

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воронова Світлана Віталіївна, кандидат педагогічних наук, завідувачка науково-методичної лабораторії управлінської діяльності та забезпечення якості освіти КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

Війна зруйнувала звичний спосіб життя українців, змусила велику кількість громадян виїхати за кордон або змінити місце проживання, загальмувала освітню реформу. Брак правдивої інформації, розбалансованість діяльності закладів освіти, перехід спочатку на дистанційну, а потім на очну форму навчання, формування освітньої мережі, плинність кадрів, необхідність створення безпечного освітнього середовища, проблеми фінансування, подолання освітніх втрат, низький рівень резильєнтності учасників освітнього процесу – це виклики, що постають сьогодні перед керівником закладу освіти. Окреслені виклики актуалізують для керівника закладу освіти володіння методами, інструментами антикризового управління.

Слід зазначити, що питання антикризового управління досліджували М. Головатий, О. Карпенко, І. Кривов'язюк, І. Кульчій, В. Сладкевич, Г. Щокін (загальні основи антикризового управління), А. Грищук (інструментарій антикризового управління), М. Зубарева (антикризові комунікації в управлінні), Т. Сорочан (класифікація криз, антикризові поради керівнику закладу освіти), А. Усік (теоретичні питання антикризового менеджменту керівника закладу освіти), О. Поляк (інновації в діяльності керівника закладу освіти в умовах антикризового менеджменту), Л. Карташова (питання антикризового менеджменту у процесі підвищення кваліфікації в системі освіти), Ю. Федорченко (кризовий менеджмент і розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти). Проте зазначені розвідки були здійснені у до воєнний період і не враховують певних особливостей. У такому випадку привертають увагу дослідження В. Байдик

та О. Ключки, які акцентують на психологічному аспекті антикризового управління закладом освіти в умовах війни; Л. Вознюк та О. Доброгогорського – наголошують на певних особливостях освітнього менеджменту в умовах війни; О. Завгородної, Л. Козиревої, С. Гіль – визначають основи антикризового управління в умовах воєнного стану. Отже, мала розробленість проблематики антикризового управління закладом освіти в умовах війни робить її актуальною і таку, що заслуговує особливої уваги.

Узагальнюючи наукові розвідки вивчення дефініції «антикризове управління» [1; 2; 3] і враховуючи особливості галузі освіти визначаємо її як комплексний перманентний управлінський процес під час якого відбувається виявлення ознак, причин, виду кризи, стадії та закономірності її перебігу й розробка методології її подолання або попередження шляхом діагностування сильних сторін і можливостей закладу освіти для підвищення його конкурентоспроможності та розвитку на ринку освітніх послуг.

Сьогодні перед керівником закладу освіти постають певні виклики, які він може розв'язати повністю або частково, використовуючи підходи антикризового управління. Одним з основних викликів є подолання навчальних втрат (усяка втрата знань, умінь, навичок або переривання/уповільнення навчального прогресу через великі прогалини чи припинення навчання конкретного здобувача освіти), що викликано стомленістю педагогів в умовах війни та самовпевненістю щодо власної спроможності, їхньою недостатньою теоретичною обізнаністю щодо означеної проблеми та шляхів її розв'язання, недостатньою готовністю до практичної реалізації, міграцією в межах країни та за кордон учасників освітнього процесу, частими повітряними тривогами, відключенням електрики.

Враховуючи підходи антикризового управління, подолання навчальних втрат здійснюється через розробку та реалізацію в закладі освіти відповідної антикризової програми.

Програма має відповідати потребам здобувачів освіти, які перервали своє навчання на певний проміжок часу через війну (враховуються задоволення потреб в освіті, фізична, соціальна, емоційна, ду-

ховна сфери); враховувати безпечність освітнього середовища (наявність плану на випадок кризових ситуацій, врахування психічної травмованості здобувачів); має бути лаконічною (пріоритезована, інтегрована, компетентнісна), адаптованою (враховувати час, методи навчання, оцінювання) та дитино-орієнтованою (індивідуальна освітня траєкторія, можливість керувати власним навчанням).

Програма розробляється з урахуванням таких напрямків як державно-громадське партнерство, автономія закладу освіти в частині вибору форматів роботи, педагогічна спільнодія і передбачає заходи з перегляду та адаптації освітніх програм з акцентуванням на «ядро знань», методичної підтримки педагогів з боку зовнішніх стейкхолдерів, розроблення якісного додаткового освітнього контенту, розроблення додаткового контенту з ключових тем, запровадження технологій *catch-up* під час канікул чи впродовж уроку.

Окремо слід зупинитися на такому новому форматі проведення занять як *catch-up*, що допомагає здобувачам освіти швидко наздогнати шкільну програму та отримати знання та вміння, необхідні у подальшому житті. Для впровадження технологій *catch-up* в освітній процес педагогу слід розуміти три її відмінності від проведення звичайного уроку. Перша – це організація освітнього процесу, якою передбачено більший час на проведення заняття, інтенсивніший темп навчання (засвоєння конкретних знань та вмінь), бере участь менша кількість здобувачів освіти або індивідуальна (акцент на проблеми конкретного здобувача), гнучка структура уроку (акцент на подоланні конкретних прогалин знань та мініоцінюванні). Друга – це зміст та методика викладання, якими передбачається фокусування на ключових темах та вміннях, що потребують надолуження; застосовується більш структуроване викладання та деталізований поетапний та індивідуальний підходи; використовуються адаптивні автоматизовані навчальні платформи, що пропонують завдання залежно від рівня знань, онлайн курси; домашнє завдання спрямовано на відпрацювання конкретних тем, фокусується на зонах, де здобувачі найбільше відстають та досить коротке; оцінювання здійснюється частіше, використовуються мінітести або проводяться вікторини для швидкого зворотного зв'язку. Третя – психологічна складова, якою

передбачено мотивування здобувачів освіти до навчання через застосування методів мотивації та залучення (практичні завдання, сторітелінг, гейміфікація, підвищення самооцінки).

Отже, запровадження технологій catch-up в освітній процес забезпечує надолуження навчальних втрат, створює в закладі освіти майданчик для мотивації та розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Ще одним викликом для керівника закладу освіти є кадровий дефіцит педагогів, спричинений міграцією як внутрішньою, так зовнішньою, низькою заробітною платою у молодих спеціалістів, збільшенням кількості викладання предметів не за фахом, виконання більшої кількості обов'язків. Тому керівник звертає увагу на здійснення ефективної кадрової політики через прогнозування та планування (оцінка потреб закладу освіти, пропозицій на ринку праці, визначення реальних перспектив, план пошуку та залучення), організацію діяльності (приведення професійної діяльності педагогів у відповідність зі штатним розкладом та обов'язками), керівництво (створення комфортних та безпечних умов праці, прозорість управління, вироблення пріоритетів, узгодження інтересів, налагодження партнерської взаємодії з різними установами та громадськими організаціями, робота з кожним педагогом та їх об'єднаннями через інструкції, чітко поставлені задачі, мотивування, стимулювання, орієнтація педагогів на опанування нових компетентностей), координацію (узгодження дій кожного педагога зі стратегічними цілями та завданнями закладу освіти, впорядкування окремих елементів спільної роботи, визначення повноважень, формування особистої відповідальності за результат), контроль та оцінку (порівняння отриманих результатів, аналіз помилок і недоліків у здійсненні кадрової політики, заходи щодо їхнього усунення).

Слід акцентувати, що ефективність антикризового управління закладом освіти в умовах війни визначається низкою чинників. По-перше, професіоналізм та спеціальна підготовка керівника – знання особливостей антикризового управління та навички їх застосування у процесі управління закладом освіти. По-друге, індивідуальне мистецтво управління – найчастіше є визначальним фактором виходу з

кризи або її пом'якшення. По-третє, методологія розробки карколомних рішень – визначає актуальність, повноту, конкретність, організаційну значущість управлінських рішень. По-четверте, бачення майбутнього – точний, обґрунтований науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій забезпечує можливість фіксувати всі ознаки кризи. По-п'яте, лідерство – особистість керівника-лідера, сформований стиль роботи, ефективна структура персоналу управління, авторитет влади, впевненість сприяють подоланню кризи. По-шосте, оперативність та гнучкість – швидке реагування, рішучі дії, оперативні заходи, зміна вектора управління під час невизначеної ситуації сприяють адаптації до умов кризи. По-сьоме, антикризові програми – розробляються у разі необхідності зміни стратегії управління, при цьому якість програм і стратегічних установок можуть різнитися. По-восьме, моніторинг кризових ситуацій – здійснюється в системі, що є спеціально організованою послідовністю дій з визначенням ймовірності та реальності настання кризи і необхідна для її своєчасного виявлення й розпізнання. Ефективними можуть бути використання інформаційних технологій і робота спеціалізованих операторів.

Таким чином, антикризове управління в умовах війни носить комплексний та системний характер у процесах подолання викликів, що стоять перед керівником закладу освіти та спрямовує освітній процес на відновлення та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7–10.
2. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.
3. Canyon D. *Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership*. 2020.