

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ НІВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ**

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Голюк О.А.  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент.  
Управління закладом загальної  
середньої освіти»  
Буряченко Ольги Іванівни  
Науковий керівник:  
Задорожна-Княгницька Л.В.,  
доктор. пед. наук, професор  
Рецензент:  
директор ЗОШ І-ІІІ ступенів №10  
м. Маріуполя Зьома Н.О.

Кваліфікаційна робота  
захищена з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_»\_2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	2
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b> .....	7
1.1. Сутнісні характеристики антикризового управління.....	7
1.2. Функції та принципи антикризового управління закладом загальної середньої освіти.....	14
1.3. Технологія антикризового управління закладом загальної середньої освіти.....	22
Висновки до розділу 1 .....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b> .....	39
2.1. Сучасний стан антикризового управління закладами освіти (за результатами констатувального екперименту).....	39
2.2. Організаційний супровід антикризового управління в закладі загальної середньої освіти.....	53
Висновки до розділу 2.....	59
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Система освіти України перебуває в процесі глибокого реформування, яке базується на цінностях сучасного громадянського суспільства. Основна мета цього процесу полягає в утвердженні європейських стандартів і принципів, а також у зміцненні культурної та духовної спадщини українського народу. Управління закладом освіти повинно забезпечувати гармонійне поєднання інтересів особистості з потребами суспільства, підвищувати соціальний престиж освіти, забезпечувати її конкурентоспроможність, активізувати громадську участь, а також сприяти зменшенню бюрократії та впровадженню цифрових технологій у всі аспекти освітньої діяльності.

Ключові напрями освітньої реформи, визначені в Законах України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» [46; 47], акцентують на автономії освітніх закладів. Ця автономність передбачає діяльність у відповідності до інтересів особистості, громади і суспільства загалом. Сучасні підходи до управління освітніми установами зумовлені демократизацією суспільних процесів та відмовою від авторитарних принципів керівництва.

У контексті забезпечення високої якості освітнього процесу особливого значення набуває роль кожного педагогічного працівника. Важливо, щоб кожен працівник діяв прозоро, відповідально та відкрито, сприяючи ефективному функціонуванню закладу освіти в умовах сучасних викликів і трансформацій.

У вересні 2021 року для директорів закладів освіти було затверджено новий професійний стандарт. Сучасні освітні заклади мають самостійно ухвалювати ключові рішення, які стосуються організації навчального процесу. Серед таких завдань – визначення стратегії розвитку, вибір відповідної навчальної програми, формулювання правил для всіх учасників освітнього процесу у статуті, організація підвищення кваліфікації педагогів, залучення

спонсорських коштів та їх раціональне використання. Реалізація цих завдань потребує сучасних знань, активності та високого рівня управлінських навичок керівників освітніх закладів.

Професійні компетенції керівників у новому стандарті згруповано навколо п'яти основних трудових функцій:

1. Забезпечення стратегічного розвитку закладу. Для цього потрібна нормативно-правова обізнаність, вміння стратегічно управляти персоналом, мотивувати працівників і створювати умови для їх постійного професійного розвитку. Важливо також забезпечувати грамотне стратегічне управління самим закладом, орієнтуючись на задоволення потреб учнів і їхніх батьків, готуючи молодь до успішної професійної самореалізації у сучасному світі.

2. Управління якістю освітньої діяльності. Керівник повинен впроваджувати механізми моніторингу та підвищення ефективності навчального процесу.

3. Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії. Директор закладу має володіти лідерськими якостями, емоційним інтелектом і вмінням вибудовувати партнерські відносини між учасниками освітнього процесу.

4. Організація безпечного освітнього середовища. Це включає створення інклюзивного, безбар'єрного простору з рівними можливостями для всіх учасників освітнього процесу, а також забезпечення ефективного навчання для дітей з особливими освітніми потребами.

5. Постійний професійний розвиток. Керівник має бути здатним до навчання протягом усього життя, володіти достатнім рівнем інформаційно-цифрової компетентності, знати сучасні тенденції в освіті та впроваджувати інновації у діяльність закладу.

Ці трудові функції визначають ключові орієнтири для керівників, спрямовуючи їхню діяльність на забезпечення якості освіти та відповідність сучасним викликам.

Дослідження механізмів антикризового управління у соціальній та

освітній сферах, реформування регіональної публічної влади, розроблення нових підходів до організаційної діяльності та пошуку шляхів розвитку місцевих громад є важливим напрямом у науковій діяльності. Серед науковців, які вивчають ці питання, можна виділити таких науковців, як Т. Безверхнюк, І. Сенча, С. Серьогіна, Т. Сивак, М. Іщенко, Г. Шамборовський, В. Храпкіну, В. Крикуна, С. Ставченка, І. Денисенка, А. Бабича, Є. Бородіна, В. Сиченка, Н. Шевченко, К. Романенко та інших. Питання антикризового управління у закладах освіти висвітлено у працях І. Безени, Г. Єльнікової, В. Лунячека, О. Мармази, О. Михасюк та ін.

Науковці аналізують окремі аспекти практичної діяльності закладів загальної середньої освіти у контексті реформ демократизації та децентралізації управління освітою в Україні, а також вивчають можливості використання ефективного європейського досвіду для сприяння людському розвитку. Однак, попри значний прогрес у цих дослідженнях, питання стратегій і практичних підходів до розвитку середньої освіти у зв'язку з необхідністю відповіді на виклики, що переживає нині Україна, залишаються недостатньо висвітленими в науковій літературі. Ця тема потребує подальшої уваги з боку дослідників для розробки більш ефективних рішень у сфері освіти.

Зазначене вище достатньою мірою обґрунтовує актуальність теми кваліфікаційної роботи: **«Антикризове управління закладом загальної середньої освіти»**.

**Мета дослідження:** визначити та схарактеризувати організаційні умови управління закладом загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження:**

- 1) розкрити сутнісні характеристики антикризового управління у закладах загальної середньої освіти;
- 2) визначити та описати техніки антикризового управління закладами

загальної середньої освіти;

3) визначити стан антикризового управління у вітчизняних закладах загальної середньої освіти;

4) визначити організаційні умови ефективного антикризового управління закладом загальної середньої освіти.

**Об'єкт дослідження:** процес управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** комплекс організаційних умов антикризового управління закладом загальної середньої освіти.

**Методи і методики дослідження.** Для досягнення мети дослідження і розв'язання визначених завдань нами було використано комплекс методів і методик, що включає:

– теоретичні методи: аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, узагальнення, систематизація та порівняння наукових даних з метою розроблення теоретичної бази дослідження, формування висновків щодо ступеню дослідженості обраної теми у сучасній вітчизняній та зарубіжній науці;

– емпіричні методи: констатувальний експеримент, педагогічне спостереження, анкетування, бесіда – для з'ясування сучасного стану антикризового управління закладами загальної середньої освіти, визначення організаційних умов антикризового управління

**Експериментальна база дослідження:** Житомирська гімназія №28 Житомирської міської ради. У констатувальному експерименті брали участь представники адміністрації та вчителі. Вибірка становила 15 респондентів. Констатувальний експеримент було проведено в період з квітня по листопад 2024 року.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що результати теоретичного та емпіричного аналізу здійсненого нами дослідження можуть бути використані керівниками закладів загально середньої освіти у перебігу

організації та забезпечення антикризового управління закладом загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Результати теоретичного етапу дослідження узагальнені у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Нова українська школа: здобутки та перспективи» (28 грудня 2023 р.), а також у публікації в збірнику наукових праць «Магістерські студії психолого-педагогічного факультету МДУ»

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (70 найменувань). Текст роботи містить у собі 6 таблиць та 9 рисунків. Загальний обсяг роботи 74 сторінки, основний зміст викладено на 65 сторінках.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Сутнісні характеристики антикризового управління

У сучасних складних соціальних умовах, які стрімко змінюються, антикризове управління закладом освіти стає однією з найбільш актуальних проблем. Здійснення постійної антикризової діяльності дозволяє створити постійно діючу ефективну систему управління школою у кризових ситуаціях.

Кризи детермінують необхідність ухвалення важких, а часом і радикальних управлінських рішень, що стосуються не лише змін у перебігу операційних процесів, а й соціальної підсистеми управління.

Поняття кризи А. Ткаченко та Ю. Калюжна визначають як «об'єктивний процес якісних та кількісних змін, що, 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]. У цілому погоджуючись із цією думкою, Я. Ромашова все ж акцентує на тому, що криза в першу чергу є «переломним моментом на шляху до подальшого успішного розвитку і розквіту» [54, с. 46].

Отже криза – це стан, що характеризується порушенням нормального функціонування, несприятливими умовами або тенденціями, які можуть призвести до подальшого погіршення показників діяльності будь-якої системи. Це може стосуватися як індивідуума, так і групи осіб, організації, економіки, екології чи суспільства в цілому. Найчастіше поняття «організаційна криза» використовується для опису проблем, що виникають у підприємствах або бізнесових структурах, де основна увага приділяється питанням прибутковості, фінансів і стабільності діяльності. Однак ми



розглядаємо цей термін у контексті комунальних установ, зокрема закладів загальної середньої освіти.

З огляду на специфіку освітніх закладів, поняття організаційної кризи може бути адаптоване наступним чином: організаційна криза в освітньому середовищі – це критичний стан, за якого спостерігаються суттєві порушення або відсутність ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу, такими як адміністрація, вчителі, учні, батьки та громада. Вона також може проявлятися у відсутності налагоджених зв'язків між самим закладом освіти і громадою, що його оточує. Крім того, криза виникає через нестачу або низьку ефективність управлінських заходів, спрямованих на створення і підтримку ефективного освітнього простору. Таким чином, організаційна криза в закладах освіти – це не лише проблема взаємозв'язків, але й показник системних недоліків у підходах до управління та розвитку освітньої інфраструктури.

Криза загрожує нормальному функціонуванню школи як відкритої соціальної системи, оскільки перебуває поза контролем цієї системи; негативно впливає на ефективність діяльності закладу освіти. Зазначене актуалізує вирішення проблеми антикризового управління закладом освіти, яке науковці визначають, 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.

Вітчизняними науковцями висловлюється думка, про те, що процес управління будь-якою організацією, підприємством, установою, закладом має бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки виникнення кризових ситуацій. Антикризове управління вони рекомендують диференціювати залежно від стадії (глибини) кризи на три підвиди, а саме:

- 1) передкризове управління, що здійснюється з метою своєчасного виявлення та реагування на проблему, що виникла, її розв'язання (прийняття

управлінських рішень) з метою запобігання можливій кризі;

2) управління власне в умовах кризи, що переслідує мету стабілізації нестійких станів системи та збереження її керованості;

3) управління перебігом виходу з кризи, що спрямовується на мінімізацію втрат та втрачених можливостей протягом виведення організації, підприємства, установи зі стану кризи.

Науковці акцентують на тому, що будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим. Однак навіть традиційне управління перетворюється в антикризове в умовах вступу закладу освіти у стадію кризового розвитку. Ігнорування такої особливості управління обумовлює суттєві негативні наслідки, і навпаки – врахування сприяє безболісному (наскільки це взагалі можливо) проходженню кризи.

Антикризове управління спрямоване на розв'язання проблем, які виникають у зв'язку з наявністю або ймовірністю кризи, а також на усунення передбачуваних і реальних факторів, що провокують її розвиток. Предметом впливу антикризового менеджменту є всі форми і прояви загострення суперечностей, які створюють ризик небезпечного розвитку подій і призводять до поглиблення кризи. Таким чином, завданням антикризового управління є мінімізація впливу цих факторів, запобігання загрозам і збереження стабільності в умовах кризових викликів.

Система антикризового менеджменту має володіти низкою особливих характеристик, які дозволяють ефективно реагувати на складні ситуації. Найважливішими з цих характеристик є такі:

1. Схильність до посилення неформального управління. Це означає, що в кризовій ситуації значення неформальних комунікацій і довіри між членами команди зростає. Управлінські процеси повинні ставати більш демократичними, з акцентом на мотивацію співробітників, їх ентузіазм, впевненість у власних можливостях, а також на терплячість і мудрість у прийнятті рішень.

2. Диверсифікація методів управління. Це передбачає пошук і використання найефективніших способів вирішення проблем, які будуть прийнятними для всіх сторін конфлікту. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність менеджменту в умовах криз.

3. Створення системи дієвого контролю. Успішне антикризове управління потребує впровадження механізмів моніторингу й оперативного реагування. Це дозволяє своєчасно виявляти і усувати проблеми на ранніх етапах їх виникнення, мінімізуючи негативні наслідки.

4. Посилення інтеграційних процесів. Об'єднання зусиль усіх учасників організації сприяє накопиченню ресурсів, ефективнішому використанню потенціалу працівників, а також підвищенню рівня колективної відповідальності та взаємодії.

Отже, антикризове управління вимагає системного підходу, що включає розвиток управлінських навичок, формування командного духу, гнучкість у прийнятті рішень і здатність до швидкого пристосування до нових викликів. Успішна реалізація цих принципів сприяє подоланню кризових станів і забезпеченню стабільного розвитку організації.

Основними характеристиками антикризового управління є такі:

1. Інтеграція та диференціація як протилежності управління. У процесі розвитку будь-якої системи управління відбувається балансування між інтеграцією (об'єднанням елементів) і диференціацією (розподілом функцій). Підсилення інтеграції зменшує рівень диференціації, і навпаки. Цей взаємозв'язок відіграє важливу роль, оскільки правильне балансування цих протилежностей впливає на ефективність прийняття рішень.

2. Управління в умовах обмежень. У будь-якій управлінській системі існують певні обмеження, які можуть бути як внутрішніми (властивими самій організації), так і зовнішніми (зумовленими середовищем, у якому функціонує організація). Ці обмеження перебувають у динамічному взаємозв'язку, і їхнє співвідношення може змінюватися. Важливим завданням антикризового

управління є регулювання цих обмежень, що дозволяє знижувати ризик розвитку кризи.

3. Поєднання формального та неформального управління. Однією з характеристик антикризового менеджменту є здатність знаходити оптимальне співвідношення між формальними управлінськими процесами (заснованими на чітких правилах і процедурах) та неформальними (залежними від довіри, лідерства, взаємодії між людьми). Існує зона раціонального поєднання цих підходів, яка визначає ефективність організації у кризових умовах. Звуження цієї зони свідчить про зростання ризику кризи або її найбільш гострих проявів.

4. Стратегічна орієнтація та перспективність. Антикризове управління має враховувати довгострокову перспективу, зосереджуючись на розробці та реалізації раціональної стратегії розвитку. Це дозволяє передбачати можливі труднощі та своєчасно вживати заходів для запобігання кризовим явищам.

Отже, антикризове управління ґрунтується на балансі між інтеграцією і диференціацією, умінні адаптуватися до обмежень, поєднанні різних підходів до управління та стратегічному плануванні, що забезпечує стійкість організації в умовах нестабільності.



*Рис. 1.1. Процеси і технології антикризового управління*

На основі актуальних наукових джерел із теми дослідження виокремлено чинники, що визначають ефективність антикризового управління (таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Чинники, що визначають ефективність антикризового управління**

<b>Назва чинника</b>	<b>Сутність чинника</b>
Професіоналізм і спеціальна підготовка адміністративної команди	Високий загальний професіоналізм адміністрації, професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління.
Управлінське мистецтво керівника	Індивідуальна позиція керівника, його здатність приймати ризиковані, але ефективні рішення, мотивувати, моделювати розвиток подій; наявність лідерського стилю роботи, впевненості.
Методологія розроблення ризикованих рішень	Методологія як комплекс засобів та методів реагування, концепції діяльності, комплекс засобів забезпечення якості управлінських рішень (своєчасність, повнота, конкретність, організаційна значущість).
Науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій і трендів	Бачення майбутнього, а засноване на точному, науковому обґрунтованому аналізі, що дозволяє постійно тримати під контролем усі прояви потенційної чи дійсної кризи.
Оперативність і гнучкість управління	Здатність до швидких, рішучих дій, оперативних заходів, зміни управління у межах складних і неоднозначних ситуацій, адаптації до умов кризи.
Стратегія і якість	Здатність до зміни стратегії управління, до роз-

*Продовження табл. 1.1*

антикризових програм	роблення спеціальних програм антикризового розвитку.
Система моніторингу кризових ситуацій	Наявність спеціально організованої послідовності дій з визначення ймовірності і реальності настання кризи, а також можливих варіантів її перебігу.

Таким чином, 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 [1].

Відмінності в антикризовому управлінні між державними закладами освіти та приватними структурами існують, але вони не є надто значними. Основні відмінності стосуються можливості державного фінансування для перших та більшої оперативності у прийнятті радикальних рішень. Наприклад, у державних закладах освіти зміна керівництва за рішенням вищого органу

управління може бути здійснена швидше, ніж у приватних структурах, де такі рішення зазвичай приймаються на загальних зборах колективу.

## **1.2. Функції та принципи антикризового управління закладом загальної середньої освіти**

Сьогодні, в умовах повномасштабної російсько-української війни, значна частина освітніх закладів в Україні, особливо загальноосвітніх шкіл, стикається із серйозними проблемами, які свідчать про їхнє перебування у кризовому або передкризовому стані. Ця ситуація зумовлює нагальну потребу закладів освіти у впровадженні системи антикризового управління, яка має допомогти стабілізувати їхню діяльність, покращити фінансовий стан, забезпечити раціональне використання наявних ресурсів і створити умови для сталого розвитку.

Продовжуючи цю думку зазначимо, що навіть за відносно стабільного економічного становища заклади освіти не можуть нехтувати необхідністю превентивних заходів. Ці заходи спрямовані на запобігання різкому погіршенню основних показників діяльності. Превентивне управління дозволяє своєчасно і ефективно реагувати на потенційні проблеми, знижуючи ризик переростання окремих труднощів у системні кризи.

Одним із ключових елементів системи антикризового управління є регулярний та всебічний аналіз діяльності закладу освіти. Він має проводитися на постійній основі, що дозволяє оперативно виявляти слабкі сторони у функціонуванні закладу. Цей процес включає моніторинг фінансового стану, оцінку ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, аналіз показників освітньої діяльності та задоволення потреб учасників освітнього процесу [54]. Своєчасний аналіз поточного стану закладу освіти дозволяє виявляти проблемні аспекти і розробляти коригувальні дії, спрямовані на виправлення ситуації. Такий підхід є основою для ефективного управління ризиками, оскільки він забезпечує здатність швидко реагувати на виклики,

уникати масштабних кризових явищ і зберігати стабільність закладу навіть у несприятливих умовах.

Крім того, система антикризового управління передбачає створення механізмів для забезпечення довгострокової стійкості закладу освіти. Це включає розробку стратегічних планів розвитку, впровадження інноваційних управлінських рішень та залучення зовнішніх ресурсів, наприклад, грантів або спонсорської підтримки.

Отже, запровадження системи антикризового управління в закладах освіти є важливим інструментом для їхнього адаптування до сучасних викликів. Воно сприяє забезпеченню якості освіти, стабільності діяльності та поступовому розвитку навіть в умовах економічної чи соціальної нестабільності [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.

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 [1].

Відмінності в антикризовому управлінні між державними закладами освіти та приватними структурами існують, але вони не є надто значними. Основні відмінності стосуються можливості державного фінансування для перших та більшої оперативності у прийнятті радикальних рішень. Наприклад, у державних закладах освіти зміна керівництва за рішенням вищого органу управління може бути здійснена швидше, ніж у приватних структурах, де такі



рішення зазвичай приймаються на загальних зборах колективу.

Функції антикризового управління – це сукупність видів діяльності, які відображають специфіку процесів управління під час кризи та спрямовані на досягнення певних результатів. Вони відповідають на ключові питання: які заходи необхідно здійснювати для того, щоб забезпечити ефективне управління на всіх етапах розвитку кризової ситуації - від її передумов до повного виходу з кризи.

Науковці виділяють шість основних функцій антикризового управління, сутність яких представлено у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Функції антикризового управління**

<b>Назва функції</b>	<b>Сутність функції</b>	<b>Мета функції</b>
Передкризове управління	Здійснення профілактики кризових явищ, що включає аналіз потенційних ризиків, прогнозування можливих негативних сценаріїв та розробку превентивних заходів	Уникнути виникнення кризи або максимально зменшити її негативний вплив
Управління в умовах кризи	Прийняття оперативних і стратегічних рішень для нейтралізації гострих проблем, які виникають у кризовий період	Стабілізувати ситуацію, мінімізувати втрати, створити умови для поступового виходу з кризи
Управління на етапі виходу з кризи	Розроблення і впровадження заходів, спрямованих на повернення до нормального функціонування організації, а також	Відновлення стабільності системи

## Продовження табл. 1.2

	забезпечення подальшого розвитку	
Стабілізація нестійких ситуацій	Врівноваження системи у періоди нестабільності, коли вона перебуває у хиткому стані	Усунути фактори, що можуть призвести до подальшого загострення кризи
Мінімізація втрат	Розроблення й упровадження комплексу заходів, спрямованих на зменшення впливу кризи	Уникнути втрати перспектив, які могли б сприяти зростанню чи покращенню діяльності системи.
Своєчасне прийняття рішень	Швидке реагування на виклики та ухвалення зважених рішень, що враховують актуальні потреби та реалії.	Профілактика потенційних криз, забезпечення їх якомога легкого перебігу

Одним з важливих аспектів антикризового управління є тісний взаємозв'язок між процесами інтеграції та диференціації, які виступають основними механізмами управління організацією. Ці процеси перебувають у діалектичній взаємодії, оскільки зміцнення інтеграції - тобто, об'єднання окремих компонентів системи в єдине гармонійне ціле - неминуче веде до зниження рівня диференціації, що характеризується поділом функцій, спеціалізацією та автономією структурних елементів. У свою чергу, зростання рівня диференціації спричиняє послаблення інтеграційних зв'язків, що може негативно впливати на узгодженість і цілісність системи [16].

Цей взаємозв'язок є надзвичайно важливим для створення і розвитку

нових організаційних форм управління, які відповідають вимогам сучасних умов. Саме у взаємодії інтеграції та диференціації можуть виникати так звані кризові точки - моменти, коли баланс між цими процесами порушується. Такі ситуації свідчать про ризик організаційної дестабілізації, який у крайніх випадках може призводити до розпаду основ управління або навіть до руйнування системи. Особливо небезпечним є домінування одного з процесів над іншим, адже це створює дисбаланс, що ускладнює адаптацію організації до зовнішніх викликів і внутрішніх змін.

Подолання кризових явищ стає можливим лише через усвідомлену зміну співвідношення між інтеграцією та диференціацією. Це вимагає впровадження нових організаційних принципів і підходів до управління, які здатні забезпечити ефективну взаємодію всіх елементів системи. Такі підходи спрямовані на досягнення стабільності, підвищення гнучкості організації та створення умов для її стійкого розвитку в довгостроковій перспективі [46].

Таким чином, функції антикризового управління охоплюють широкий спектр діяльності, спрямованої на виявлення, подолання та запобігання кризовим явищам. Вони включають стабілізацію ситуації, збереження організаційної рівноваги та формування підґрунтя для сталого розвитку, що дозволяє організації ефективно реагувати на сучасні виклики.

До основних принципів ефективності антикризового управління належить низка ключових положень, які забезпечують успішне подолання кризових ситуацій, а саме:

- науковий аналіз та прогнозування тенденцій розвитку подій (ретельне дослідження причин і передумов кризи, а також моделювання можливих сценаріїв для ухвалення зважених рішень);

- визначення методології розроблення ризикованих рішень, що дозволяє приймати рішення навіть у складних і нестабільних умовах (врахування всіх можливих ризиків і пошуку способів їх мінімізації, забезпечення якості антикризової програми (детальна розробленість,

логічність та реалістичність, урахування ресурсних можливостей організації);

– стратегічне мислення в управлінні, що передбачає здатність керівників бачити кризову ситуацію у широкому контексті та визначати довгострокові напрями розвитку (наявність творчого підходу, уміння адаптуватися до обставин і знаходити нестандартні рішення, професіоналізм, знання, досвід, здатність працювати у високостресових умовах);

– оперативність і гнучкість управління (ефективність розподілу ресурсів та прийняття рішень у стислі терміни, постійний моніторинг кризових ситуацій, швидке реагування на зміни та коригування стратегії, професіоналізм персоналу організації, цінності, мотивацію та залученість у процес подолання кризи) [67].

В антикризовому управлінні ключову роль відіграє стратегія, яка має бути спрямована на розв'язання найгостріших проблем, пошук шляхів і засобів для ефективного виходу з кризи. Стратегія базується на глибокому аналізі ситуації, чіткому визначенні пріоритетів і розробці плану дій, який враховує як поточні потреби, так і довгострокові перспективи.

Стратегічні напрями виходу з кризи включають кілька важливих складових, серед яких:

1) побудова системи антикризового управління, що забезпечує комплексний підхід до розв'язання кризових ситуацій;

2) забезпечення механізму антикризового управління, що охоплює інструменти та методи подолання кризи;

3) забезпечення процесів антикризового управління, які регулюють дії всіх учасників цього процесу;

4) забезпечення процесів інтеграції чи дезінтеграції для подолання криз залежно від того, яка модель управління є найбільш ефективною в конкретній ситуації.

Таким чином, ефективне антикризове управління є багаторівневим процесом, що базується на принципах аналізу, стратегічного мислення,

оперативності та людського чинника. Ця система спрямована на стабілізацію ситуації, мінімізацію втрат і створення передумов для подальшого розвитку організації в умовах мінливого середовища.



*Рис. 1.2. Схема реалізації антикризової стратегії*

Функція стратегічного аналізу є надзвичайно важливою для успішного управління організацією як відкритою соціальною системою, адже вона забезпечує осіб, які ухвалюють ключові рішення, необхідною аналітичною інформацією. Зазначена інформація являє собою всебічний огляд поточного стану справ як у межах організації, так і поза її межами, а також містить у собі прогнози щодо майбутнього розвитку кризової ситуації. Завдяки стратегічному аналізу керівництво отримує базу для ухвалення зважених і раціональних рішень, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Основні складові стратегічного аналізу:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Цей аспект передбачає вивчення умов, у яких функціонує організація, для виявлення існуючих або потенційних загроз, що можуть перешкоджати досягненню цілей, а також сприятливих

можливостей, які можна використати для розвитку.

2. Аналіз зовнішнього середовища безпосереднього впливу. На цьому етапі аналізуються елементи, які мають прямий вплив на діяльність організації. До таких елементів належать:

- споживачі, замовники, які визначають попит на продукцію чи послуги організації;
- конкуренти, які формують умови ринку та створюють виклики для організації;
- партнери, які можуть сприяти досягненню стратегічних цілей;
- профспілки, які впливають на трудові відносини та умови роботи персоналу.

3. Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу. Тут розглядаються фактори, які опосередковано впливають на організацію. Серед них:

- економічний стан у країні, що визначає фінансові можливості організації;
- політична ситуація, яка може створювати сприятливі умови або виклики для діяльності;
- правові фактори, включаючи чинне законодавство, яке регулює діяльність організації;
- науково-технічний прогрес і діджиталізація, що відкривають нові можливості для інновацій і підвищення ефективності.

4. Аналіз внутрішнього середовища. Цей компонент стратегічного аналізу передбачає виявлення сильних та слабких сторін організації. Серед ключових аспектів, які аналізуються:

- призначення організації, її місія, візія, цінності, структура цілей і стратегія;
- організаційна структура, яка визначає ефективність управлінських процесів;

- людський потенціал, включаючи рівень кваліфікації, досвід працівників, мотивацію та організаційну культуру;
- технології, що використовуються організацією, їх відповідність сучасним вимогам;
- система управління, включаючи інформаційну систему та механізми контролю;
- фінансовий стан, який визначає можливості організації;
- маркетингова діяльність і конкурентоспроможність організації;
- інноваційна діяльність і рівень науково-дослідницької роботи.

5. Аналіз результатів стратегічного контролю. Цей аспект спрямований на виявлення причин, які заважають виконанню стратегічних планів. Він дозволяє оцінити ефективність реалізованих заходів і зробити відповідні висновки для коригування подальших дій.

Стратегічний вибір - це процес узгодження та ухвалення стратегічних рішень уповноваженими особами, такими як керівники організації. Від обґрунтованості та злагодженості цих рішень залежить здатність організації долати виклики, використовувати можливості і досягати своїх довгострокових цілей.

Таким чином, стратегічний аналіз є фундаментальною складовою управлінського процесу, оскільки він забезпечує необхідні знання для розробки ефективних стратегій, що сприяють стабільності, конкурентоспроможності та розвитку організації в умовах постійних змін середовища.

### **1.3. Технологія антикризового управління закладом загальної середньої освіти**

Важливим початковим кроком для аналізу необхідності запровадження антикризових заходів є чітке визначення всіх зобов'язань закладу освіти – як внутрішніх, так і зовнішніх, а також виявлення причин, які перешкоджають їх

виконанню. Причини невиконання зобов'язань можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Внутрішні причини включають:

- недосконалий менеджмент, який призводить до неефективних довгострокових фінансових інвестицій, що не забезпечують очікуваного зростання доходів;
- перенавантаження закладу соціально-культурними проєктами, які не приносять очікуваної вигоди або не сприяють збільшенню кількості учнів;
- утримання надмірної кількості персоналу, що створює додаткові фінансові навантаження;
- відсутність стратегічного планування щодо розвитку закладу освіти.

Зовнішні причини можуть варіюватися та охоплюють:

- зниження загального попиту на випускників освітнього закладу через зменшення потреб ринку праці;
- економічні фактори, такі як низька платоспроможність населення або висока вартість освітніх послуг;
- зростання конкуренції серед освітніх закладів, включаючи появу випускників із конкуруючих установ.

Нездатність закладу освіти виконувати свої зобов'язання може вказувати на дві можливі проблеми:

1. Керівник закладу діє недобросовісно або свідомо ігнорує зобов'язання. У цьому випадку заклад має ресурси для виконання зобов'язань, але кризовий стан є тимчасовим і не носить системного характеру.

2. Освітній заклад дійсно неспроможний виконати свої зобов'язання через брак ресурсів, що є ознакою кризового стану. У такому випадку впровадження антикризового управління стає єдиним способом забезпечення подальшого функціонування закладу у формах, які будуть прийнятними для засновників і суспільства.

Кризовий стан закладу освіти зазвичай характеризується недостатністю



навчально-матеріальної бази, фінансових ресурсів та неспроможністю менеджменту нейтралізувати негативні чинники. Часто це супроводжується відсутністю чіткої перспективної програми розвитку, що ускладнює адаптацію до змін.

Забезпечення ефективного функціонування закладів освіти в сучасних умовах є складним завданням, яке неможливо виконати без належного управління ризиками. У процесі планування, розробки, організації та реалізації освітнього процесу виникає значна кількість потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на результативність роботи. Своєчасна ідентифікація, аналіз та врахування таких ризиків є необхідними кроками для запобігання серйозним втратам і забезпечення стабільності освітнього середовища. Таким чином, ефективне управління ризиками стає ключовим елементом успішного управління сучасним закладом освіти.

Основні групи ризиків представлено в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Основні групи ризиків для закладів загальної середньої освіти**

<b>Група ризиків</b>	<b>Склад групи ризиків</b>
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руйнування закладів освіти внаслідок воєнних дій;</li> <li>– позбавлення громадян права на освіту з огляду на виникнення гуманітарних та соціальних проблем, пов'язаних із війною;</li> <li>– зміни в державному законодавстві щодо регулювання діяльності закладів освіти).</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення фінансування закладів освіти в мовах воєнного стану;</li> <li>– тимчасове зупинення дії державних програм, спрямованих на реконструкцію закладів освіти та/або фінансування ремонтних робіт.</li> </ul>

*Продовження табл. 1.3*

Соціокультурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вимушене переміщення учасників освітнього процесу по території України та за кордон;</li> <li>– перебування учасників освітнього процесу у важкому психо-емоційному стані, пов'язаному із постійним переживанням стресових ситуацій</li> <li>– освітні прогалини та втрати, обумовлені дистанційною формою навчання;</li> <li>– несприйняття частиною суспільства активних змін в системі освіти.</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неналежні технічні умови проведення освітнього процесу;</li> <li>– наявність «кадрового голоду» з огляду на брак педагогічних працівників;</li> <li>– недостатність матеріально-технічного забезпечення закладу освіти.</li> </ul>

У сучасних реаліях управління освітою набуває ознак антикризового менеджменту, що є необхідною умовою для ефективної діяльності закладів освіти. Антикризове управління відрізняється своєю орієнтацією на постійний і ретельний моніторинг ситуації, що відбувається в освітньому середовищі. Воно охоплює своєчасну ідентифікацію проблемних явищ, які можуть перешкоджати стабільному функціонуванню закладу освіти, а також розробку заходів для їхньої локалізації та усунення. Одним із ключових завдань такого підходу є передбачення можливих кризових ситуацій, що дозволяє заздалегідь підготуватися до виникнення потенційних загроз і запобігти їхньому негативному впливу. Для цього антикризове управління також зосереджується на визначенні необхідних ресурсів, які можуть бути використані для стабілізації роботи педагогічного колективу та забезпечення безперервності

освітнього процесу.

Таким чином, сучасний освітній менеджмент набуває стратегічного значення, адже він дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, але й підтримувати ефективність і стійкість освітньої установи навіть у найскладніших умовах. Це створює основу для гармонійного розвитку педагогічного колективу, забезпечення якості освіти та формування довіри з боку учнів, їхніх батьків та громади загалом [57, с. 14].

Введення воєнного стану як особливого правового режиму, що застосовується в Україні або в окремих її регіонах у випадку збройної агресії, загрози нападу чи небезпеки для державної незалежності та територіальної цілісності, вимагає від керівників закладів освіти високого рівня професійної підготовки. Зокрема, це передбачає володіння основами антикризового управління, яке стає важливою складовою нової стратегії керування освітньою організацією. Саме здатність застосовувати принципи та методи антикризового управління демонструє професійну компетентність менеджера освіти, особливо в умовах посиленних викликів та загроз.

У своєму дослідженні «Антикризове управління та його інструментарій» А. Грищук виокремлює три ключові інструменти, що є невід'ємними елементами ефективного антикризового управління, а саме:

– це моніторинг та діагностика, які базуються на аналізі показників стану організації (регулярне відстеження динаміки змін дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми та реагувати на них);

– планування та розробка антикризової стратегії, яка спрямована на зменшення негативного впливу кризових явищ і забезпечення стабільності роботи організації;

– контролінг, який передбачає системний контроль за виконанням поставлених цілей, а також коригування планів у разі необхідності [23, с. 20].

Застосування цих інструментів дозволяє керівнику освітнього закладу не лише адаптуватися до складних умов, але й забезпечити стійкість освітнього процесу, підтримуючи ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього середовища. Антикризове управління стає ключовим фактором, що дозволяє навчальним закладам успішно функціонувати навіть у надзвичайних умовах.

Моніторинг і оцінка стану навчального закладу під час кризових ситуацій є одним із ключових інструментів, що забезпечує адаптацію освітнього процесу та підтримує його стабільне функціонування. Важливими аспектами для аналізу є, насамперед, організація освітньої діяльності в цілому. Це включає такі елементи, як дистанційне навчання та його технічний супровід, навчально-методичну підтримку, тривалість занять, методи оцінювання знань учнів тощо. Не менш важливим є забезпечення фізичної безпеки всіх учасників освітнього процесу, що передбачає створення безпечного середовища для навчання. Крім того, значну роль відіграє доступність ефективного психологічного супроводу, який слугує потужним мотиваційним фактором для учасників освітнього процесу. Функціональна готовність педагогічного персоналу також є критично важливою, адже їх здатність працювати якісно навіть у нестандартних умовах є запорукою успішності закладу освіти.

Розроблення й упровадження антикризової стратегії є ще одним важливим кроком для подолання складної ситуації. Це передбачає чітке визначення місії та візії освітнього закладу з урахуванням специфіки військових конфліктів або інших надзвичайних обставин. Місія, яка формує основу діяльності закладу, відображає спільні цінності та пріоритети всього колективу. Водночас візія слугує орієнтиром для майбутнього розвитку, спрямованого на подолання існуючих викликів. Завдяки цьому антикризова стратегія стає своєрідним дороговказом до позитивних змін, визначаючи конкретні цілі та завдання, спрямовані на мінімізацію ризиків і підтримку

розвитку навчального закладу навіть у найскладніших умовах.

У сучасній системі планування поточної роботи в закладах загальної середньої освіти одним із найефективніших інструментів є так звана «матриця Ейзенхауера». Цей метод надає можливість чітко визначити пріоритетні завдання, які потребують негайного виконання, та ті, що можуть бути делеговані іншим суб'єктам управління або відкладені на пізніший термін. Використання такого управлінського механізму допомагає керівнику закладу освіти не лише оптимізувати процеси управління, а й підвищити загальну ефективність роботи. Зокрема, матриця уможливорює здійснення аналізу готовності педагогічного колективу закладу освіти до роботи в онлайн-форматі, врахуванню сильних і слабких сторін дистанційного навчання, а також забезпеченню належного зворотного зв'язку з батьками. Завдяки цьому керівник має змогу приймати обґрунтовані рішення, уникати кризових ситуацій і ефективно адаптувати освітній процес до нових умов.

Окрім того, в умовах кризових явищ важливу роль відіграє контролінг як спеціалізована контрольно-інформаційна система. Він дозволяє отримати точні й достовірні дані про поточний стан навчального закладу, рівень його підготовленості до роботи в умовах кризи та здатність забезпечувати безперервність освітнього процесу. У сучасній шкільній освіті дедалі більшого значення набуває організація внутрішнього аудиту як важливого елемента контрольно-аналітичної діяльності. Внутрішній аудит виконує функцію незалежної й об'єктивної експертизи, яка дозволяє оцінити якість освіти в закладі, ефективність його освітньої діяльності та рівень функціонування структурних підрозділів.

У монографії О. Гречаник та В. Григораши «Організація внутрішнього аудиту в закладах загальної середньої освіти» детально висвітлено технологію проведення внутрішнього аудиту та основні принципи його організації. Дослідники приділяють значну увагу забезпеченню дієвої

системи контролю в освітньому закладі, а також використанню сучасних методів оцінювання якості освіти й освітньої діяльності. Вони визначають внутрішній аудит як одну з форм адміністрування, що забезпечує комплексну оцінку освітньої діяльності як загалом, так і в розрізі окремих структурних підрозділів, напрямів або суб'єктів педагогічного процесу. Таким чином, внутрішній аудит стає важливим інструментом, що дозволяє освітньому закладу не лише виявляти проблеми, а й знаходити ефективні шляхи їх розв'язання, сприяючи підвищенню якості освіти навіть у складних і нестандартних умовах [14, с. 25].

Принципи антикризового управління в закладах загальної середньої освіти визначають ключові орієнтири та цінності, які мають забезпечувати ефективну діяльність установи в умовах кризових ситуацій. Вони спрямовані на досягнення відповідального та результативного управління, що дозволяє підтримувати стабільність, безпеку та гармонійний розвиток шкільної спільноти навіть у періоди значних викликів. На основі аналізу наукових джерел можна виокремити базові принципи, які лежать в основі антикризового управління під час кризи:

- діагностика кризових явищ (оцінювання їхнього рівня небезпеки для закладу освіти, що дозволяє ідентифікувати проблеми на ранніх етапах і визначити їхній потенційний вплив);
- оперативність реагування (швидке виявлення небезпеки та організації заходів, спрямованих на її подолання, з метою мінімізації негативних наслідків);
- своєчасність і законність управлінських рішень (прийняття обґрунтованих і правомірних рішень, які сприяють ефективному подоланню кризових явищ і підтримці стабільності в освітньому середовищі);
- постійний контроль (відстеження виконання запроваджених управлінських заходів, що гарантує їхню результативність та можливість внесення коригувань у разі потреби).

Таким чином, дотримання цих принципів допомагає керівникам закладів освіти не лише зберігати стійкість організації під час кризових ситуацій, а й забезпечувати її подальший розвиток у складних умовах.

У межах нашого дослідження вважаємо за необхідне виділити низку принципів, які становлять основу ефективного антикризового управління в закладах освіти:

1. Принцип пріоритетів. У кризових умовах необхідно зосереджувати управлінські ресурси на виконанні найважливіших і найтерміновіших завдань. Це означає чітке визначення пріоритетів, спрямованих на задоволення ключових потреб учнів, педагогічного персоналу та забезпечення функціональності шкільної інфраструктури.

2. Принцип комунікації та взаємодії. Відкрита і прозора комунікація між усіма учасниками освітнього процесу є фундаментом успішного управління під час кризи. Забезпечення ефективного обміну інформацією, координації дій і співпраці між учнями, вчителями, адміністрацією та батьками допомагає оперативно вирішувати проблеми та запобігати конфліктам.

3. Принцип ефективного лідерства. У складних ситуаціях особливо важливо мати сильних керівників, які здатні приймати виважені рішення та надихати шкільну спільноту на подолання викликів. Лідерство має бути спрямованим на досягнення спільної мети, згуртування колективу та підтримку стабільності.

4. Принцип індивідуального підходу. Кризові ситуації впливають на учнів, учителів і батьків по-різному. У зв'язку з цим необхідно враховувати особисті потреби кожної людини, надавати індивідуальну підтримку та створювати умови для адаптації кожного члена шкільної спільноти до нових обставин.

5. Принцип психологічної підтримки. Емоційний стан учасників освітнього процесу є одним із ключових факторів успішного подолання кризи. Надання кваліфікованої психологічної допомоги учням, педагогам і батькам

сприяє зменшенню стресу, запобіганню психологічним травмам і формуванню стійкості до викликів.

6. Принцип підготовки до надзвичайних ситуацій Освітні установи повинні бути готовими до можливих надзвичайних ситуацій. Це передбачає регулярні тренування, навчання персоналу та учнів, розробку детальних планів дій на випадок екстрених подій і систематичне вдосконалення готовності до криз.

Зазначені вище принципи антикризового управління закладами загальної середньої освіти допомагають забезпечення ефективності та стабільності в перебігу управління кризовими ситуаціями, уможливають збереження безпеки та соціального й психологічного добробуту шкільної спільноти.

Антикризове управління, подібно до інших форм управління, ґрунтується на певних технологічних схемах, які визначають послідовність і методи організації управлінської діяльності. Однак специфіка антикризового управління в закладах освіти має свої особливості, що суттєво впливають на вибір і реалізацію управлінських технологій. До цих особливостей належать як зовнішні, так і внутрішні фактори, які ускладнюють процес прийняття рішень і вимагають оперативної реакції на виклики.

У ситуаціях кризи освітній заклад може стикатися з низкою проблем, серед яких:

- обмежений час на прийняття рішень;
- зменшення можливостей для здійснення традиційного контролю;
- конфлікти інтересів між різними групами учасників освітнього процесу;
- високий рівень невизначеності й ризику;
- взаємопов'язаність і складність кризових явищ.

Додатковий тиск створює зовнішнє середовище, яке часто вимагає швидкого реагування на зміни, відновлення конкурентоспроможності, а також



пошуку нових форм і підходів до організації діяльності. Окрім цього, криза може супроводжуватися порушенням балансу влади всередині закладу, що ускладнює управлінські процеси та потребує додаткових зусиль для досягнення стабільності.

Технологія антикризового управління в освітньому середовищі являє собою систему чітко структурованих і послідовних заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ, їх профілактику, ефективне подолання та мінімізацію негативних наслідків. Цей процес включає не лише виявлення можливих ризиків і розробку стратегій їхнього уникнення, а й оперативне реагування у випадку їх реалізації. Особлива увага приділяється відновленню стабільності закладу освіти, підтримці морального духу колективу та створенню умов для продовження освітньої діяльності.

Таким чином, технологія антикризового управління в закладах освіти є багатофункціональним і комплексним підходом, що дозволяє забезпечувати гнучкість і адаптивність управлінської системи до умов невизначеності та змін, зберігаючи при цьому ефективність і стійкість освітнього процесу.

Технологія антикризового управління в закладах загальної середньої освіти являє собою комплексну систему методів, прийомів і інструментів, які спрямовані на ефективне вирішення кризових ситуацій, що можуть виникати в освітньому середовищі. Основна мета цієї технології – забезпечення попередження, своєчасного реагування та подолання кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування навчального процесу після завершення кризового періоду. Завдяки використанню технології антикризового управління заклади освіти можуть мінімізувати негативні наслідки криз і створювати умови для подальшого розвитку.

Основні етапи технології антикризового управління представлено в таблиці 1.4 (С.33-34).

Таблиця 1.4

**Етапи технології антикризового управління  
закладом загальної середньої освіти**

<b>Етап</b>	<b>Зміст роботи в межах етапу</b>	<b>Значення етапу в антикризовому управлінні</b>
Аналіз потенційних загроз і ризиків	Ідентифікація слабких місць у функціонуванні школи, оцінка ймовірності виникнення різних кризових ситуацій і їхнього потенційного впливу.	Дозволяє виявити пріоритетні напрями для роботи та розробити проактивні заходи, спрямовані на попередження ризиків.
Розробка плану антикризового управління	Включає чітко визначені кроки, що їх необхідно виконувати під час кризи, порядок дій різних структурних підрозділів, визначення ресурсів і механізмів їх використання.	Допомагає встановити відповідальність кожної сторони у виконанні антикризових заходів.
Тренування та навчання педагогів та учнів	Проведення регулярних тренувань, навчальних заходів і симуляцій	Підвищує рівень обізнаності, готовності та впевненості педагогів, учнів і адміністрації у своїх діях під час кризи, сприяє злагодженій командній роботі в умовах надзвичайних обставин.

*Продовження табл. 1.4*

Ефективне реагування на кризові ситуації	Розроблення плану антикризового управління.	Забезпечення оперативного реагування та виклики, уможлиблює реалізацію стратегії комунікації, яка забезпечує своєчасне інформування всіх зацікавлених сторін, мінімізуючи паніку та хаос.
Моніторинг і оцінка результатів	Детальний аналіз і оцінка вжитих заходів, забезпечення зворотного зв'язку для корекції антикризових планів	Дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно працювали заплановані стратегії, які аспекти потребують вдосконалення, яким чином можна підвищити рівень готовності до майбутніх криз.
Психологічна підтримка учасників освітнього процесу	Забезпечення кваліфікованої психологічної допомоги	Сприяє зменшенню емоційного напруження, мінімізації стресових наслідків й відновленню морального духу, уможлиблює створення атмосфери довіри і підтримки в шкільній спільноті.

Застосування технології антикризового управління дозволяє закладам освіти бути краще підготовленими до непередбачуваних ситуацій, ефективніше реагувати на виникнення криз і забезпечувати стабільність

освітнього процесу. Завдяки систематичному підходу ця технологія сприяє безпеці, благополуччю та єдності шкільної спільноти, що є особливо важливим у складних умовах.



Рис. 1.3. Вимоги, що висуваються до технік управлінської діяльності

Етапи антикризового управління в закладах загальної середньої освіти складаються з низки послідовних дій, що спрямовані на запобігання, ефективне реагування та подолання кризових ситуацій, а також на забезпечення стабільного функціонування закладу освіти після завершення кризи. Кожен із цих етапів має свою специфіку, що визначає його значення в загальному процесі антикризового управління.

#### 1. Проактивний етап.

Цей етап орієнтований на попередження кризових явищ або мінімізацію їхнього впливу, якщо вони все ж виникнуть. Головною задачею є ретельний аналіз ризиків і потенційних загроз, які можуть негативно позначитися на діяльності школи. Важливо виявити слабкі місця в управлінських процесах,

які можуть стати джерелом ускладнень. На цьому етапі активно залучаються внутрішні й зовнішні ресурси для прогнозування можливих проблем і визначення пріоритетів їх розв'язання. До проактивних дій належать: розробка стратегій профілактики, формування планів готовності та створення механізмів швидкої реакції.

## 2. Етап реагування на кризу.

Цей етап розпочинається в момент виявлення кризової ситуації і передбачає негайні дії, спрямовані на зменшення її впливу. Основою є активація заздалегідь розробленого плану антикризового управління. Важливими складовими цього етапу є постійний моніторинг ситуації, швидка і зрозуміла комунікація між усіма учасниками шкільної спільноти, а також чітка координація дій для забезпечення ефективного управління кризою.

## 3. Управління кризовою ситуацією.

На цьому етапі заклад освіти реалізує розроблений план антикризового управління, здійснюючи всі заплановані заходи для мінімізації негативних наслідків кризи. Учасники шкільної спільноти отримують як практичну, так і психологічну підтримку. Адміністрація школи взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами, ухвалює рішення, спрямовані на стабілізацію ситуації, і вживає заходів для поступового відновлення освітнього процесу. Цей етап також передбачає мобілізацію ресурсів та тісну співпрацю всередині спільноти для вирішення нагальних проблем.

## 4. Оцінка та аналіз дій.

Після завершення кризової ситуації необхідно провести детальний аналіз усіх етапів антикризового управління. Це дає змогу оцінити ефективність вжитих заходів, виявити слабкі сторони в організації та реалізації дій, а також визначити напрями для покращення. Під час цього етапу важливо залучати до обговорення всіх учасників освітнього процесу, щоб отримати об'єктивну оцінку і сформувані рекомендації на майбутнє. Результати аналізу дозволяють вдосконалити план антикризового управління, зробивши його більш

адаптивним до можливих викликів.

#### 5. Відновлення та запобігання повторення криз.

Заключним етапом є повернення до нормального функціонування закладу освіти та вжиття заходів, які допоможуть запобігти повторенню подібних криз у майбутньому. На цьому етапі проводиться ревізія освітніх процесів, перегляд розроблених стратегій і внесення змін до планів антикризового управління. Також організуються додаткові тренінги, навчання та симуляційні вправи для підвищення рівня готовності шкільної спільноти до можливих викликів. Особлива увага приділяється створенню стійкого середовища, яке зможе швидко адаптуватися до будь-яких кризових явищ у майбутньому.

Кожен із зазначених етапів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління кризовими ситуаціями. Комплексний підхід, що поєднує проактивні дії, оперативне реагування, ретельний аналіз і подальше вдосконалення, дозволяє закладам освіти зберігати стабільність, забезпечувати безпеку та успішно продовжувати свою діяльність навіть за умов суттєвих викликів.

### **Висновки до розділу 1**

Антикризове управління закладом загальної середньої освіти являє собою багатогранний та комплексний процес, що розуміється в сучасному освітньому менеджменті як управління, що здійснюється в умовах небезпеки кризи завдяки здійсненій коректній діагностиці симптомів цієї кризи. У межах такого управління здійснюється розроблення комплексу запобіжних заходів, спрямованих на зниження негативних проявів кризи й використання її чинників для подальшого розвитку та успішного функціонування закладу загальної середньої освіти.

Антикризове управління застосовується також і в протягом післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання

кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

Особливо актуальним антикризове управління є в умовах управління закладами освіти у межах воєнного стану. Ситуація для закладів загальної середньої освіти стала вкрай непередбачуваною, сповненою ризиків та криз. Таке управління потребує прийняття нестандартних гнучких рішень, планування та реалізації антикризових стратегій.

Антикризове управління передбачає діяльність команди, на чолі якої – особистість директора школи – сильної, вольової людини, лідера й професіонала, який спроможний приймати швидкі рішення й ефективно реагувати на виклики. У ситуаціях розгубленості та невизначеності педагогічного колективу, батьків та здобувачів освіти директоріві закладу освіти важливо виробити комплекс підходів, технік згуртування педагогічного колективу, налаштування його на спільні позитивні дії, спрямовані на забезпечення якості освітнього процесу в кризових умовах війни.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

#### **2.1. Сучасний стан антикризового управління закладами освіти (на прикладі Житомирської гімназії зі структурним підрозділом початкової школи №28)**

У межах здійсненого нами дослідження було проаналізовано особливості управління Житомирською гімназією зі структурним підрозділом початкової школи №28. Для того, щоб детально вивчити ключові аспекти роботи закладу освіти, було прийнято рішення провести анкетування серед усіх учасників освітнього процесу, зокрема здобувачів освіти, педагогів та батьків. Основними напрямками дослідження стали такі важливі питання, як діяльність соціально-психологічної служби, результативність і ефективність методичної роботи, підходи до роботи з обдарованими учнями, заходи щодо забезпечення високої якості харчування, створення безпечного та комфортного освітнього середовища, організація виховного простору, а також реалізація заходів із патріотичного виховання. Анкетування дозволило охопити всі ці напрями, забезпечуючи всебічний аналіз і залучення думок усіх сторін освітнього процесу.

Аналіз стану функціонування Житомирською гімназією зі структурним підрозділом початкової школи №28 здійснювався за кількома напрямками, а саме:

- оцінювання освітнього середовища закладу освіти;
- зміст та особливості побудови системи оцінювання освітніх здобутків школярів;
- зміст та особливості педагогічної діяльності педагогічних працівників;
- управлінські процеси у закладі освіти.



Ознак перш, ніж характеризувати результати здійсненого анкетування, вважаємо за потрібне зупинитися на загальній характеристиці закладу освіти у цілому.

На початок 2023-2024 навчального року у закладі освіти було сформовано 9 класів у складі 227 учнів. Результати атестації учнів зазначеної школи відображено на рисунку 2.1.

	I семестр	%	II семестр	%	Рік	%	Зміна порівняно з I семестром
Високий рівень	0	0 %	1	1 %	2	2 %	+ 2 %
Достатній рівень	15	13 %	22	18 %	22	18 %	+ 5%
Середній рівень	65	57 %	76	62 %	77	64 %	+ 7 %
Початковий рівень	35	30 %	23	19 %	20	16 %	- 14 %
Всього	115	100 %	122	100 %	121	100 %	

*Рис. 2.1. Результати атестації учнів на кінець 2023-2024 н.р.*

У здійсненому нами опитуванні взяли участь 15 учителів, 32 школярі 7-9 класів та батьки учнів 1-9 класів загальною чисельністю 152 особи. Анкетування проводилося із використанням Google-форми в дистанційному режимі із дотриманням принципів анонімності й нерозголошення приватної інформації.

Вибір тематики для професійного зростання педагогами відображає загальні тенденції самоосвіти та визначається змінами в організації освітнього процесу. Це зокрема пов'язано з необхідністю використання елементів технології дистанційного навчання у період правового режиму воєнного стану. Найбільша увага приділяється методичним аспектам викладання предметів і курсів (40%) та використанню інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні (66,7%). Водночас педагоги звертають увагу на специфіку освітнього

процесу, включаючи організацію інклюзивного навчання (33%) і форми організації освітнього процесу (26,7%).

Проте, теми, пов'язані з профілактикою девіантної поведінки учнів (6,7%), психологічними аспектами роботи з дітьми (6,7%), а також формуванням громадянської позиції здобувачів освіти (6,7%), обираються значно рідше. Це вказує на недостатній рівень організації психологічного супроводу освітнього процесу та посередню ефективність виховного простору закладів освіти. Невисокий інтерес до питань законодавчого забезпечення освітньої діяльності (13,3%) свідчить про певну пасивність педагогів у правовій сфері та потребу в підвищенні їхньої правової обізнаності.

Під час розробки календарно-тематичних планів усі педагоги враховують рекомендації Міністерства освіти і науки України, а також спираються на власний досвід, що відзначили 73% респондентів. Однак, перевага використання готових зразків (60%) та матеріалів загального користування (66,7%) над спільною роботою з колегами (40%) свідчить про недостатній рівень взаємодії та співпраці як між педагогами одного закладу освіти, так і між освітянами району загалом.

Аналіз відповідей щодо використання видів оцінювання демонструє певну нестандартність. Зокрема, вчителі частіше застосовують самооцінювання учнів (78,6%), ніж поточне оцінювання (71,4%). Незрозумілим є факт, що не всі педагоги практикують обов'язкове підсумкове оцінювання (лише 85,7%). Очікувано менше уваги приділяється формувальному оцінюванню (57,1%), що вказує на обмежений досвід учителів 5–9 класів у його використанні. Це акцентує потребу в додатковій методичній підтримці, зокрема в організації обміну досвідом між учителями початкової школи та базової середньої школи.

При оцінюванні результатів навчання педагоги використовують норми та критерії, рекомендовані МОН, причому лише 35,7% респондентів дотримуються їх у незмінному вигляді, а 57,1% адаптують ці критерії до умов

свого закладу. Таким чином, рекомендації МОН слугують базовою основою, на основі якої формується власна система оцінювання, що враховує специфіку роботи конкретного освітнього середовища

Для запобігання порушенням академічної доброчесності серед здобувачів освіти більшість педагогів вдається до таких заходів: 78% проводять бесіди, 56% розробляють завдання, які унеможливають списування, 37% знайомлять учнів з основами авторського права, а 26% використовують методичні розробки для формування навичок академічної доброчесності. Однак важливо ще раз акцентувати увагу на необхідності активного використання методичних матеріалів з цієї тематики, зробивши формування академічної доброчесності одним із пріоритетів виховної роботи класних керівників та педагогів.

Ці результати вказують на середній рівень розуміння педагогами поняття «академічна доброчесність». Крім того, у закладі освіти відсутнє чітке положення про академічну доброчесність і механізми його реалізації, що потребує термінового вдосконалення для системної роботи в цьому напрямі.

Більшість учителів поширюють свій педагогічний досвід через різноманітні інтернет-ресурси. Зокрема, 27% використовують освітні онлайн-платформи, 24% публікують матеріали на сайті свого закладу, 36% ведуть блоги, а 43% діляться досвідом у професійних спільнотах соціальних мереж. Водночас 24% респондентів вказали, що взагалі не мають оприлюднених напрацювань.

Результати анкетування вчителів свідчать про наявність недостатньої активності педагогів у поширенні власного професійного досвіду. У зв'язку з цим новому керівництву закладу освіти варто зосередитися на заходах, які сприятимуть підвищенню мотивації вчителів до популяризації своїх напрацювань та активної участі у професійних спільнотах.

Окремий блок питань в анкеті стосувався задоволеності педагогів освінім середовищем закладу освіти та умовами праці. Розподіл відповідей

респондентів на дане питання відображено на рис. 2.1



**Рис. 2.1. Розподіл відповідей респондентів за питанням «Чи задоволені ви освітнім середовищем та умовами праці в закладі освіти?»**

Серед опитаних респондентів на запитання, чи задоволені вони мотивацією з боку адміністрації закладу - 20% задоволені, а 80% - переважно задоволені. Більша половина респондентів вважають, що психологічний клімат, який панує у закладі освіти, сприяє продуктивній праці вчителів та їхній співпраці. Однак за результатами анкетування було виявлено, що значна кількість респондентів вважає таку взаємодію ситуативною.

Як показали результати анкетування, педагоги закладу активно протидіють проявам дискримінації, приділяючи значну увагу формуванню в учнів толерантного ставлення до оточуючих. З цією метою проводяться виховні години, тематичні заходи, а за потреби – індивідуальні бесіди як із здобувачами освіти, так і з їхніми батьками. Згідно з опитуванням, 22% респондентів зазначили, що випадків дискримінації у їхній практиці не було. Інші респонденти повідомили, що на їхні звернення з цього питання завжди або переважно реагують належним чином.

На запитання: «Чи проводяться у закладі освіти навчання та просвітницька робота за участі відповідних служб/організацій для виявлення ознак булінгу та запобігання його проявам?» 87% респондентів відповіли, що

такі заходи організуються регулярно для всіх учасників освітнього процесу. Ці результати свідчать про ефективну роботу адміністрації закладу щодо створення толерантного та безпечного освітнього середовища.

Цікавими є відповіді респондентів, що характеризують їхнє ставлення до педагогічної ради школи. Під час особистих бесід педагогічні працівники виявили труднощі у чіткому визначенні процедур внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Найчастіше вони згадували лише моніторинг навчальних досягнень учнів за підсумками оцінювання. Водночас було зазначено, що на цей момент у закладі відсутня стратегія розвитку, яка могла б стати основою для вдосконалення освітнього процесу.

Цікаво, що частина респондентів не змогла надати відповіді щодо оцінки діяльності педагогічної ради. Це може свідчити про низький рівень обізнаності педагогів про функції, завдання та роль педагогічної ради в управлінні закладом. У зв'язку з цим необхідно розробити положення про педагогічну раду, яке визначатиме її ключові задачі, функції та порядок роботи. Проект цього документа слід опублікувати для колективного обговорення та подальшого затвердження.

Попри окремі недоліки, надані відповіді дозволяють зробити висновок, що педагогічна рада працює на достатньому рівні. Проте є необхідність удосконалити її діяльність, зокрема в аспекті залучення педагогів до активної участі в обговоренні та ухваленні рішень. Це сприятиме підвищенню ефективності управління закладом.

Усі респонденти зазначили, що заходи з охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки та суміжних напрямів проводяться систематично. До таких заходів належать ознайомлення учасників освітнього процесу з правилами поведінки в надзвичайних ситуаціях, регулярні інструктажі з домедичної допомоги, а також впровадження чітких алгоритмів дій у разі нещасних випадків. Педагогічні працівники підтвердили, що дотримуються встановлених інструкцій, що свідчить про якісну організацію

роботи у цій сфері.

В анкетуванні взяли участь 32 учні 7–9 класів. Більшість респондентів (82%) зазначили, що їм подобається навчатися в закладі, тоді як 19% учнів вказали, що їм не дуже комфортно. Важливо, що всі респонденти (100%) зазначили, що почуваються у закладі цілком безпечно.

Стосовно випадків булінгу (цькування), 72% учнів відповіли, що ніколи не стикалися з проявами цькування ні в закладі освіти в цілому, ні в класі. Водночас 28% опитаних згадали про поодинокі випадки агресії або кепкування на свою адресу. Найчастіше джерелом булінгу були однокласники (67%) або інші учні закладу (29%).

Загалом отримані результати свідчать про високий рівень безпеки та комфортності освітнього середовища.

Учні вважають, що адміністрація закладу освіти цілком доступна і відкрита до спілкування. У переважній більшості випадків, що складають 84%, керівництво закладу освіти приймає та розглядає звернення від учнів, лише 3% учнів відповіли, що в школі не практикується розгляд звернень і 13% респондентів нічого не знають про можливість звернення до керівництва.



*Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів на питання про відкритість керівництва школи*

Як показали результати анкетування, учні здебільшого отримують детальну інформацію щодо критеріїв, правил та процедур оцінювання своїх навчальних досягнень (75%). У той же час 22,5% респондентів відзначають, що отримують ці відомості лише у випадку особистого звернення до вчителів. Разом із тим 3% учнів зазначають, що зовсім не отримують такої інформації від своїх педагогів.

Щодо справедливості оцінювання, 44% здобувачів освіти впевнені, що їх оцінюють справедливо, а 56% вважають, що оцінювання у більшості випадків є об'єктивним. Крім того, 66% опитаних учнів наголошують, що їхні вчителі завжди пояснюють перед оцінюванням, за які конкретно дії чи досягнення вони можуть отримати ту чи іншу оцінку. Також ці учні відзначають, що після оцінювання вчителі завжди аргументують свої рішення.

Натомість, 32% респондентів вказують, що педагоги здебільшого пояснюють вимоги до оцінювання, але роблять це не завжди, а лише на прохання учнів. Ще 3% учнів висловлюють думку, що вчителі дуже рідко заздалегідь уточнюють критерії оцінювання і не завжди пояснюють обґрунтування оцінок, навіть якщо їх про це попросити.

Таким чином, думки учнів щодо отримання інформації про критерії оцінювання та справедливості оцінок значною мірою відрізняються, залежно від комунікації між учителем і учнем.

За результатами опитування відмічається високий рівень організації корекційної роботи та достатній рівень роботи педагогів щодо відстеження особистісного поступу кожного учня. Так, 56% опитуваних вважають, що їх навчальні досягнення оцінюють з метою визначення рівня їх знань, умінь і навичок, 42% - з метою відстеження їх індивідуального прогресу, 3% зазначили, що вчителі використовують оцінювання як інструмент покарання. Переважна більшість учнів (78%) усвідомлюють, що їхні навчальні досягнення залежать головним чином від їхньої власної праці,

наполегливості та особистих зусиль. Однак, серед інших факторів, які впливають на успішність, 44% респондентів відзначають значну роль рівня викладання у навчальному закладі. Учні підкреслюють, що якість і професіоналізм вчителів мають безпосередній вплив на їхні результати. Водночас, 41% учасників опитування вважають важливим фактором підтримку батьків. Ці респонденти зазначають, що мотивація та заохочення з боку сім'ї сприяють досягненню кращих результатів у навчанні. Дещо менша частка учнів, а саме 12%, вказують, що на їхню успішність впливає рівень об'єктивності або, навпаки, необ'єктивності оцінювання з боку вчителів.

Невелика кількість респондентів обрала інші варіанти відповідей. Зокрема, 9% вважають, що їхні результати могли б покращитися за умови більш поблажливого ставлення з боку педагогів. Найменше учнів (3%) вважають, що значення має оснащення школи, включаючи обладнання та інтер'єр приміщень. Таким чином, учні вбачають успіх у навчанні як комплексну взаємодію багатьох чинників, хоча основну роль вони все ж відводять власній відповідальності та докладеним зусиллям.



**Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів на питання про цілі оцінювання освітніх досягнень учнів**



Важливою складовою забезпечення якості освітнього процесу та результатів освіти є академічна доброчесність. Дотримання принципів академічної доброчесності під час навчання не лише сприяє підвищенню якості середньої освіти, а й формує у школярів такі ключові цінності, як чесність, довіра, справедливість, взаємоповага та відповідальність. Одним із важливих напрямків реалізації політики академічної доброчесності є систематичне інформування учнів про необхідність дотримання її норм.

Згідно з результатами опитування, половина респондентів зазначають, що робота з популяризації академічної доброчесності проводиться регулярно. Ще 44% вважають, що інформування здійснюється, але не систематично. Невелика частина респондентів (6%) повідомила, що заходи з популяризації академічної доброчесності проводяться виключно на початку навчального року. Водночас 9% учнів відповіли, що подібні заходи у їхньому навчальному закладі взагалі не проводяться, а ще 6% заявили, що не розуміють суті цієї теми.

Зважаючи на розподіл відповідей, можна зробити висновок, що робота з інформування учнів щодо дотримання академічної доброчесності проводиться на достатньому рівні, близькому до високого. Це свідчить про увагу освітніх установ до цієї важливої складової навчального процесу, хоча є певні напрями для покращення.

Вагомою складовою здійсненого нами анкетування було визначення якості управлінського процесу у закладі освіти. Ефективність будь-якого управлінського рішення залежить від того, наскільки воно ґрунтується на своєчасній, достовірній та всебічно перевіреній інформації. Таке рішення має не лише відповідати реальним потребам освітнього закладу, але й враховувати пропозиції та думки учасників освітнього процесу, яких воно безпосередньо стосується. Учні зазначили, що їх долучали до вирішення певних питань. Зокрема, 47% опитаних брали участь в обговоренні оформлення та дизайну навчальних кабінетів і інших приміщень школи. Лише 3% школярів

повідомили, що їх залучали до визначення профілю навчання, курсів за вибором або факультативів. Такий самий відсоток респондентів долучався до обговорення режиму роботи школи. Водночас 16% учнів брали участь у виборі тематики гуртків, а 25% долучалися до організації дозвілля. Разом із тим 16% учнів зазначили, що їхню думку не враховували з жодного із перелічених питань.

Важливо відзначити, що рівень участі дітей у діяльності класного колективу можна оцінити як посередній, тоді як їх залученість у роботу закладу освіти або громади залишається низькою. Це свідчить про те, що аспект формування насиченого, інтерактивного і розвивального освітнього середовища вимагає додаткового управлінського супроводу.

Щодо свободи вибору у залученні до різних заходів та проєктів, учні дали наступні відповіді. Більшість респондентів (66%) зазначили, що беруть участь за власною ініціативою. Чверть респондентів відповіла, що долучаються до активностей за пропозицією класного керівника. Ініціативу однокласників відзначили 6% опитаних, а 3% школярів повідомили, що участь відбувалася за пропозицією керівництва школи. Таким чином, можна зробити висновок, що учні демонструють достатньо високу ініціативність у залученні до позашкільної діяльності.

З огляду на це, керівництву закладу варто приділити більше уваги врахуванню думки учнів при прийнятті рішень, які стосуються організації освітнього процесу. Для цього можна застосовувати різні форми роботи, зокрема анкетування, опитування, організацію зустрічей із представниками учнівського самоврядування та проведення голосування на учнівських конференціях. Такий підхід дозволить підвищити рівень залученості учнів і сприятиме більш ефективній організації освітнього середовища.

Вагомою складовою проведеного нами дослідження було анкетування батьків учнів, що забезпечило більш повну картину сутності та змісту організації освітнього процесу в гімназії. В опитуванні взяли участь 150

респондентів, які відповідали на низку питань, що стосувалися емоційного стану їхніх дітей під час підготовки до навчання та причин можливого небажання відвідувати освітній заклад.

На запитання: «У якому настрої Ваша дитина, як правило, йде до закладу?», батьки школярів надали різноманітні відповіді. Зокрема, 24% респондентів відзначили, що їхня дитина йде до школи у піднесеному настрої, із радістю. Ще 51% батьків учнів зазначили, що їхні діти здебільшого охоче відвідують навчальний заклад. Таким чином, можна стверджувати, що загалом 75% дітей перебувають у позитивному настрої під час зборів до школи. Окрім того, 15% батьків учнів вказали, що їхні діти не виявляють особливих емоцій у процесі підготовки до навчання, що свідчить про нейтральний, але задовільний емоційний стан. Разом ці відповіді демонструють, що близько 93% дітей у загальному позитивному або нейтральному настрої йдуть до школи.

Лише 10% опитаних визнали, що їхні діти здебільшого неохоче йдуть до школи. Варто зауважити, що жоден із батьків не вибрав варіанти відповіді «*пригнічений*» або «*відмовляється йти до школи*», що свідчить про достатній рівень психологічної адаптації дітей до шкільного середовища та про створення безпечного і комфортного освітнього простору.

Щодо причин небажання дітей відвідувати школу, було отримано загалом 96 відповідей, що дозволяє зробити висновок про ситуативний характер цього явища. Серед основних причин батьки вказували зокрема такі:

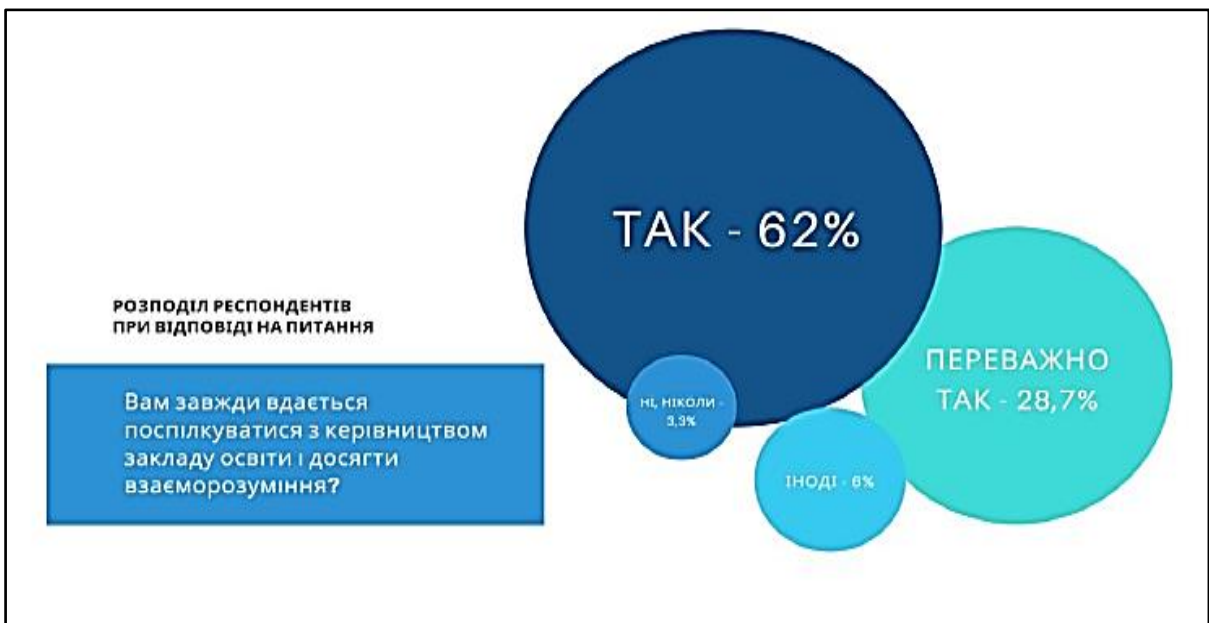
- проблеми у взаєминах із однокласниками (31%);
- упереджене ставлення з боку вчителів (8%);
- труднощі у спілкуванні з іншими учнями (12%);
- упередженість з боку керівництва школи (1%).

Крім того, респонденти називали й інші причини, які, хоча й зустрічалися рідше, але мають значення для розуміння ситуації. Серед них

можна виокремити такі фактори: небажання навчатись, труднощі з ранковим пробудженням через недосипання, виконане або невиконане домашнє завдання, звичайна лїнь, сильна прихильність дитини до сім'ї та батьків, а також загальна відсутність бажання йти до школи.

Таким чином, аналіз відповідей свідчить про те, що більшість дітей позитивно налаштовані на відвідування школи. У випадках, коли спостерігається небажання, основними причинами є ситуативні проблеми, які здебільшого можна вирішити за допомогою належної уваги з боку вчителів, батьків та адміністрації школи.

Батьки школярів вказали кілька основних причин, які впливали на негативний настрій дітей перед відвідуванням навчального закладу. Серед них вони відзначили збільшення кількості навчальних днів, протягом яких освітній процес здійснювався з використанням дистанційних технологій. Додатковим чинником стали військові дії, що тривають на території Запорізької області та України в цілому.



**Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів на питання про відкритість адміністрації закладу освіти до спілкування**

Щодо адаптації дітей до навчального закладу, 63% батьків відзначили, що їхні діти не стикалися з жодними труднощами у цьому процесі. Ще 31%

вказали, що іноді виникали певні проблеми з адаптацією, але вони мали нерегулярний характер. Лише 6% респондентів вказали на наявність суттєвих труднощів у дітей під час адаптації до навчального середовища. Загалом ці результати свідчать про достатньо високий рівень адаптації дітей до закладу, що демонструє позитивну динаміку і сприятливі умови освітнього середовища.

Результати опитування батьків школярів свідчать, що керівництво навчального закладу здебільшого демонструє відкритість до спілкування та прагнення досягти взаєморозуміння. Зокрема, 62% батьків повністю погоджуються з цим твердженням, 29% вважають, що так відбувається у більшості випадків, 6% зазначають, що це трапляється іноді, і лише 3% заявили, що такого спілкування ніколи не відбувається. Це означає, що з 150 опитаних батьків школярів тільки 5 зазначили повну відсутність можливості поспілкуватися з керівництвом закладу або досягти взаєморозуміння.

Опитування також показало високий рівень об'єктивності оцінювання навчальних досягнень учнів, а також достатню поінформованість батьків про критерії оцінювання та вимоги до рівня опанування навчальним матеріалом. Це частково пояснюється впровадженням дистанційних технологій, які надали батькам більше можливостей спостерігати за освітнім процесом, переглядати уроки та оцінювати взаємодію між учнями та педагогами.

Серед ключових питань, які, на думку батьків, потребують покращення з боку керівництва, були названі облаштування території навколо школи, а також чистота і стан туалетних кімнат та їдальні.

Інформаційно-просвітницька робота з батьками проводиться на достатньому рівні. Перед кожними батьківськими зборами адміністрація закладу складає перелік питань, які будуть обговорюватися. Цей список включає теми превентивного характеру, що допомагає батькам бути краще поінформованими та активно залучатися до освітнього процесу.

## **2.2. Організаційний супровід антикризового управління закладом освіти**

Організаційний супровід антикризового управління закладом загальної середньої освіти - це комплекс заходів, стратегій і дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування закладу в умовах кризи. Цей процес охоплює аналіз ситуації, розроблення плану дій, комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу та впровадження заходів для мінімізації негативних наслідків кризи.

Складовими організаційного супроводу антикризового управління закладом освіти є:

1. Аналіз та діагностика кризової ситуації (виявлення причин кризи (внутрішні чи зовнішні фактори, оцінка впливу кризи на освітній процес, працівників, учнів та батьків).

2. Розроблення плану антикризових дій (визначення пріоритетів у вирішенні проблем, планування заходів з урахуванням ресурсів закладу освіти, створення кризового комітету або відповідальної групи.

3. Організація роботи команди (розподіл ролей та обов'язків серед працівників закладу освіти, забезпечення координації між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками, проведення інструктажів та тренінгів з управління кризами).

4. Організація комунікації (побудова прозорих комунікаційних каналів, інформування про ситуацію та заходи для її вирішення, залучення до діалогу всіх зацікавлених сторін).

5. Мобілізація ресурсів (використання наявних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, пошук додаткових джерел підтримки (громада, спонсори, держава)).

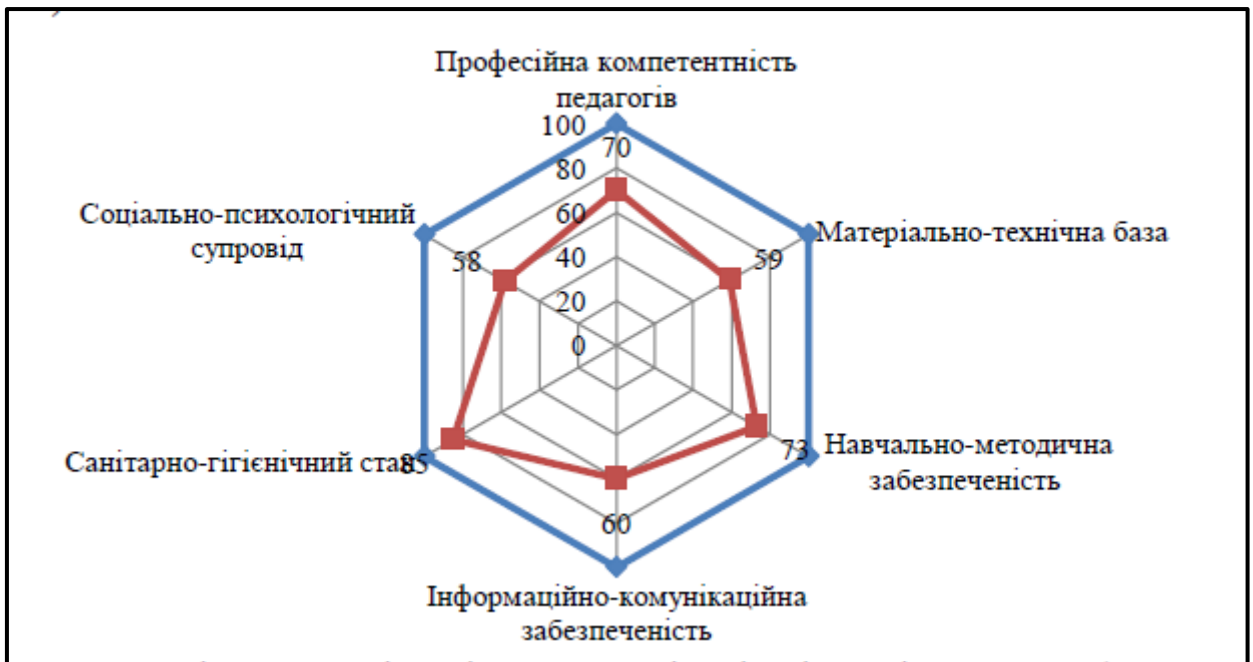
6. Моніторинг та корекція дій (регулярний контроль за виконанням плану, оцінка ефективності вжитих заходів, внесення змін у стратегію в разі потреби).

7. Психологічна підтримка (робота з персоналом і учнями для зниження рівня стресу, налагодження співпраці зі шкільним психологом, організація груп підтримки для учнів та батьків).

Головною метою організаційного супроводу є створення умов для стабілізації діяльності школи, забезпечення безперервності освітнього процесу та відновлення нормального функціонування закладу після завершення кризи. Першим кроком на шляху до досягнення цієї мети є проведення локального аналізу якості освіти на основі комплексу показників. Нами було розроблено створена факторно-критеріальна модель, що базується на застосуванні математичних формул, що дозволяють не лише швидко оцінювати стан об'єкта в будь-який момент його розвитку, але й виявляти критичні точки, які потребують вдосконалення, а також фіксувати позитивні аспекти діяльності закладу. Завдяки використанню цієї моделі стає можливим забезпечити системний підхід до моніторингу та покращення якості освітнього процесу.

Для оцінки якості освіти було обрано три ключові фактори, які мають вирішальний вплив на загальну ефективність освітньої діяльності. Першим фактором виступає якість процесу, яка охоплює методи викладання, взаємодію між учнями та педагогами, а також відповідність освітнього процесу сучасним стандартам. Другим є якість умов, що включає матеріально-технічне забезпечення, комфортність навчального середовища та організацію позашкільної діяльності. Третім фактором визначено якість результатів, яка відображає успішність учнів, досягнення у конкурсах, олімпіадах, а також рівень підготовки випускників до подальшого навчання чи професійної діяльності.

Таким чином, використання цієї факторно-критеріальної моделі дозволяє комплексно підходити до оцінювання якості освіти, забезпечуючи її системний моніторинг та створюючи можливості для своєчасного внесення коректив у розвиток гімназії.



*Рис. 2.5. Оцінка якості освіти у Житомирській гімназії №28 (за даними анкетування)*

Для кожного визначеного фактора було сформовано низку критеріїв, що деталізують та конкретизують вимоги, необхідні для оцінювання їхнього рівня. Зазначені фактори та критерії представлено у таблиці 3.1.

*Таблиця 2.2*

**Фактори та критерії забезпечення антикризового управління  
закладом загальної середньої освіти**

<b>Фактор</b>	<b>Критерій оцінювання фактору</b>	<b>Сутність критерію</b>
Якість умов	Професійна компетентність педагогічного колективу	Рівень кваліфікації вчителів, їхня методична майстерність, здатність до впровадження інноваційних підходів у навчанні.
	Матеріально-технічна база	Забезпечення школи сучасним обладнанням, засобами навчання, комфортними навчальними приміщеннями



## Продовження табл. 2.2

	Навчально-методична забезпеченість	Наявність сучасних підручників, методичних матеріалів, посібників, що відповідають освітнім стандартам
	Інформаційно-комунікаційна забезпеченість	Доступ до інтернету, використання мультимедійних технологій та електронних ресурсів.
	Санітарно-гігієнічний стан	Чистота приміщень, безпека умов для здоров'я учнів і вчителів.
	Соціально-психологічний супровід	Забезпечення емоційного добробуту учнів, створення сприятливого психологічного клімату і допомогу в розв'язанні проблемних ситуацій.
Якість процесу	Використання сучасних освітніх технологій	Використання технологій, що сприяють розвитку критичного мислення, творчих здібностей і самостійності учнів
	Допрофільне навчання	Упровадження заходів та організації навчання, який готує учнів до вибору спеціалізації у старших класах.
	Організація курсів за вибором, факультативів	Упровадження заходів та організації навчання, що розширюють освітні можливості учнів.
	Забезпечення додаткової освіти	Організація діяльності гуртків, секцій та позашкільної діяльності.
	Наступність і неперервність освітнього процесу	Поступовий і логічний розвиток знань та навичок учнів.

## Продовження табл. 2.2

Якість результатів	Академічна успішність	Рівень знань учнів і відповідність їхнім освітнім стандартам.
	Вступ до професійних закладів освіти	Кількість випускників, які вступили до професійних закладів освіти, включаючи коледжі, технікуми, університети
	Участь учнів у олімпіадах, творчих конкурсах та інших змаганнях	Кількість учнів, які беруть участь в олімпіадах, творчих конкурсах та інших змаганнях, які демонструють їхню креативність, знання та навички

Таким чином, ця деталізована система критеріїв дозволяє проводити глибокий аналіз якості освітнього процесу, виявляти слабкі місця та визначати напрями для розвитку закладу.

Аналіз стану цих критеріїв показав, що найнижчі результати продемонстровані в таких аспектах, як «матеріально-технічна база» та «соціально-психологічний супровід». Зокрема, було встановлено, що психологічний супровід освітнього процесу в Житомирській гімназії №28 є недостатнім. На даний момент ця функція покладена переважно на педагогів, у той час як робота практичного психолога у закладі не ведеться.

Оцінювання якості освіти у закладі виявило, що на достатньому рівні перебувають три основні критерії. Це, зокрема, професійна компетентність педагогів, яка демонструє високу кваліфікацію та здатність до ефективного викладання, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, що забезпечує комфортні й безпечні умови для навчання, а також впровадження сучасних освітніх технологій, які сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу. Водночас, найнижчі показники були зафіксовані у таких напрямках, як реалізація допрофільного навчання, організація курсів за вибором, факультативів та додаткової освіти. Ці недоліки значною мірою впливають на

середній рівень критеріїв, що стосуються якості результатів. До них належать академічна успішність учнів, вступ до професійних закладів освіти, а також результати участі у різноманітних олімпіадах і творчих конкурсах.

Для розв'язання визначених проблем необхідно здійснити комплекс заходів, які включатимуть поетапні кроки, спрямовані на покращення якості освіти.

Передусім, слід створити нову освітню програму, що враховуватиме високий професійний рівень педагогів та їх здатність використовувати сучасні освітні технології. Ця програма повинна забезпечити ефективну реалізацію допрофільної освіти, курсів за вибором та факультативів. Удосконалення цих напрямів дозволить значно підвищити якість результатів освітнього процесу, зокрема успішність учнів, їхню підготовку до вступу у професійні заклади освіти та покращить показники участі у конкурсах і змаганнях.

Наступним важливим етапом є налагодження тісної співпраці з вищими навчальними закладами міста. Це відкриє можливості для реалізації програм додаткової освіти, а також розширить варіанти проведення курсів за вибором та факультативів. У результаті, така співпраця не лише підвищить рівень підготовки випускників до подальшого навчання, але й сприятиме позитивній динаміці показника вступу до професійних і вищих навчальних закладів.

Залучення школи до просвітницького проекту «Прозора школа» є ще одним кроком на шляху до вдосконалення освітнього середовища. Цей проект сприятиме підвищенню рівня антикорупційної освіти серед учасників освітнього процесу, формуванню навичок дотримання принципів доброчесності у здобувачів освіти, а також дасть змогу покращити показник реалізації додаткової освіти. Участь у такому проекті стане вагомим кроком до створення освітньої системи, орієнтованої на цінності відкритості, прозорості та відповідальності.

Окрему увагу слід приділити питанням матеріально-технічного та інформаційно-комунікаційного забезпечення. Для цього необхідно

мотивувати учасників освітнього процесу (педагогів, адміністрацію, учнів та їхніх батьків) до участі у грантових програмах та проєктах. Це дозволить залучити додаткові ресурси для вдосконалення матеріальної бази закладу, що позитивно вплине на всі аспекти освітнього процесу.

Таким чином, розроблена факторно-критеріальна модель оцінки якості освіти є не лише ефективною, але й зручною у використанні. Вона дозволяє проводити оцінювання за ключовими внутрішніми факторами, виявляти критичні точки, які потребують вдосконалення, а також визначати стабільно розвинуті складові освітнього процесу. Завдяки правильному використанню цієї моделі можна досягти значного покращення якості освіти у закладі, що сприятиме його стабільному розвитку та зростанню позитивних показників у майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

Результатами проведеного анкетування педагогів, адміністрації, учнів та батьків Житомирської гімназії №28 дозволили сформулювати такі висновки.

Освітнє середовище в гімназії здебільшого є комфортним і безпечним, що підтверджується високими та достатніми рівнями відповідних показників. Однак, певні аспекти вимагають покращення, зокрема розвиток розвивального та мотивуючого компонентів навчального процесу. Рівень толерантності та взаємоповаги між учнями, педагогами та батьками перебуває на високому рівні. Також добре налагоджені міжособистісні зв'язки, що сприяють позитивній атмосфері в закладі. Проте співпраця між учасниками освітнього процесу, зокрема спільна діяльність у рамках проєктів чи інших ініціатив, залишається майже нерозвиненою.

Діяльність педагогічних працівників у закладі здійснюється на достатньому рівні, що свідчить про їх професіоналізм і відповідальність. Однак існує проблема недостатньої популяризації їхнього досвіду серед інших освітніх установ. Активність у міських та всеукраїнських проєктах є низькою,

а участь у грантових програмах узагалі відсутня. Для покращення цієї ситуації необхідно мотивувати педагогів до участі в конкурсах, конференціях, грантах і різноманітних освітніх ініціативах, що сприятиме професійному зростанню та підвищенню престижу закладу.

Оцінювання навчальних досягнень учнів здебільшого є прозорим, об'єктивним і аргументованим. Учні та їхні батьки добре ознайомлені з критеріями оцінювання, що свідчить про достатній рівень відкритості цього процесу. Разом із тим, форми формування оцінювання, самооцінювання та взаємооцінювання використовуються лише частково.

Взаємини між керівництвом школи, педагогами, учнями та їхніми батьками базуються на демократичних принципах. Адміністрація закладу демонструє відкритість до спілкування і прагне досягати взаєморозуміння з усіма учасниками освітнього процесу. Однак залучення учнів, педагогів і батьків до прийняття управлінських рішень перебуває на посередньому рівні. Для покращення цієї ситуації слід створити платформи для колективного обговорення питань і врахування думок усіх зацікавлених сторін.

Таким чином, результати анкетування вказують на сильні сторони освітнього середовища гімназії, але також і на окремі аспекти, які потребують доопрацювання. Впровадження запропонованих заходів дозволить покращити якість освітнього процесу та створити умови для гармонійного розвитку кожного учасника шкільної спільноти.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати здійсненого нами дослідження дозволили зробити наступні висновки.

1. Відповідно першого завдання дослідження було розкрито сутнісні характеристики антикризового управління у закладах загальної середньої освіти. Визначено, що традиційне управління перетворюється в антикризове в умовах вступу закладу освіти у стадію кризового розвитку. Антикризове управління спрямоване на розв'язання проблем, які виникають у зв'язку з наявністю або ймовірністю кризи, а також на усунення передбачуваних і реальних факторів, що провокують її розвиток. Предметом впливу антикризового менеджменту є всі форми і прояви загострення суперечностей, які створюють ризик небезпечного розвитку подій і призводять до поглиблення кризи. Завданням антикризового управління є мінімізація впливу цих факторів, запобігання загрозам і збереження стабільності в умовах кризових викликів.

Розкрито види антикризового управління (передкризове управління, управління власне в умовах кризи, управління перебігом виходу з кризи). Визначено основні характеристик антикризового управління: інтеграція та диференціація як протилежності управління; управління в умовах обмежень; поєднання формального та неформального управління; стратегічна орієнтація та перспективність. Зроблено висновок, що антикризове управління ґрунтується на балансі між інтеграцією і диференціацією, умінні адаптуватися до обмежень, поєднанні різних підходів до управління та стратегічному плануванні, що забезпечує стійкість організації в умовах нестабільності.

2. Відповідно другого завдання дослідження визначено та описано техніки антикризового управління закладами загальної середньої освіти. Встановлено, що стратегічні напрями виходу з кризи включають кілька

важливих складових, серед яких: побудова системи антикризового управління, що забезпечує комплексний підхід до розв'язання кризових ситуацій; забезпечення механізму антикризового управління, що охоплює інструменти та методи подолання кризи; забезпечення процесів антикризового управління, які регулюють дії всіх учасників цього процесу; забезпечення процесів інтеграції чи дезінтеграції для подолання криз залежно від того, яка модель управління є найбільш ефективною в конкретній ситуації.

Визначено, що технології антикризового управління закладами загальної середньої освіти базуються на комплексі принципів, серед яких: принципи пріоритетів, принцип комунікації та взаємодії, ефективного лідерства, індивідуального підходу, психологічної підтримки, підготовки до надзвичайних ситуацій.

Технологія антикризового управління в освітньому середовищі являє собою систему чітко структурованих і послідовних заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ, їх профілактику, ефективне подолання та мінімізацію негативних наслідків. Цей процес включає не лише виявлення можливих ризиків і розробку стратегій їхнього уникнення, а й оперативне реагування у випадку їх реалізації. Зроблено висновок, що технологія антикризового управління в закладах загальної середньої освіти являє собою комплексну систему методів, прийомів і інструментів, які спрямовані на ефективне вирішення кризових ситуацій, що можуть виникати в освітньому середовищі.

Описано етапи технології антикризового управління (аналіз потенційних загроз і ризиків, розроблення плану антикризового управління, навчання педагогів та школярів, реагування на кризові ситуації, моніторинг і оцінка результатів, психологічна підтримка учасників освітнього процесу.

3. Відповідно до третього завдання дослідження визначено стан антикризового управління у вітчизняних закладах загальної середньої

освіти. У межах здійсненого нами дослідження було проаналізовано особливості управління Житомирською гімназією зі структурним підрозділом початкової школи №28. Було проведено анкетування серед усіх учасників освітнього процесу, зокрема здобувачів освіти, педагогів та батьків. Аналіз стану функціонування закладу освіти здійснювався за кількома напрямками: оцінювання освітнього середовища закладу освіти, зміст та особливості побудови системи оцінювання освітніх здобутків школярів, зміст та особливості педагогічної діяльності педагогічних працівників, управлінські процеси у закладі освіти.

У здійсненому нами опитуванні взяли участь 15 учителів, 32 школярі 7-9 класів та батьки учнів 1-9 класів загальною чисельністю 152 особи. За результатами дослідження було з'ясовано, що освітнє середовище в гімназії здебільшого є комфортним і безпечним, що підтверджується високими та достатніми рівнями відповідних показників. Однак, певні аспекти вимагають покращення, зокрема розвиток розвивального та мотивуючого компонентів навчального процесу. Рівень толерантності та взаємоповаги між учнями, педагогами та батьками перебуває на високому рівні. Також добре налагоджені міжособистісні зв'язки, що сприяють позитивній атмосфері в закладі. Діяльність педагогічних працівників у закладі здійснюється на достатньому рівні, однак існує проблема недостатньої популяризації їхнього досвіду серед інших освітніх установ. Активність у міських та всеукраїнських проєктах є низькою, а участь у грантових програмах узагалі відсутня.

Оцінювання навчальних досягнень учнів здебільшого є прозорим, об'єктивним і аргументованим. Учні та їхні батьки добре ознайомлені з критеріями оцінювання, що свідчить про достатній рівень відкритості цього процесу. Разом із тим, форми формування оцінювання, самооцінювання та взаємооцінювання використовуються лише частково.

Взаємини між керівництвом школи, педагогами, учнями та їхніми



батьками базуються на демократичних принципах. Адміністрація закладу демонструє відкритість до спілкування і прагне досягати взаєморозуміння з усіма учасниками освітнього процесу. Однак залучення учнів, педагогів і батьків до прийняття управлінських рішень перебуває на посередньому рівні.

Таким чином, результати анкетування вказують на сильні сторони освітнього середовища гімназії, але також і на окремі аспекти, які потребують доопрацювання.

4. Відповідно до четвертого завдання дослідження було визначено організаційні умови ефективного антикризового управління закладом загальної середньої освіти. Зазначено, що головною метою організаційного супроводу антикризового управління є створення умов для стабілізації діяльності школи, забезпечення безперервності освітнього процесу та відновлення нормального функціонування закладу після завершення кризи. Такими умовами є: аналіз та діагностика кризової ситуації (виявлення причин кризи; розроблення плану антикризових дій (визначення пріоритетів у вирішенні проблем, планування заходів з урахуванням ресурсів закладу освіти, створення кризового комітету або відповідальної групи; організація роботи команди (розподіл ролей та обов'язків серед працівників закладу освіти, забезпечення координації між усіма учасниками освітнього процесу); організація комунікації (побудова прозорих комунікаційних каналів, інформування про ситуацію та заходи для її вирішення, залучення до діалогу всіх зацікавлених сторін); мобілізація ресурсів (використання наявних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, пошук додаткових джерел підтримки); моніторинг та корекція дій (регулярний контроль за виконанням плану, оцінка ефективності вжитих заходів, внесення змін у стратегію в разі потреби), психологічна підтримка (робота з персоналом і учнями для зниження рівня стресу, налагодження співпраці зі шкільним психологом, організація груп підтримки для учнів та батьків).

Таким чином, забезпечення зазначених вище умов дозволяє комплексно підходити до організації антикризового управління, забезпечуючи системний моніторинг його результатів та створюючи можливості для своєчасного внесення коректив у розвиток гімназії.

## 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. Аналітична довідка щодо організації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти в умовах карантину (за результатами онлайн-анкетування учасників освітнього процесу). URL: [https://old.sqe.gov.ua/images/materials/Інституційний%20аудит/28.05.2020\\_Аналітична\\_довідка+Рекомендації\\_опитування\\_ДИСТАНЦІЙНЕ-кола.pdf](https://old.sqe.gov.ua/images/materials/Інституційний%20аудит/28.05.2020_Аналітична_довідка+Рекомендації_опитування_ДИСТАНЦІЙНЕ-кола.pdf).
3. Бабельчук О. І. Система управління середньою освітою в сучасній українській державі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2015. Вип. 42(95). С. 51–57.
4. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
5. Батракова Т.І., Сардак А.О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. Ч. 2. С. 25–28.
6. Безена І. М. Механізми антикризового управління у сфері освіти в умовах реформування: регіональний аспект. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер.: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 4. С. 28–34.
7. Безена І. М. Механізми реалізації державної політики у сфері загальної середньої освіти та структурні трансформації мережі: регіональний управлінський аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 18. С. 20–26.
8. Безлюдна Н.В., Бойченко В.В, Бялик О.В Управління закладами освіти: теорія, історія, практика. Колективна монографія, Умань : Візаві, 2020, 290 с.

9. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Кулина С. Б. Необхідність застосування сучасних методів управління в освітній сфері. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). С. 155–159.
10. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.
11. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
12. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
13. Брюховецька О. В. Особливості ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом як проблема психологічної теорії і практики. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Київ, 2005. Вип 1 (14), ч. 2: Психологія. С. 53–61.
14. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2019. № 5. С. 127–130.
15. Відповідь світової спільноти на виклики COVID-19 в освіті / О. Локшина, О. Глушко, А. Джурило та ін. *Український педагогічний журнал*. 2020. № 3. С. 14–23.
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>
17. 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.

18. Головащук В. А. Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії: магістерська дис.... магістра за освіт.-проф. програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спец. 073 Менеджмент. Київ, 2021. 157 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46107/1/Golovashcuk\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46107/1/Golovashcuk_magistr.pdf)
19. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Основа, 2019. 144 с.
20. Гура О. І., Гура Т. Є. Теоретико-методичні основи оцінювання управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Вісник Запорізького національного університету. Сер.: Педагогічні науки* / редкол.: Г. В. Локарева (голов. ред.) [та ін.]. Запоріжжя, 2019. № 2(33). С. 36–41.
21. Дмитрук З. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Т. 1, вип. 32. С. 190–197.
22. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 455 с.
23. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навч. посіб. Київ: КНТ, 2021. 194 с.
24. Еш С.М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2012. № 1. Ч. 2. С. 103-107.
25. Калініна Л. М., Топузов О. М., Лапінський В. В. Факторна модель оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти та її практичне застосування. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 80, Вип. 6. С. 346–368.
26. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. URL:

[https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM\\_Upravlinnya\\_novoyu\\_ukr\\_shkoloyu.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf)

27. Карташова Л.А. (2020). *Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації*. URL.: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/64/93>.
28. Ключко А. О. Організаційно-психологічні характеристики розвитку інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 1(20). С. 45–51.
29. Книшик С. І. Реформування системи державного управління загальною середньою освітою в Україні в контексті європейської інтеграції: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів, 2019. 210 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/disertatsii/disertatsii2019/0043616.pdf>
30. Концептуальна записка: образование в эпоху COVID-19 и в последующий период. 2020. Август. 32 с. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy\\_brief\\_-\\_education\\_during\\_covid-19\\_and\\_beyond\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_russian.pdf).
31. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*, 2011. № 12. С. 43–47.
32. Крикун В.Б. Особливості здійснення антикризового управління економікою на рівні місцевого самоврядування. *Право і безпека*. 2010. № 3 (35). С. 66–69.
33. Кузьменко А. Інформаційно-комунікативні технології в управлінні закладом освіти. *Фахова передвища освіта*. 2021. № 1–2. С. 12–13.
34. Кулик О. Є. Управління якістю надання освітніх послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2017. 20 с.
35. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
36. Кушнір О. Я., Пилипенко В. С., Яковлева О. В. Пандемія та дистанційна

- освіта: на шляху до підприємницького університету. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2020. № 2. С. 50–55.
37. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., випр. Харків: Магістр, 2015. 511 с.
38. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
39. Михасюк О. К. Стратегічна складова частина системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Вип. 71, т. 1. С. 209–213.
40. Новіков В. М. Освіта в умовах пандемії. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 4 (46). С. 80–97.
41. Онаць О. Директор школи – менеджер і лідер : [обговорення окремих аспектів законопроекту «Про освіту», пов’язаних з управлінням школою]. *Освіта*. 2015. 16–23 груд. (№ 50). С. 2.
42. Освіта в Україні: виклики та перспективи : інформац.-аналіт. зб. Київ, 2020. 293 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf>
43. Освітній процес під час пандемії: проблемні питання / Р. В. Слухенська, В. І. Куковська, А. А. Єрохова, В. І. Маланій. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 75, т. 3. С. 69–72.
44. Пехник А. В., Завгородня Ю. В., Кройтор А. В. Трансформаційні процеси освітньої діяльності в умовах COVID-19. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. С. 27–33.
45. Про Затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

46. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
47. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Tex>
48. Просіна О. Методика проведення SWOT-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах пандемії. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2020. Вип. 24, кн. 2. С. 141–152.
49. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. Для самост. роботи магістрів спец. 074 «Публічне управління та адміністрування» Старобільськ : ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. 164 с.
50. Пшенична Л. Управлінська культура менеджера освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 8(102). С. 368–382.
51. Результати опитування батьків «Навчання дітей під час карантину». URL: <https://eo.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/Rezultaty-opytuvannia-22Navchannia-ditey-pid-chas-karantynu22.pdf>
52. Результати опитування щодо дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://old.sqe.gov.ua/index.php/en/hovyny/1217-rezultaty-opytuvannia-shchododystantsiinoho-navchannia-v-zakladakh-zahalnoi-serednoi-osvity>
53. Романовська Д. Д., Мінтянська Р. І. Особливості психологічного супроводу освітнього процесу в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 1(48). С. 365–370.
54. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_11).
55. Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності : навч.-метод. посіб. Ніжин : Лисенко М. М., 2012. 108 с.



56. Рудик О.Р. Антикризова діагностика суб'єктів господарювання в економіці України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2013. Вип. 21. С. 262-265
57. Сирцова О. М., Дашко М. В. Дистанційна освіта в Україні в умовах пандемії: погляд учителя. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 76, т. 3. С. 83–92.
58. Сокаль В., Гурінчук Л. Управління розвитком креативного закладу загальної середньої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 1(95). С. 103–115.
59. Статистичний щорічник України – 2020. / за ред.І. Є. Вернера. Київ, 2021. 455 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf)
60. Сторонянська І. З., Беневська Л. Я. Освітня інфраструктура територіальних громад в умовах війни: проблеми та ризики. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 2. С. 15–21.
61. Сучасні умови управління якістю освіти: теоретичний аспект / О. Шаповалова, С. Парфілова, В. Бутенко, О. Білер. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 10(104). С. 412–422.
62. Терещенко Г. М., Пронь Н. Б., Анісімова О. Ю. Міжнародна фінансова підтримка організації освітнього процесу в умовах запровадження воєнного стану в Україні. *Український соціум*. 2022. № 2 (81). С. 169–180.
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/Траєiv\\_2013\\_1\(2\)\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1(2)_27).
64. Токарев О.М. Копішинська К.О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством, 2017. URL.: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/2017-11\\_2-22.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/2017-11_2-22.pdf)
65. Усік І. А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів

- загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. Чернігів, 2019. Вип. 1 (157). С. 233–238. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf>
66. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом: навч. посіб.* Київ : Знання, 2006. 365 с.
67. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. Сер : Педагогічні науки*. 2018. № 4(123). С. 86–89.
68. Черновол-Ткаченко Р. І. *Техніка управлінської діяльності*. Харків : Основа, 2013. 272 с.
69. Чернявский А. Д. *Антикризове управління: навчальний посібник*. Київ: МАУП, 2010.
70. Шаповалова О. Британський досвід управління якістю освітніх послуг у системі середньої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 9(63). С. 13–23.