

УДК 37.091.113:[005.931.11:355.01

DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2023.06>

Олена Завгородня,
ORCID iD 0000-0002-7636-579X
завідувач навчально-методичної
лабораторії управління розвитком
регіональної освіти
Миколаївський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти
вул. Адміральська, 4-а,
54001, м. Миколаїв, Україна
olena.zavhorodnia@toipro.mk.ua

Лілія Козирєва,
ORCID iD 0000-0003-1540-3841
методист навчально-методичної
лабораторії управління розвитком
регіональної освіти
Миколаївський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти
вул. Адміральська, 4-а,
54001, м. Миколаїв, Україна
lilii.kozyrieva@toipro.mk.ua

Світлана Гіль,
ORCID iD 0000-0002-0740-3350
методист навчально-методичної
лабораторії управління розвитком
регіональної освіти
Миколаївський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти
вул. Адміральська, 4-а,
54001, м. Миколаїв, Україна
svitlana.hil@toipro.mk.ua

ФОРМУВАННЯ ОСНОВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

(із досвіду роботи лабораторії управління розвитком регіональної освіти
Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти)

У статті розкриті практичні методичні кроки з формування основ антикризового управління в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Від ефективності шкільного менеджменту залежить організація освітньої діяльності, якість освіти в закладі. З'ясовано, як у стислі терміни (цього вимагає воєнний стан) формувати професійні компетентності кризового менеджера в директора школи.

Висвітлено практичний досвід навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти Миколаївського обласного інституту післядипломної педа-

гогічної освіти щодо вибудовування системи комунікації між педагогічними працівниками навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти та керівниками, педагогічними працівниками закладів загальної середньої освіти області в умовах воєнного стану.

Акцентовано на важливості навчально-методичного супроводу діяльності кризового менеджера-керівника закладу загальної середньої освіти.

Надано рекомендації щодо дій керівника закладу освіти у кризовій ситуації, зокрема в умовах війни.

Уперше запропоновано дієвий алгоритм дій керівника закладу загальної середньої освіти в кризовій ситуації в умовах війни.

Ключові слова: антикризове управління; заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО); ефективність керівництва; криза; кризовий менеджер; менеджер закладу освіти; освітній менеджмент; система антикризового управління.

© Завгородня О. А., Козирєва Л. Л., Гіль С. В., 2023

Вступ. Закон України «Про освіту» гарантує закладам загальної середньої освіти академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію (Закон України «Про освіту», 2017, ст. 23). Тим самим відкрито шлях до самоорганізації закладу. Директор школи перестав бути виконавцем господарських та різних бюрократичних завдань. Заклади освіти набули можливості не просто функціонувати, а перейти в режим розвитку.

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» зазначено, що «обрання, призначення на посаду та звільнення з посади керівника закладу загальної середньої освіти створює передумови для розвитку елітарної групи менеджерів освіти» (Закон України «Про повну загальну середню освіту», 2020, ст. 39).

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 потрясіння додалися брак управлінського обліку й контролю, втрата

або нестача достовірної інформації про діяльність закладу, розбалансування діяльності закладу, такі біолого-соціальні події, як пандемія тощо.

Перед керівниками закладів освіти виникли непередбачувані завдання в організації освітнього процесу, у створенні безпечного освітнього середовища, у врегулюванні кадрових питань.

«Окупанти визначили своїми ворогами культуру, освіту та людяність. І не шкодують для них ні ракет, ні бомб. Україна, яка прагне бути конкурентоспроможною в сучасному світі, має визначити освіту та науку своїми стратегічними сферами», – зазначив Володимир Олександрович Зеленський, Президент України (Зеленський В. О., 2022). Саме тому в умовах воєнного стану, який уведено на території України через невмотивовану воєнну агресію Росії, особливого значення набуває освітній кризовий менеджмент. Розв'язання цієї проблеми в освіті є цілком на часі, «адже освіта була і є провідною галуззю розвитку суспільства та його стабільності. Тому здобувачі освіти мають отримати належну якість освіти і в такий непростий період, який переживає Україна зараз» (Вознюк Л. В., 2022, с. 3). Зважаючи на вищезазначене, визначаємо суперечності між потребою в наданні освітніх послуг і несформованістю якостей і вмінь менеджера в керівника закладу загальної середньої

освіти в умовах війни.

Метою статті є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування основ антикризового менеджменту в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану.

Для реалізації мети визначено такі **завдання**:

1. Розробити методичний алгоритм побудовування системи комунікації між педагогічними працівниками навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної та керівниками, педагогічними працівниками закладів загальної середньої освіти області в умовах воєнного стану.

2. Визначити й надати характеристику простим ефективним крокам формування в директора закладу загальної середньої освіти навичок, умінь кризового менеджера в умовах воєнного стану задля вирішення важливих питань.

3. Висвітлити навчально-методичний супровід діяльності кризового менеджера-керівника закладу загальної середньої освіти в Миколаївській області в системі підвищення кваліфікації керівних, педагогічних кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Структуру компетентності керівника закладу загальної середньої освіти досліджували вітчизняні вчені Л. М. Ващенко, Л. М. Карамушка, Г. В. Єльнікова.

Особливості менеджменту закладів загальної середньої освіти в період кризи висвітлили українські науковці. Так Т. М. Сорочан класифікує кризи за всіма ознаками, які засвідчують розбалансованість системи (Сорочан Т. М., 2009). Теоретичні та методологічні аспекти антикризових комунікацій розглядає в навчальному посібнику М. А. Зубарева, яка аналізує кризові явища, антикризові комунікації в управлінні кризовими явищами; визначає основні передумови, чинники та закономірності виникнення кризових явищ (Зубарева

М. А., 2014). Проблемі управління дистанційним навчанням слухачів курсів підвищення кваліфікації присвятили свої роботи Л. А. Карташова, М. О. Кириченко, Т. М. Сорочан (Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М., 2020). Ці роботи з'явилися у період, коли заклади освіти функціонували в звичайному режимі в мирний час, що суттєво змінилося в сучасних умовах.

Водночас спостерігаємо неготовність до довготривалого функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану, що підтверджує нестача наукових досліджень, публікацій за цією тематикою. Проблема є мало розробленою, недостатньо дослідженою, тому заслуговує на особливу увагу.

Побудова системи комунікації із закладами освіти у воєнний час.

Організація освітнього процесу в умовах воєнного часу набуває особливого значення, оскільки залежить від багатьох факторів, серед яких одним із основних є готовність керівника до управління у складних надзвичайних ситуаціях. Важливо внутрішньо мобілізуватися, усвідомити розуміння того, як правильно підтримувати зв'язок з усіма учасниками освітнього процесу, щоб не розпорошувати зусилля і здійснювати управлінську діяльність.

Водночас керівник потребує від органів центральної влади, органів місцевого самоврядування, органів управління освітою чітких, швидких та вчасних рішень, доступних роз'яснень нових нормативно-правових і законодавчих актів, унесення змін у наявні. Першочерговими завданнями в перші дні війни є необхідність подолати стрес та не втратити взаємозв'язок всіх освітянських інституцій.

Важливий крок, який уможливорює пережити потрясіння, – спроба побудувати систему комунікації із закладами освіти та їхніми керівниками. Ефективне спілкування не просто доповнення до роботи, а її частина.

Воєнний час порушив звичну систему комунікації із керівниками, педагогічними працівниками закладів загальної

середньої освіти. Щоб учасники освітнього процесу в умовах війни продовжували співпрацювати з інститутом, лабораторією управління розвитком регіональної освіти, залишалися партнерами, а нормативні документи (рішення, розпорядження, доручення тощо) вчасно доходили до виконавців, варто налагодити систему комунікації з керівниками, педагогічними працівниками закладів освіти.

Ефективна комунікація – це не кілька дописів у соціальних мережах, а спланована і довготривала робота над побудовою відносин із цільовими аудиторіями (директори ЗЗСО та їхні заступники з навчально-виховної роботи, керівники центрів професійного розвитку педагогічних працівників, педагогічні працівники): підготовка матеріалів, їх аналітика; розуміння, у якому форматі доносити інформацію; як отримати зворотний зв'язок тощо.

Пропонуємо методичний алгоритм вибудовування системи комунікації між педагогічними працівниками навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти та керівниками, педагогічними працівниками закладів загальної середньої освіти області в умовах воєнного стану.

1. Проведення ситуаційного аналізу за результатами статистичної інформації про заклади освіти області щодо надання освітніх послуг у воєнний час та з'ясування ключових проблем: неможливість забезпечувати якісний освітній процес, здійснювати підвищення кваліфікації, брак кадрів тощо.

2. З'ясування комунікаційної цілі для цільової аудиторії (директори, заступники директорів ЗЗСО): науково-методичний супровід діяльності керівників закладів загальної середньої освіти для якісної організації освітнього процесу в умовах воєнного стану.

3. Визначення орієнтовних ключових тем, пріоритетних для комунікації на період воєнного стану:

- успішне завершення навчального

року,

- підготовка до нового навчального року,
- відновлення освітнього процесу в пошкоджених ЗЗСО,
- оптимізація мережі ЗЗСО,
- повернення фахівців на робочі місця,
- підвищення кваліфікації новопризначених керівників ЗЗСО тощо.

4. Обрання власних каналів і форматів комунікації, які навчально-методична лабораторія управління розвитком регіональної освіти інституту контролює, супроводжує безпосередньо і розміщує там офіційну інформацію: сайт лабораторії, вайбер-групи, телеграм-канали тощо.

Важливо пам'ятати, що людині потрібно принаймні 5–6 разів ознайомитися з інформацією (прочитати, побачити, почути), щоб запам'ятати її. Відтак публікації однієї новини на офіційному сайті і Facebook-сторінці може бути недостатньо.

«Загрози і виклики як ознаки кризи стали визначальною умовою здобуття нового досвіду і відкриття нових можливостей у забезпеченні професійного розвитку фахівців галузі освіти» (Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М., 2020). На допомогу прийшли соціальні медіа як засіб швидкого реагування на зміни, прямого спілкування з керівниками закладів освіти, отримання зворотного зв'язку та прямого запиту щодо методичної допомоги.

Стала важливою швидкість донесення інформації до учасників освітнього процесу. «На етапі кризи, коли криза вже стала реальністю (кризовий період), антикризове управління повинно характеризуватися високим рівнем мобільності, максимально швидкими реакціями, залученням усіх можливих резервів» (Кравцова Т. В., Лашенко О. В., Кравцов О. В., 2021).

Можна стверджувати, що створені навчально-методичною лабораторією управління розвитком регіональної освіти чотири групи в Telegram-каналі для окремих категорій: «Директори ЗЗСО Миколаївщини» для директорів закладів загальної

середньої освіти, «ЗДНРВ Миколаївщини» для заступників директорів з навчально-виховної роботи закладів загальної середньої освіти, «Управління освіти Миколаївщини» для начальників управлінь, відділів, освіти міських (сільських, селищних) рад; «Працівники ЦПРПП Миколаївщини» для працівників центрів професійного розвитку педагогічних працівників слугують для швидкого реагування на зміни в умовах кризи, спричиненої війною.

У зв'язку з великою кількістю залучених користувачів вважаємо, що це середовище є досить потужним інструментом для підтримки освітніх змін та роз'яснення реформ, оперативного інформування, вирішення кадрових питань, механізмом конструювання комунікативного простору та консолідації суспільства. Серед питань, що цікавлять представників різних груп у період кризи, є: оновлення нормативної бази, роз'яснення змін у законодавстві, шляхи розв'язування проблем кадрового забезпечення, питання завершення та початку навчального року, переведення та атестації здобувачів освіти, оформлення шкільної документації, номенклатури справ, реєстрація на курси підвищення кваліфікації у МОШПО.

За допомогою створених груп стає можливим оперативне поширення інформації з сайтів Міністерства освіти і науки України, Українського центру оцінювання якості освіти, Міністерства охорони здоров'я, Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Необхідність такої діяльності викликали проблеми з електропостачанням у регіонах, неможливість доступу до комп'ютерної техніки, до мережі Інтернет. Часом мобільні гаджети були і є єдиним засобом комунікації для керівників закладів освіти.

Систему комунікації з освітянами доповнюють оновлений сайт лабораторії, неофіційна власна вайбер-група для працівників лабораторії, вайбер-групи для слухачів курсів підвищення кваліфікації.

Щоб бути успішними комунікаторами в сучасному інформаційному просторі,

радимо дотримуватися таких вимог:

- поширювати тільки достовірну інформацію;
- бути послідовними в донесенні своїх думок, ідей та фактів: мета – точна навігація в хаосі освітньої інформації;
- повторювати важливе повідомлення декілька разів, щоб бути почутим;
- знати, що турбує та цікавить аудиторію;
- концентруватися на простоті та доступності повідомлень;
- надавати відібрану інформацію для конкретного споживача;
- уникати інформаційного засмічення мережі.

Комунікація, інформування – вагома частина роботи, яка допомагає в організації науково-методичного супроводу діяльності керівників закладів загальної середньої освіти взагалі і безпосередньо в умовах воєнного часу.

Навчально-методичний супровід кризового менеджера-керівника закладу загальної середньої освіти.

Результати анкетування директорів – слухачів курсів підвищення кваліфікації (квітень, жовтень, листопад 2022 року) показали, що найефективнішими формами підготовки та підвищення управлінської компетентності директора є курси підвищення кваліфікації на базі закладу післядипломної педагогічної освіти (54 %), обмін досвідом із колегами (31 %), самоосвіта (11 %), навчання в закладі вищої освіти (4 %). Вибірка становила 79 осіб. Категорія – директори закладів загальної середньої освіти.

Навчальні програми підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів, навчально-допоміжного персоналу в галузі освіти на 2022 рік, які готувалися в мирний період 2021 року, необхідно адаптувати до умов воєнного часу. Особливу увагу радимо звернути на формування професійних компетентностей, розвиток особистісної готовності керівників закладів освіти до ді-

яльності в умовах війни.

Для керівника важливо спочатку підготувати себе психологічно до специфіки роботи в умовах воєнного стану, сформувавши позитивне ставлення до професійної діяльності в умовах війни, зберегти прагнення постійно оновлювати свій енергетичний потенціал. І головне – опанувати сукупність практичних умінь і навичок кризового менеджменту.

Зазначені аспекти доцільно враховувати під час складання навчальних програм підвищення кваліфікації директорів / завідувачів, заступників директорів закладів загальної середньої освіти, інтернатних закладів, керівників, консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників, плану роботи навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти.

Забезпечення супроводження процесу підвищення кваліфікації керівних кадрів на базі інституту післядипломної педагогічної освіти здійснюється як у курсовий, так і в міжкурсовий періоди.

В умовах воєнного часу майже неможливо впровадження аудиторної роботи з усіма категоріями педагогічних працівників. На перший план виходить використання можливостей дистанційної роботи як альтернативи традиційним аудиторним заняттям і чи не єдиної можливості провадження освітнього процесу з підвищення кваліфікації.

Нові реалії освіти в період воєнного стану спонукають до пошуків нестандартних рішень щодо організації освітнього процесу і забезпечення якості підвищення кваліфікації педагогічних працівників і керівників освіти: індивідуальні консультації, вайбер-групи, дистанційні методичні заходи, Літня школа-2022 «Вчимося, вчимо, перемагаємо».

Як показує досвід прожитого року в умовах війни, тематика індивідуальних консультацій, яких потребують керівники закладів освіти, змінюється залежно від життєвої, воєнної, часової ситуації.

Адміністрація закладу має забезпе-

чити спокійне налаштування педагогічного, учнівського, батьківського колективів на освітній процес. Індивідуальні бесіди, поради переглянути відеоролики, направлення на онлайн-консультацію психолога допомагають керівникам формувати в собі психологічну стійкість, мудрість, усвідомлення цінності життя.

Уже в перші місяці війни керівники управлінь освіти, закладів освіти відчули кадрові проблеми. Це стало ще одним викликом у забезпеченні якості освітнього процесу, адже в системі шкільного менеджменту кадрова політика є важливим стратегічним напрямом, від якого залежить якість освіти в цілому і кожного закладу освіти зокрема. Відтак допомога керівникам закладів освіти у здійсненні ефективної кадрової політики в умовах воєнного стану через індивідуальні, групові, тематичні консультації в перші місяці війни є одним із пріоритетних напрямів роботи працівників навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти МОІППО.

Тематичні консультації з питань кадрового менеджменту: оголошення простою педагогічному працівникові та приймання на роботу осіб, які є внутрішньо переміщеними; особливості організації та проведення атестації у воєнний час; увільнення від виконання обов'язків працівника, який є призваним на військову службу; організація тимчасового працевлаштування працівника на місце увільненого основного працівника та інші – дієва допомога керівникові закладу освіти у прийнятті управлінського рішення в правовому колі.

«Загарбники вважають українських педагогів своїми ворогами, бо саме освітяни формують наше волелюбне суспільство, світоглядні позиції в наших громадян, озброюють міцними й глибокими знаннями сучасних захисників України, які освоюють складну військову техніку в рекордні терміни», – зазначив С. М. Шкарлет, Міністр освіти і науки України (Шкарлет С. М., 2022). Війна триває, а керівники закладів освіти вже сьогодні консуль-

туються, вирішують питання відбудови зруйнованих будівель, відновлення роботи закладів, створення безпечного освітнього середовища.

Невеликий досвід роботи в умовах воєнного стану в перші місяці війни спонукав керівників закладів освіти до створення динамічних груп, які за мінімальний період часу дозволили підготувати педагогічний персонал до нових умов організації освітнього процесу зі здобувачами освіти з питань: дистанційна робота педагогів та її супровід, навчально-методичний супровід освітнього процесу, тривалість занять, методи та форми оцінювання здобувачів освіти тощо.

Школа «Індивідуальна траєкторія зростання та розвитку сучасного вчителя-професіонала» (далі – Школа) для заступників директорів із навчальної, навчально-виховної роботи закладів загальної середньої освіти, закладів освіти інтернатного типу обласного підпорядкування – активна форма роботи з формування компетентностей керівника-кризового менеджера.

Програмові питання Школи щодо професійного зростання педагогів, мотивації педагогічного персоналу до професійного розвитку та створення позитивної психологічної атмосфери в колективі, прості тренінгові вправи слугують для підтримки та стабілізації психоемоційного стану учасників освітнього процесу.

Необхідними, такими, що належать до найактуальніших, є навчальні заняття Школи, орієнтовані на вироблення алгоритмів дій керівника в різних екстремальних та кризових ситуаціях: проведення евакуації дітей до укриття під час повітряної тривоги; навчання батьків та учнів дій у випадках, пов'язаних з небезпекою для життя; перетворення закладу освіти на безпечний освітній простір для життя і навчання дитини в умовах воєнного стану; психологічна підтримка адаптації дітей, які постраждали від війни, дітей із числа внутрішньо переміщених осіб та інші.

Літня школа – 2022 «Вчимося, вчимо,

перемагаємо!» – складник системи підвищення компетентності кризового менеджера.

«Управління закладами загальної середньої освіти під час війни, потребує від керівників компетентно, оперативного, креативно орієнтуватися в надзвичайних ситуаціях. Директор школи повинен ефективно організувати кадрову та інформаційну політику, якісно організувати освітній процес, створювати сприятливі умови для дистанційної роботи, уміти налагоджувати партнерство з громадськими організаціями та фондами, які допомагають закладам освіти покращити матеріально-технічний стан, опікуються проблемами закладів освіти» (Лукашенко Л. В., 2023, с. 491).

Керівник – ключова фігура закладу освіти, професійні та особисті якості якого мають вирішальний вплив на управлінську діяльність освітньої установи. Формування професійної компетентності кризового менеджера в керівника закладу загальної середньої освіти перебуває в центрі уваги.

«Сучасний директор закладу освіти повинен виконувати декілька управлінських ролей, серед яких на першому місці забезпечення стратегічних процесів, функції директора-лідера, директора-менеджера, директора-керівника / управлінця, керівника-модератора; керівника-інформатора; керівника-синтезатора; керівника-представника» (Стойкова В. В., 2019, с. 15–16).

Літня школа – 2022 «Вчимося, вчимо, перемагаємо!» (далі – Літня школа), яку організувала навчально-методична лабораторія управління розвитком регіональної освіти Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти в літній період в заочному форматі, стала змістовним методичним майданчиком для надання керівникам закладів загальної середньої освіти територіальних громад області, керівникам та консультантам центрів професійного розвитку педагогічних працівників інформаційної, методичної підтримки на шляху до реформування системи освіти, визначення основних напрямів

діяльності закладів.

Війна триває, керівники з різних причин змінюються. Важливо програму Літньої школи вибудувати так, щоб новопризначені керівники закладів освіти формували, а досвідчені – вдосконалювали професійний рівень, комунікативні, особистісні навички кризового менеджера.

Є підстави вважати, що розглянуті програмові питання Літньої школи – 2022 є актуальними й нині:

- як побудувати Нову українську школу в конкретному закладі освіти: управлінський маршрут;
- платформи для комунікації МОШПО; канали, формати комунікації навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти МОШПО;
- залучення будь-яких інших осіб, які не є співробітниками закладу освіти, до участі в освітньому процесі;
- зарахування дітей до 1 класу, до школи в умовах воєнного стану;
- особливості атестації педагогічних працівників в умовах воєнного часу;
- підготовки до нового навчального року;
- упровадження Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої школи»;
- особливості освітнього процесу в умовах війни тощо;
- допомагають керівникам закладів освіти вирішувати низку завдань кризового менеджменту.

Якості особистості керівника як ділові, так і особисті мають вирішальний вплив на управлінську діяльність закладу, тому в програму Літньої школи також радимо додати відеотренінги, які спрямовані на вдосконалення комунікативних навичок для забезпечення взаєморозуміння та взаємодію з людьми, уміння приймати швидкі управлінські рішення, розуміти і враховувати поведінку, емоції педагогів, учнів.

Для спрямування діяльності керівни-

ків закладів загальної середньої освіти на збереження психологічної рівноваги під час війни та післявоєнного часу стають у пригоді відеоматеріали вебсайту Державної служби якості освіти: особливості співпраці вчителя та батьків учнів під час освітнього процесу в умовах війни; створення безпечного простору на онлайн-уроці; як говорити з дітьми про новини; як упоратися з наслідками стресу й уникнути посттравматичного стресового розладу; як педагогу розвивати в собі навички життєстійкості, керувати емоціями тощо.

Зібраний і проаналізований фактичний матеріал Літньої школи, відгуки керівників закладів загальної середньої школи дозволяють визнати, що Літня школа – 2022 «Вчимося, вчимо, перемагаємо!» – одна з ефективних форм роботи в реалізації освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. «Формування якісного фахівця в умовах воєнного стану – виклик сьогодення, який потребує від кожного з нас максимальної активізації своїх професійних і людських якостей, задля спільної перемоги і на освітянській ниві, як би пафосно це не звучало!» (Євдокімова О. М., 2022).

На думку працівників лабораторії управління розвитком регіональної освіти МОШПО, підготовлений до друку збірник методичних рекомендацій «Деякі питання організації та здійснення освітнього процесу в умовах воєнного стану» (Стойкова В. В., Завгородня О. А., Козирева Л. Л., Гіль С. В., 2023) слугуватиме методичним посібником для керівників закладів освіти з питань управлінського супроводу організації та здійснення освітнього процесу в умовах воєнного стану.

У збірнику висвітлені окремі питання організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, наприклад: особливості організації освітнього процесу в умовах воєнного стану – управлінський аспект; форми організації освітнього процесу в умовах війни; алгоритм зарахування здобувачів освіти до школи під час воєнного стану; важливі кадрові питання в умовах воєнного стану

тощо та запропоновані зразки установчих документів цього напрямку:

- Положення про індивідуальну форму здобуття повної загальної середньої освіти здобувачами освіти,
- протоколу оцінювання рівня результатів навчання, заяви про зарахування на екстернат,
- освітньої декларації про завершення здобуття базової середньої освіти,
- довідки про результати навчальної діяльності учня під час лікування,
- протоколу оцінювання рівня результатів навчання, договору про сімейну форму навчання,
- наказу про врегулювання трудових відносин із працівниками закладу під час дії правового режиму воєнного стану в Україні,
- наказу про призупинення дії трудового договору з окремими працівниками під час дії воєнного стану в Україні,
- повідомлення про призупинення дії трудового договору,
- заяви про призупинення дії трудового договору, наказу про призупинення дії трудового договору,
- наказу про увільнення мобілізованого працівника,
- наказу про увільнення працівника у зв'язку з виконанням обов'язків добровольця територіальної оборони тощо.

В умовах воєнного стану, який введено на території України у зв'язку з невмотивованою військовою агресією Росії, особливого значення набуває освітній кризовий менеджмент. Проблема кризового менеджменту в освіті є цілком на часі.

Із досвіду роботи в умовах воєнного часу окреслимо простий, але дієвий алгоритм того, як має діяти керівник у кризовій ситуації, зокрема в умовах війни:

- не панікувати, зберігати спокій, тим самим показувати приклад

спокою колегам;

- визначити негативні зовнішні та внутрішні фактори виникнення кризової ситуації в закладі освіти;
- продумати ретельний план подальших дій, при цьому кожному працівникові визначити чіткі завдання, це допоможе згуртувати колектив;
- одноосібні рішення приймати лише в разі, коли є загроза життю власному або підлеглих і ви впевнені у правильності рішення;
- якщо є можливість, дотримуватися режиму сну, харчування, створювати належні умови для членів колективу, бо організм дуже швидко зробить збій;
- адаптувати план роботи закладу відповідно до умов воєнного часу;
- виявити основні проблеми, ресурси для їх вирішення;
- аналізувати кожне управлінське рішення;
- опрацювати нормативно-правову базу щодо організації освітнього процесу в умовах війни;
- вишукувати можливості мотивувати колектив закладу освіти до стабільності, розвитку;
- широко залучити батьківську громадськість до виконання завдань закладу в умовах війни і в післявоєнний час;
- не послаблювати роботу щодо підвищення кваліфікації педагогів, адже професіоналізм допоможе подолати кризу;
- відмовитися від бюрократичних процедур під час виконання освітніх завдань;
- уникати різних конфліктів у педагогічному, учнівському, батьківському колективах;
- створити в колективі атмосферу високої відповідальності, взаєморозуміння, взаємодопомоги, безпечності;
- створити план розвитку (відбудови)

ви, відновлення) закладу в післявоєнний період.

Керівник закладу освіти, що володіє навичками кризового менеджера, який опанував основи антикризового управління, може спрямувати освітній процес на відновлення, розвиток та виконання важливих завдань – зберегти життя всіх учасників освітнього процесу, забезпечити якісну освіту в умовах війни та в післяпереможний період.

Висновки та перспективи дослідження.

Як підсумок зазначимо, що управління закладами освіти в умовах війни потребує ретельного вивчення, оскільки в керівників закладів загальної середньої освіти мають бути сформовані компетентності кризового менеджера, закладені основи антикризового управління в умовах воєнного стану, у післявоєнний період.

На основі зробленого дослідження є підстави вважати, що:

- 1) обґрунтовані науково-методичні положення та надані практичні рекомендації з формування основ антикризового менеджменту в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану сприятимуть обранню оптимальних методів управління, які посилять позиції закладу і без втрати оптимізму виведуть на етап реалізації стратегії розвитку ЗЗСО;
- 2) запропонований методичний алгоритм вибудовування системи комунікації між педагогічними працівниками в умовах воєнного стану дасть змогу організувати професійний науково-методичний супровід управ-

лінської діяльності керівників закладів освіти для створення безпечного освітнього середовища та забезпечення якості освіти;

- 3) навчально-методичний супровід кризового менеджера-керівника закладу загальної середньої освіти полягає в організації та проведенні комплексу заходів, спрямованих на формування в керівника умінь, навичок працювати в особливих умовах; на попередження проблем, на подолання труднощів, які вже виникли, на вміння не втратити керованість процесами управління закладом освіти.

Реалізацію раніше окреслених завдань у рамках навчально-методичної лабораторії управління розвитком регіональної освіти доцільно забезпечувати через курси підвищення кваліфікації, інноваційні проекти; такі адаптовані до умов війни методичні заходи, як: онлайн-студії для керівників управлінь, відділів освіти, школа професійного зростання «Безпечна та дружня до дитини школа», школа резерву керівних кадрів закладів загальної середньої освіти області, міжнародний проект «Професійний розвиток освітян Миколаївщини в післявоєнний час» тощо.

Перспективу дослідження вбачаємо в адаптації здобувачів освіти до нових умов навчання, реалізації мотиваційної функції в діяльності керівника закладу освіти, ефективності антикризового менеджменту в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. З огляду на вищезазначене варто акцентувати на оновленні стратегії подальшого розвитку системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вознюк Л. В. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану / Л. В. Вознюк // Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування, 2022. – № 1(2). – С. 50.
2. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс] // Законодавство України, 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» // Відомості Верховної Ради, 2020. – № 31. – ст. 226.

4. Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології / М. А. Зубарева // Навчальний посібник. – Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія». – 2014. – С. 3–20.
5. Євдокімова О. М. Реалії освітнього процесу в умовах воєнного стану / О. М. Євдокімова // Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні : матеріали Всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 3 травня – 13 червня 2022 року. – Одеса, 2022. – 504 с.
6. Карташова Л. А. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації / Л. А. Карташова, М. О. Кириченко, Т. М. Сорочан. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9>.
7. Кравцова Т. В. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління / Т. В. Кравцова, О. В. Лащенко, О. В. Кравцов // Аспекти публічного управління, 2021. – Том 9. – № 3. – С. 68.
8. Лукашенко Л. В. Модерація системи управління загальною середньою школою в умовах війни / Л. В. Лукашенко // Збірка статей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Science and technology: problems, prospects and innovations». – Осака, Японія, 2023. – С. 488. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-18-20-01-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>.
9. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. – Київ–Чернівці, 2022. – 140 с.
10. Сорочан Т. М. (2009). Антикризові поради керівникові навчального закладу / Т. М. Сорочан // Управління освітою, (11), 3–5. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/703968/>.
11. Стойкова В. В. Від В. Сухомлинського до світових стандартів професійної компетентності сучасних керівників закладів освіти / В. В. Стойкова // Вересень, 2019. – № 1–2 (80–81). – С. 12–31.

FUNDAMENTALS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

(based on the experience of Development Management Laboratory of Regional
Education at Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute)

Zavhorodnya Olena,
*Head of Development Management Laboratory of Regional Education
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute
4-a Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine
olena.zavhorodnia@moippo.mk.ua*

Kozyreva Lilia,
*educator,
Development Management Laboratory of Regional Education
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute
4-a Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine
liliia.kozyrieva@moippo.mk.ua*

*Hil Svitlana,**educator**Development Management Laboratory of Regional Education**Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute**4-a Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine**svitlana.hil@moippo.mk.ua*

The article presents practical methodological steps for the formation of anti-crisis management foundations in general secondary education institutions under martial law. The effectiveness of school management plays a crucial role in the organization of educational activities and the quality of education in the institution. The article emphasizes the importance of forming the professional competencies of a crisis manager in the school principal in a short period of time during the state of war.

The article highlights the practical experience of the educational and methodical laboratory of management of regional education development in constructing a communication system between teaching staff and managers of general secondary education institutions in the region under martial law. It also emphasizes the importance of educational and methodical support for the activities of the crisis manager-head of the institution.

The article provides recommendations for the actions of the head of an educational institution in a crisis situation, particularly in war conditions. It proposes an effective algorithm of actions for the head of a general secondary education institution in a crisis situation during wartime. In times of war, the need for quick, timely, competent, and responsible action while considering risks increases. Timely and correct application of anti-crisis management technologies by the director of an educational institution can help counteract negative trends and overcome the crisis. However, inaction and unprofessional management can provoke the deterioration of the situation in the school. Hence, the need for highly qualified managerial and pedagogical personnel increases. Therefore, one of the priorities in the formation of anti-crisis management foundations is to train and master the necessary competencies in the conditions of war for managers and staff.

Trained and qualified employees will preserve their own educational institution's system and lead the institution towards development.

Keywords: *crisis; crisis management; crisis management system; crisis manager; educational management; institution of general secondary education; management effectiveness; manager of an educational institution.*

REFERENCES

1. About complete general secondary education. (Vedomosti Verkhovna Rada (VVR), 2020, № 31, Article 226). {With changes introduced in accordance with the Laws}. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> > (ukr).

2. Kartashova, L. A., Kyrychenko, M. O. & Sorochan, T. M. (2020). Antykryzovyi menedzhment pidvyshchennia kvalifikatsii [Anti-crisis management of professional development]. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305Kh-2020-2-1-7-9> (ukr).

3. Kravtsova, T. V., Lashchenko, O. V. & Kravtsov, O. V. (2021). Teoretychni osnovy vprovadzhennia antykryzovoho menedzhmentu v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia [Theoretical foundations of the implementation of anti-crisis management in the activities of public administration bodies]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Tom 9, 3, 68 (ukr).

4. Law of Ukraine «On Education». Legislation of Ukraine, 2017. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (ukr).

5. Lukashenko, L. V. (2023). Moderatsiia systemy upravlinnia zahalnoiu serednoiu shkoloiu v umovakh viiny [Moderation of the general secondary school management system in war conditions]. Zbirka statei IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Science and technology: problems, prospects and innovations». Osaka, Yaponiia. Retrieved from: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-18-20-01-2023-osaka-yaponiya-arhiv/> (ukr).

6. Shkarlet, S. M. (Ed.). (2022). *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Innovatsiina ta proiektna diialnist* [Education of Ukraine under martial law. Innovative and project activity]. Kyiv–Chernivtsi (ukr).

7. Sorochan, T. M. (2009). Antykryzovi porady kerivnykovi navchalnoho zakladu [Anti-crisis advice to the head of an educational institution]. *Upravlinnia osvitoiu*, (11), 3–5. Retrieved from: <http://lib.iitta.gov.ua/703968/> (ukr).

8. Stoikova, V. V. (2019). Vid V. Sukhomlynskoho do svitovykh standartiv profesiinoi kompetentnosti suchasnykh kerivnykiv zakladiv osvity [From V. Sukhomlynskyi to world standards of professional competence of modern heads of educational institutions]. *Veresen*, 1–2 (80–81), 12–31 (ukr).

9. Vozniuk, L. V. (2022). Osoblyvosti osvitnoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of educational management in the conditions of war]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity «Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 1(2), 50 (ukr).

10. Yevdokimova, O. M. (2022). Realii osvitnoho protsesu v umovakh voiennoho stanu [Realities of the educational process in the conditions of war]. *Osvitnii protses v umovakh voiennoho stanu v Ukraini*. Odesa (ukr).

11. Zubarieva, M. A. (2014). *Prykladni antykryzovi PR-tekhnologii* [Applied anti-crisis PR technologies]. Ostroh: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», 3–20 (ukr).