

СУПЕРВІЗІЯ ЯК ПРАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Кузнєцова Оксана Володимирівна, кандидат психологічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної та соціально-гуманітарної діяльності КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

Повномасштабна війна в Україні призвела до посилення кризових явищ у всіх сферах життя суспільства, зокрема і в освіті. З метою їх подолання сьогодні акумулюються значні ресурси міжнародної допомоги, державної та регіональної підтримки. Післядипломна педагогічна освіта є тією ланкою української освіти, що функціонує як цілісна системи професійної підтримки педагогів і в умовах війни та кризи стає важливою складовою таких ресурсів. Відтак, заклад післядипломної педагогічної освіти як багатofункціональна освітня та науково-методична установа має реалізовувати свою діяльність, здійснюючи одночасно стабілізуючий та фасилітативний вплив на регіональну освіту, знаходячись при цьому також у кризовому стані. Відповідно, об'єктивний стан потребує постійної уваги керівництва закладу післядипломної педагогічної освіти до аналізу кризових явищ та пошуку рішень, що забезпечують його стабільний розвиток.

Сучасною технологією управління організацією, що розповсюджений в економічній сфері та останнім часом поширюється і в освіті, є антикризовий менеджмент. Теоретико-практичні засади реалізації антикризового менеджменту широко представлені в роботах закордонних та українських авторів (Бартон Л., Грін П., Розенталь Ю., Піджненбург Б., Карпенко О.А., Кравчук Л.С., Карташова Л.А., Кириченко М.О., Сорочан Т. М. та інші). Застосування антикризового менеджменту у практиці управління закладом освіти передбачає постійний моніторинг фінансово-економічного стану, розробку

маркетингової стратегії, скорочення постійних і змінних витрат, залучення додаткових джерел фінансування, посилення мотивації персоналу.

Сучасна практика діяльності регіонального закладу післядипломної педагогічної освіти свідчить про необхідність і затребуваність реалізації антикризового менеджменту передусім в системі управління кадрами, що передбачає підвищення продуктивності праці, мотивацію персоналу щодо протидії викликам і ризикам, реалізації антикризових стратегій, подолання наслідків кризи, підтримку і професійний супровід фахівців. Отже, пошук шляхів організації роботи з кадрами як складової антикризового менеджменту закладу післядипломної педагогічної освіти, сьогодні є надзвичайно актуальним.

Супервізія як процесне професійне консультування є особливо продуктивною для вирішення питань мотивації персоналу, врегулювання ділових та особистісних відносин у колективі, антикризової комунікації, професійної та психологічної підтримки керівників та працівників структурних підрозділів, реалізації задач управління змінами у закладі освіти, організації управлінського супроводу діяльності команд проєктів. У Комунальному закладі вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» супервізія використовується в роботі з керівниками та працівниками структурних підрозділів, командами проєктів, що дозволяє узагальнити та презентувати досвід її застосування як практики антикризового менеджменту.

Поняття «криза» є загальнонауковим і розглядається в контексті функціонування різноманітних сфер життєдіяльності суспільства. Із загальних позицій криза розуміється як явище, що супроводжує розвиток будь-якої системи і потенційно має негативні наслідки. Науковці звертають увагу на наступні ознаки кризи: стан невпевненості, висока небезпека, відчуття невідкладності (Розенталь Ю., Піджненбург Б.), втрата контролю над ситуацією (Грін П.С.), непередбачуваність подій (Бартон Л.). Разом з тим, підкреслюється і позитивна роль кризи як явища, що може призвести до розвитку системи, сприяти підвищенню її стійкості та зростання конкуренто-

спроможності [1]. Саме ці прояви вимагають дослідження закономірностей виникнення та розгортання криз задля пошуку ефективних шляхів запобігання їх руйнівним наслідкам та покращення управління системами, які переживають кризи.

Аналіз кризи у закладі освіти, здійснений чеськими фахівцями Трунда І., Троян В., Бржіза К., засвідчує дві групи загальних причин цього явища:

- нерівновага між внутрішніми процесами, системами (субсистемами) закладу (мікросередовища) – тоді криза має походження зсередини (наприклад, недоречне або недостатнє персональне забезпечення, диспропорція між задекларованими цілями та матеріальними можливостями закладу освіти тощо);
- нерівновага між закладом освіти та навколишнім середовищем (макросередовищем і проміжним середовищем), коли процеси, що відбуваються у закладі освіти не відповідають зміненим суспільним (політичним, безпековим, економічним та іншим) умовам, зміненому суспільному замовленню [6].

Особливістю роботи закладів післядипломної педагогічної освіти є перманентне перебування в умовах кризи. На думку науковців, є загальні характеристики функціонування таких закладів, які посилюють кризовий стан: необов'язковість намірів суб'єктів підвищення кваліфікації; територіальна віддаленість суб'єктів підвищення кваліфікації; соціально-економічні ризики; перешкоди, пов'язані з умовами професійної діяльності слухачів; недоліки нормативно-правових актів з підвищення кваліфікації; неготовність керівників до управлінської діяльності в умовах кризи [2]. В цих умовах питання запровадження антикризового менеджменту в закладі післядипломної педагогічної освіти набуває гострої значущості.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому [3]. Антикризове управління має певні особливості в процесах і тех-

нологіях, його характеристиками є: мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, втіленні інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації управлінських рішень; підвищення уваги до попереднього й наступного оцінювання управлінських рішень, вибору альтернатив поведінки; формування й використання антикризового алгоритму дій тощо [4].

Відповідно, завданнями менеджменту закладу післядипломної педагогічної освіти в умовах кризи є:

- своєчасна діагностика кризових явищ,
- аналіз причин кризи, що можуть проявлятися на рівнях стосунків організації з мікро- і макросередовищем,
- пошук ресурсів подолання цих явищ,
- зміна цілей діяльності відповідно до антикризових стратегій,
- антикризові комунікації та мотивація,
- аналіз результатів впровадження антикризових стратегій та організаційних змін,
- імплементація тривалих змін, що покращують розвиток організації.

На думку науковців, у центрі реалізації антикризових стратегій в освітній організації має бути робота з кадрами. Важливо здійснювати аналіз їхньої здатності повноцінно виконувати власні функції, звернути увагу на мотивацію щодо протидії проявам кризи та подолання наслідків, посилити підтримку керівників структурних підрозділів, усіх, кому делеговані ті чи інші повноваження, створювати умови для професійного розвитку працівників закладу післядипломної педагогічної освіти [2].

Досвід Одеської академії неперервної освіти засвідчив ефективність запровадження супервізії у роботі з кадрами як складової реалізації антикризового менеджменту. Доцільність застосування супервізії в управлінській діяльності визначається її метою, завданнями, функціями.

Мета супервізії – допомагати супервізованому (им) більш ефективно виконувати завдання, визначені в посадових обов'язках. За-

вдання супервізії – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб. У якості основних функцій супервізії розглядаються наступні:

- освітня (формуюча), що включає розвиток умінь, навичок, здібностей щодо професії;
- підтримуюча (тонізуюча), що включає підвищення стійкості працівника до впливу зі сторони проблем;
- спрямовуюча (нормативна), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд) [8].

Правильно організована супервізія базується на чітко визначених запитах і цілях; спрямована на моніторинг та інтерпретацію інформації, пов'язаної із конкретною професійною ситуацією; забезпечує рефлексію, мотивацію співробітників і підвищення рівня їх задоволення результатами роботи; спонукає до розвитку; дає змогу оцінити правильність обраних стратегій, тактик, методів роботи; дозволяє планувати та прогнозувати ефекти діяльності та, в разі потреби, коригувати свої дії. Результатом цього процесу є формування цілісного бачення своєї роботи, переосмислення власного досвіду, поглиблене та більш адекватне усвідомлення причин і наслідків професійних негараздів, віднаходження та прийняття векторів подальшого особистісного самовдосконалення тощо [5].

Одним з різновидів є системна супервізія, фокусована на розвитку організації. Супервізійний процес, за вимогами Європейської асоціації супервізорів (ANSE), орієнтований на рефлексію професійного функціонування в комплексних ситуаціях. Згідно цього підходу, первинною функцією супервізії є розвиток окремих осіб, команд і організацій. Супервізія розширює репертуар професійних дій індивідів та команд відповідно до їхніх ролей в інституційному контексті. Крім того супервізія зосереджується на забезпеченні та підвищенні якості спілкування між працівниками та на методах співпраці в різних робочих контекстах. Супервізія пропонує підтримку у прийнятті рішень, у складних професійних ситуаціях та конфліктах, заохочує до прояснення та опрацювання завдань, функцій і ролей.

Вона допомагає у здійсненні організаційних змін, пошуку інноваційних розв'язків для нових завдань і заходів профілактики мобінгу та вигорання [7].

В умовах кризи поєднання цих можливостей супервізії дозволяє не тільки здійснити аналіз причин труднощів, складних ситуацій у роботі, знайти ресурси їх вирішення, а й переорієнтувати активність колективу, команди або окремого фахівця у напрямку попередження, вирішення кризової ситуації або нейтралізації її негативних наслідків, що є суттєвим для реалізації завдань антикризового менеджменту. Супервізія, яка базується на процесах рефлексії, сприяє глибокому аналізу робочого, професійного, організаційного, інституційного контекстів, що дозволяє системно бачити результати впровадження антикризових стратегій та організаційних змін.

Як засвідчує досвід використання системної супервізії в Одеській академії неперервної освіти, така форма професійного консультування в організації дозволяє реалізувати завдання антикризового менеджменту в роботі з управлінськими і науково-педагогічними/педагогічними кадрами закладу післядипломної педагогічної освіти. Це передбачає проведення регулярних супервізійних зустрічей і сесій за запитом. Структура супервізійних сесій передбачає чітке формулювання і уточнення запиту. Саме цей елемент супервізії є продуктивним з точки зору антикризового менеджменту, адже дозволяє з'ясувати самому працівнику приховані аспекти свого професійного функціонування в організації, встановити зв'язки між різними особистісними, професійними і організаційними цінностями і культурами. Рефлексія в ході супервізійної сесії, організована за допомогою специфічних технік, моделей, вправ, дозволяє працівнику усвідомити свій власний спосіб поведінки з своїми функціями в організації, ролями та статусом, зосередити увагу на питаннях керування/лідерства, комунікації в колективі.

Найбільш поширеними типами запитів працівників закладу післядипломної педагогічної освіти є:

- запит на допомогу у прийнятті рішення в конкретній ситуації;
- запити, пов'язані з управлінням змінами в роботі структурного підрозділу;

- запити, пов'язані з реалізацією управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль);
- запити, пов'язані з управлінням часом;
- запити, пов'язані з розмежуванням функцій між структурними підрозділами та питаннями цілісного функціонування організації;
- запити, пов'язані зі з'ясуванням командних ролей, відповідальності, бар'єрів успішної реалізації проєктів;
- запити, пов'язані з опрацюванням стратегії розвитку закладу.

Найбільш ефективними для вирішення завдань антикризового менеджменту формами супервізії виявились:

- індивідуальна (переважно, в роботі з керівниками структурних підрозділів);
- групова (в роботі зі співробітниками однієї ланки);
- командна (в роботі з тимчасовими колективами, що реалізують проєкти).

Досвід реалізації супервізії в діяльності закладу в умовах війни дозволило здійснити ефективний управлінський вплив на розвиток структури, що було пов'язано з вирішенням питань збереження кадрового потенціалу, організації фізично і психологічно безпечного освітнього середовища, посилення функціональної спроможності закладу та розбудови нових напрямів діяльності відповідно до Стратегії розвитку.

Отже, практика проведення системної супервізії у закладі післядипломної педагогічної освіти засвідчує її переваги, адже в процесі діалогу супервізора із працівником створюються можливості для глибокого самоаналізу позицій, ролей, стратегій, функцій, переконань, операційних цілей, зразків дій, способів комунікації, взаємодії з організацією в цілому та з окремими членами колективу.

В Одеській академії неперервної освіти склався успішний досвід запровадження супервізії в управлінській діяльності, що дозволило здійснити професійну підтримку управлінських та науково-пе-

дагогічних/педагогічних кадрів, підвищити мотивацію кадрів у запобіганні кризових явищ та подоланні їх наслідків, забезпечити впровадження антикризових стратегій в роботі закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізонич Д. В. Дослідження поняття кризи у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2020. №9.

http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf

2. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. Анти-кризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2(1). 2020. С. 1-10. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9>

3. Кравчук Л. С. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. №4. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089>

4. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкуренто-спроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. №32. 2021. <http://D:/Users/NBU/User/Downloads/822-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-790-1-10-20211210.pdf>

5. Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми : Монографія / за науковою редакцією академіка НАПН України С. Д. Максименка. К.: Видавничий Дім «Слово», 2020. 220 с.

6. Трунда І., Троян В., Бржіза К. Управління школою в суспільстві знань (доп. видання). Прага: Карлів університет. 2023. 198 с.

7. Українська спілка супервізії та коучінгу. <https://ussc.org.ua/>

8. Ушакова І. В. Супервізія : навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 228 с.