Рівень морального розвитку учнів

Рівень розумового розвитку учнів

Рівень фізичного розвитку учнів

Стан підготовки та адаптації випускників

Додаток Ж**Анкета «Управлінська компетентність керівника ЗЗСО»**

Шановні колеги! Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Якщо до запитання дано варіанти відповідей, то підкресліть ті з них, що найбільш адекватно відбивають Вашу думку.

Відповіді на питання анкети будуть використовуватись лише в наукових цілях. Своє прізвище можна не вказувати, необхідні тільки щирі відповіді, які, сподіваємось, допоможуть удосконалити освітній процес у закладах загальної середньої освіти.

1. Які з наведених тверджень, на Вашу думку, є правильними?

1.1. Успішність керівника визначається головним чином природними лідерськими якостями.

1.2. Хороший керівник – це, насамперед, педагог-майстер, який уміє передавати власні вміння підлеглим та розвивати їхню педагогічну майстерність.

1.3. Керівник не повинен бути хорошим педагогом. Основний складник його успіху – це організаторські вміння.

1.4. Ефективність праці керівника значною мірою залежить від його володіння науковими методами управління.

1.5. Вирішальне значення для успіху керівника мають розвинений інтелект і воля. Маючи їх, людина може бути ефективним керівником без спеціальних управлінських знань.

1.6. Важко відповісти.

2. Сформулюйте, що таке, на Вашу думку, управлінська компетентність керівника ЗЗСО _____

3. Оцініть рівень власної управлінської компетентності за такими позиціями:

3.1. Чи вважаєте Ви достатніми свої психолого-педагогічні знання в галузі педагогічного управління?

- так;
- ні;
- важко відповісти.

3.3. Назвіть уміння і навички, які характеризують Вашу управлінську компетентність _____

3.2. Назвіть особистісні якості, які сприяють або перешкоджають Вашій професійно-управлінській діяльності

- якості, які сприяють _____
- якості, які перешкоджають _____

4. Вирішення яких з наведених нижче управлінських питань викликає у Вас найбільші ускладнення? (*оберіть 4-5 позицій*):

- визначення цілей розвитку закладу;
- визначення цілей освітнього процесу;
- планування розвитку закладу;
- планування освітнього процесу;
- аналіз результатів роботи закладу;
- аналіз рівня розвитку педагогічного колективу;
- управління впровадженням нововведень;
- оцінювання доцільності впровадження конкретних нововведень;
- розподіл обов'язків і відповідальності серед підлеглих;
- налагодження контролю за підлеглими;
- оцінювання роботи заступників і вчителів;
- виявлення недоліків у системі управління закладом;
- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- запобігання й розв'язання конфліктів у педагогічному колективі;
- стимулювання продуктивної професійної діяльності вчителів;
- організація ефективної науково-методичної роботи закладу;

- керівництво діяльністю допоміжного персоналу;
- реалізація взаємодії закладу з батьками дітей;
- управління матеріально-технічним, фінансово-господарським забезпеченням закладу;
- інше.

5. Чи відчуваєте Ви потребу в набутті знань і досвіду в галузі розвитку управлінської компетентності

- так;
- ні;
- важко відповісти.

6. Визначить ті знання, вміння, якості, які б Ви хотіли набути з метою вдосконалення Вашої професійно-управлінської діяльності:

- знання _____
- уміння _____
- якості _____

7. Які основні мотиви, що спонукають Вас до розвитку управлінської компетентності:

- потреба в самоактуалізації й самовдосконаленні;
- прагнення до підвищення педагогічної майстерності й професіоналізму як керівника;
- бажання працювати творчо;
- зацікавленість результатами своєї діяльності;
- розвиток своїх можливостей і здібностей;
- інтерес до питань педагогічного управління;
- покращення матеріального стану;
- досягнення визнання і поваги;
- зміцнення свого положення, забезпечення стану впливу;
- інше.

8. Який характер має Ваша самоосвітня діяльність?

- систематичний;

- періодичний;
- інше.

9. Які основні причини, що перешкоджають Вашій самоосвіті:

- велике навантаження і дефіцит часу;
- відсутність стимулів;
- відсутність відповідних умов;
- інше.

10. Яку допомогу з боку районного управління освіти Ви потребуєте для стимулювання Вашої самоосвітньої діяльності?

- надання методичного дня;
- моральне заохочення;
- матеріальне стимулювання;
- стажування;
- робота на довірі;
- надання методичних рекомендацій, консультацій;
- організація семінарів, циклів лекцій з педагогічного управління;
- проведення психологічних тренінгів;
- важко відповісти.