

УДК 37.07.005.33

Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану

FEATURES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

ВОЗНЮК Лідія – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3681-8811>

ДОБРОГОРСЬКИЙ Олександр – аспірант кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7963-9397>

DOI:

VOZNYUK Lidiya – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Educational Management, Public Policy and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

DOBROHORSKYI Oleksandr – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. У статті розкрито основний зміст діяльності менеджера освіти в умовах воєнного стану. Адже питання якості шкільної освіти залишаються актуальними і в такий складний період, який переживає Україна зараз. З'ясовано, що управлінська підсистема школи в таких умовах стає важливим чинником повноцінного функціонування закладів загальної середньої освіти. Визначено, що від ефективності шкільного менеджменту залежить і якість освіти в закладах загальної середньої освіти. Здійснено аналіз наукових джерел, які свідчать, що в Україні достатньо розроблено концептуальні засади освітнього менеджменту, досліджено систему управління освітніми змінами. Так, у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянкової, О. І. Мармази, Т. І. Сущенко висвітлено проблеми освітнього менеджменту в умовах інноваційних. Особливості управління закладами загальної середньої освіти знайшли своє відображення у дослідженнях Н. М. Бібік, В. І. Маслова, Н. Г. Протасової, А. І. Прокопенко. У своїх дослідженнях вчені зауважують, що сучасний освітній менеджмент постійно оновлюється, розширюється функціональний склад керівника, запроваджуються нові управлінські технології. Розглянуто особливості запровадження антикризового управління в систему управління закладами загальної середньої освіти. Досліджено проблеми антикризового управління, які знайшли своє відображення як вітчизняних так і зарубіжних вчених (І. Ансофф, Л. Г. Бляхман, О. П. Кавтиш, О. А. Карпенко, І. І. Коляденко, Т. М. Сорочан, І. А. Усік). З'ясовано, що вчені дійшли висновку про специфіку прийомів і методів антикризового управління. Розкрито зміст такого управління, що характеризується постійним спостереженням, виявленням та локалізацією проблемних явищ, які відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти; запобіганню кризових ситуацій; умінні визначати потрібні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу. Визначено, що управління закладами освіти в умовах воєнного стану потребує від менеджера шкільної освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління освітньою організацією. Доведено, що управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану потребує від керівників компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях, ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації освітнього процесу, сприятливих умов для дистанційної роботи, умінь налагоджувати партнерство з усіма соціальними партнерами. Виділено три основні інструменти антикризового управління. Серед них: моніторинг та діагностика на основі показників стану організації, планування і розробка антикризової стратегії та контролінг. Визначено основні принципи антикризового управління в умовах воєнного стану, зокрема: діагностика кризових явищ за рівнем їхньої небезпеки; оперативність реагування на небезпеку; своєчасність прийняття управлінських рішень, їхня законність; постійний контроль за виконанням управлінських заходів. Розкрито основні напрями реалізації ситуаційного підходу, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень у складних ситуаціях. Серед них: критичний аналіз надзвичайної ситуації, який дозволяє оцінити її з усіх сторін і прийняти правильне управлінське рішення; вибір підходів, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу з надзвичайної ситуації; передбачення ймовірних наслідків як позитивних, так і негативних; визначення найбільш важливих чинників даної ситуації, які впливають на її результат;

забезпечення гнучкості управлінської підсистеми школи для вирішення нагальної проблеми; узгодження управлінських прийомів розв'язання конкретної ситуації з освітніми цілями закладу загальної середньої освіти. Визначено зміст мотиваційної функції менеджера освіти, до якого віднесено: забезпечення командної роботи учасників освітнього процесу; ефективне використання в управлінні персоналом сучасних методів та інструментарію, які забезпечують якість освітнього процесу; організація заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти. Доведено, що управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану потребує від керівників компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях, ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації освітнього процесу, сприятливих умов для дистанційної роботи та умінь налагоджувати партнерство з усіма соціальними партнерами.

Ключові слова: освітній менеджмент, воєнний стан, менеджер освіти, управління закладами освіти, заклад загальної середньої освіти.

Summary. *The article reveals the main content of the education manager's activities under martial law. After all, the issue of the quality of school education remains relevant even in such a difficult period that Ukraine is currently experiencing. It has been found that the management subsystem of the school in such conditions becomes an important factor in the full functioning of general secondary education institutions. It was determined that the quality of education in general secondary education institutions depends on the effectiveness of school management. An analysis of scientific sources was carried out, which shows that the conceptual principles of educational management are sufficiently developed in Ukraine, and the system of managing educational changes was investigated. Thus, in the works of G. V. Yelnikova, L. M. Kalinina, O. I. Kasyanova, O. I. Marmazy, T. I. Sushchenko highlighted the problems of educational management in innovative conditions. Peculiarities of management of institutions of general secondary education were reflected in the researches of N. M. Bibyk, V. I. Maslova, N. G. Protasova, A. I. Prokopenko. In their research, scientists note that modern educational management is constantly being updated, the functional composition of the manager is expanding, and new management technologies are being introduced. The peculiarities of the introduction of anti-crisis management into the management system of institutions of general secondary education are considered. The problems of anti-crisis management, which were reflected by both domestic and foreign scientists (I. Ansoff, L. G. Blyakhman, O. P. Kavtysh, O. A. Karpenko, I. I. Kolyadenko, T. M. Sorochan, I. A. Usyk). It was found that the scientists came to a conclusion about the specifics of anti-crisis management techniques and methods. The peculiarities of the introduction of anti-crisis management into the management system of institutions of general secondary education are considered. The problems of anti-crisis management, which were reflected by both domestic and foreign scientists (I. Ansoff, L. G. Blyakhman, O. P. Kavtysh, O. A. Karpenko, I. I. Kolyadenko, T. M. Sorochan, I. A. Usyk). It was found that the scientists came to a conclusion about the specifics of anti-crisis management techniques and methods. The content of such management is revealed, which is characterized by constant observation, detection and localization of problematic phenomena that occur in the educational environment of an educational institution; prevention of crisis situations; able to determine the necessary resources to stabilize the activities of the teaching staff. It was determined that the management of educational institutions under martial law requires the manager of school education to master the basics of anti-crisis management as a new strategy for managing an educational organization. It has been proven that the management of general secondary education institutions under martial law requires competent orientation in emergency situations, effective personnel and information policy, high-quality organization of the educational process, favorable conditions for remote work, and the ability to establish partnerships with all social partners. Three main tools of anti-crisis management are identified. Among them: monitoring and diagnostics based on indicators of the state of the organization, planning and development of an anti-crisis strategy, and controlling. The main principles of anti-crisis management in the conditions of martial law are determined, in particular: diagnosis of crisis phenomena according to the level of their danger; responsiveness to danger; timeliness of management decisions, their legality; constant control over the implementation of management measures. The main areas of implementation of the situational approach, which must be taken into account when making management decisions in difficult situations, are revealed. Among them: a critical analysis of an emergency situation, which allows you to assess it from all sides and make the right management decision; the selection of approaches that would best meet the requirements for ensuring an exit from an emergency situation; prediction of probable consequences, both positive and negative; determination of the most important factors of this situation that affect its outcome; ensuring the flexibility of the management subsystem of the school to solve an urgent problem; coordination of management techniques for solving a specific situation with the educational goals of the general secondary education institution. The content of the motivational function of the education manager is defined, which includes: ensuring teamwork of participants in the educational process; effective use in personnel management of modern methods and tools that ensure the quality of the educational process; organization of measures to increase the responsibility of pedagogical workers for the fulfillment of state education standards. It has been proven that the management of general secondary education institutions under martial law requires competent orientation in emergency situations, effective personnel and information policy, high-quality organization of the educational process, favorable conditions for remote work and the ability to establish partnerships with all social partners.*

Key words: educational management, martial law, education manager, management of educational institutions, institution of general secondary education.

Вступ. В умовах воєнного стану особливого значення набуває освітній менеджмент. Адже освіта була і залишається провідною галуззю розвитку суспільства та його стабільності. Тому здобувачі освіти мають отримати належну якість освіти і в такий непростий період, який Україна переживає зараз. Відповідно до цього кардинально змінилися й організаційно-управлінські засади в закладах загальної середньої освіти. Значна кількість здобувачів освіти змушена була виїхати за межі України або переселитися. Отже, постають нові завдання і в організації освітнього процесу, і у створенні безпечного освітнього середовища, і в кадровій політиці закладів загальної середньої освіти. Провідною ідеєю, яка характеризує сучасну державну політику у сфері освіти є твердження, що «жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу. Як і вчителі, які мають бути працевлаштовані» [7].

Важливе значення в умовах воєнного стану має дотримання вимог законодавчої бази у сфері освіти. До них віднесено: Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України у сфері освіти», Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», роз'яснення МОН України щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану, рекомендації Державної служби якості освіти про те, як закладам освіти працювати в умовах воєнного стану, у складних ситуаціях інше.

Основними орієнтирами для менеджерів освіти в таких умовах залишається реалізація Державних освітніх стандартів, спрямованих на «всесторонній розвиток, виховання і соціалізацію особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності» [9]. Реалізація цієї мети можлива тільки за умов наявності професійної компетентності менеджера освіти, яка найбільш повно представлена у професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти [19].

Загалом проблема реалізації освітнього менеджменту в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю управлінської підсистеми закладу забезпечити якість вітчизняної освіти на рівні європейських та світових освітніх стандартів. Організація освітнього процесу в таких умовах набуває особливого значення оскільки залежить від багатьох факторів серед яких компетентнісний є одним із основних оскільки характеризує готовність керівника до управління у складних надзвичайних ситуаціях. Тому дослідження питань управління закладами освіти в умовах воєнного стану є важливим і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукових джерел свідчить, що в Україні достатньо розроблено концептуальні засади освітнього менеджменту, досліджено систему управління освітніми змінами. Так, проблеми освітнього менеджменту в умовах інноваційних змін достатньо повно висвітлено у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянової,

О. І. Мармази, Т. І. Суценко. Особливості управління закладами загальної середньої освіти знайшли своє відображення у дослідженнях Н. М. Бібік, В. І. Маслова, Н. Г. Протасової, А. І. Прокопенко. У своїх дослідженнях вчені зауважують, що сучасний освітній менеджмент постійно оновлюється, розширюється функціональний склад керівника, запроваджуються нові управлінські технології.

Оскільки управління закладами загальної середньої освіти здійснюється в умовах воєнного стану необхідно виділити дослідження, які пов'язані з антикризовим та ситуаційним менеджментом.

Проблеми антикризового управління знайшли своє відображення як вітчизняних так і зарубіжних вчених (І. Ансофф, Л. Г. Бляхман О. П. Кавтиш О. А. Карпенко, І. І. Коляденко, Т. М. Сорочан, І. А. Усік). Досліджуючи суть і завдання антикризового управління вчені дійшли висновку, що таке управління повинно мати свою специфіку і відрізнятися специфічними прийомом і методами. На думку дослідників, «правильне застосування технології антикризового управління може забезпечити протидію негативним тенденціям, допомогти подолати кризу. І навпаки, бездіяльність, очікування того, що всі проблеми будуть вирішуватись самі по собі, може спровокувати значне погіршення наслідків кризи» [21].

Ситуаційний менеджмент здебільшого представлено в теорії соціального управління і розглядається вченими (О. В. Бондар, В. О. Василенко В. І. Шостка, О. М. Клейменкова) як «самостійна галузь науки і професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу» [4, с. 10]. Український вчений В. О. Бондар характеризує ситуаційне управління як «передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку» [3, с. 5].

Отже, теоретичні засади управління закладами освіти розглянуто і досліджено достатньо однак проблема особливостей управління закладами освіти в умовах воєнного стану потребує ретельного вивчення.

Мета статті. Визначити основний зміст діяльності менеджера освіти в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Невмотивована військова агресія Російської Федерації проти України спричинила значну кількість біженців до Європейського Союзу та переселенців у межах країни. Відповідно до цього зазнали змін усі складові освітньої сфери. Особливо гостро постають питання організації освітнього процесу, дистанційної роботи, фізичної безпеки здобувачів освіти, кадрової політики інше. Тому управлінська підсистема школи в таких умовах стає важливим чинником повноцінного функціонування закладів загальної середньої освіти. Насамперед зазнали змін організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту. Керівництво закладами загальної середньої освіти як і органи виконавчої влади, органи військового командування, військові, військово-цивільні адміністрації та органи місцевого самоврядування

несуть повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища, а також організацію здобуття якісної освіти.

У таких умовах освітній менеджмент набуває ознак антикризового управління, що характеризується постійним спостереженням, виявленням та локалізацією проблемних явищ, які відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти; запобіганню кризових ситуацій; умінні визначати потрібні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу.

Українська дослідниця Т. М. Сорочан зауважує: «Безперечно, кожний керівник закладу освіти хоче у важкі часи кризи не просто знайти вихід, а й окреслити майбутню, оптимістичну перспективу» [21, с. 14]. На її думку, криза – це «різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі» [21, с. 15]. Тому вчені визначають антикризове управління як «управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків [13, с. 10]. Відповідно до цього введення воєнного стану як особливого правового режиму, що «вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, територіальній цілісності...» потребує від менеджера шкільної освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління освітньою організацією, що характеризує його професійну компетентність.

У дослідженні А. І. Гришук «Антикризове управління та його інструментарій» виділено три основні інструменти антикризового управління. Серед них: моніторинг та діагностика на основі показників стану організації, планування і розробка антикризової стратегії та контролінг [6, с. 20].

На нашу думку, моніторинг та діагностика стану шкільної організації в умовах воєнного стану є одним з найбільш вагомих інструментів, який дозволяє коригувати освітній процес та забезпечувати його життєдіяльність. Насамперед до таких показників відносять: організацію освітнього процесу в цілому (дистанційна робота та її супровід, навчально-методичний супровід освітнього процесу, тривалість занять, методи оцінювання здобувачів освіти інше); фізичну безпеку суб'єктів освітнього процесу (безпечне освітнє середовище інше); наявність ефективної психологічної підтримки (мотиваційний чинник) в закладі загальної середньої освіти; функціональну ефективність педагогічного персоналу (готовність якісно здійснювати освітню діяльність в нестандартних ситуаціях).

Слід зауважити, що перехід на дистанційну форму навчання спонукав керівників до створення творчих груп, які за мінімальний період часу дозволили підготувати педагогічний персонал до нових умов організації освітнього процесу зі здобувачами освіти. Таке оперативне забезпечення змін свідчить про готовність менеджера шкільної освіти здійснювати управлінську діяльність в умовах воєнного стану, що повністю відпо-

відає вимогам професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». У цьому контексті мова йдеться про виконання таких трудових функцій як «забезпечення управління якістю освіти», організація безпечного здорового освітнього середовища та забезпечення партнерської та мережевої взаємодії [19, с. 4]. Адже опанування педагогічним персоналом різними видами дистанційної освіти (онлайн- та офлайн-навчання), організація та розроблення дистанційних курсів, їхнє змістове наповнення, підготовка програм індивідуального навчання, забезпечення доступності та якості освіти потребує відповідальності та професіоналізму менеджерів шкільної освіти.

Планування і розробка антикризової стратегії також є однією з умов виходу з кризової ситуації. Наші дослідження переконують, що визначення місії та візії закладу освіти з урахуванням війни або надзвичайної ситуації дозволяє згуртувати педагогічний колектив на вирішення складних завдань. Адже місія як основна ціль діяльності закладу освіти відображає спільні цінності колективу, а візія визначає напрям руху шкільної спільноти до подолання проблем. Таким чином, антикризова стратегія визначає напрям позитивних змін, а ціль конкретизує мету та завдання у зменшенні ризиків в розвитку шкільної організації.

На думку вчених, у системі планування поточної роботи в закладах загальної середньої освіти ефективним методом є «матриця Ейзенхауера», яка дозволяє визначити найбільш термінові невідкладні справи та ті, які можна або делегувати іншим суб'єктам управління, або відкласти на певний час. Такий управлінський механізм дозволяє керівнику на основі аналізу готовності вчителів до роботи в онлайн форматі, враховувати сильні і слабкі сторони дистанційного навчання, забезпечувати зворотній зв'язок з батьківською спільнотою, приймати правильні управлінські рішення та уникати кризових явищ в умовах воєнного стану.

Контролінг як важлива контрольно-інформаційна система має важливе значення в подоланні кризових явищ оскільки дозволяє отримати точну інформацію про стан шкільної організації та її здатність функціонувати в умовах воєнного стану. У системі сучасної шкільної освіти все більшого значення в контрольно-аналітичній діяльності менеджера набуває організація внутрішнього аудиту, яка виконує роль незалежної та неупередженої експертизи якості шкільної освіти. У монографії О. Є. Гречаник та В. В. Григораш «Організація внутрішнього аудиту в закладах загальної середньої освіти», висвітлено технологію здійснення внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти [5, с. 25]. Значну увагу дослідники приділили питанням організації внутрішнього аудиту, забезпеченню системи контролю в закладі освіти; використанню сучасних методів контролю за якістю освіти й освітньою діяльністю. Вчені визначають внутрішній аудит як адміністрування, що забезпечує оцінку освітньої діяльності та якості освіти загалом і за окремими структурними підрозділами, напрямами, суб'єктами педагогічного процесу.

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

Серед важливих завдань такого періоду:

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

– Максимальне сприяння щодо створення «безпечного освітнього середовища в закладі освіти».

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

– Оптиміальне використання принципів антикризового управління.

Аналіз наукових джерел дає змогу виділити основні принципи антикризового управління в умовах воєнного стану:

– діагностика кризових явищ за рівнем їхньої небезпеки;

– оперативність реагування на небезпеку;

– своєчасність прийняття управлінських рішень, їхня законність;

– постійний контроль за виконанням управлінських заходів.

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

Компетентнісний підхід в управлінні закладами загальної середньої освіти потребує також використання технологій ситуаційного менеджменту. Вітчизняний дослідник О. В. Бондар розглядає ситуаційний менеджмент як «самостійну галузь науки і професійної діяльності, спрямовану на забезпечення будь-якою організаційною структурою, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу» [3, с. 340]. Інші вчені ситуаційний менеджмент пов'язують з процесом який «дозволяє керівникам, планувати, організувати, спрямовувати і контролювати невідкладні операції при розв'язанні невідкладних проблем, які постають перед організацією» [4, с. 24].

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

– Критичний аналіз надзвичайної ситуації, який дозволяє оцінити її з усіх сторін і прийняти правильне управлінське рішення.

– Вибір підходів, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу з надзвичайної ситуації, передбачення (прогнозування) ймовірних наслідків як позитивних, так і негативних.

– Визначення найбільш важливих чинників даної ситуації, які впливають на її результат; забезпечення гнучкості управлінської підсистеми школи для вирішення нагальної проблеми.

– Узгодження управлінських прийомів (технологій) розв'язання даної ситуації з освітніми цілями закладу загальної середньої освіти.

Дослідження особливостей управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану дає

змогу з'ясувати, що ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. При цьому передбачається, що організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень, які вимагають нових поглядів на управління закладами загальної середньої освіти.

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

– забезпечення командної роботи учасників освітнього процесу;

– ефективне використання в управлінні персоналом сучасних методів та інструментарію, що забезпечують якість освітнього процесу;

– організація заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти.

У теорії соціального управління поняття «мотивація» розглядається як «змістовне наповнення мотиваційної сфери особистості і як сукупність внутрішніх спонукань, найбільш важливих і характерних мотивів діяльності та поведінки людини» [22, с. 40].

На роль функції мотивації в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти звертає увагу О. І. Мармаза. Дослідниця вважає, що «надання освітньому менеджменту координаційного та мотиваційного характеру стає основою для посилення його розвивальних можливостей, а докорінна зміна функціонального складу, формує «нову філософію школи», що полягає у зміні поглядів на свою роль та місце в управлінських процесах» [18, с. 41]. Отже, здатність мотивувати і підтримувати усіх суб'єктів освітнього процесу є важливою умовою функціонування та розвитку шкільної організації. Цю думку підтримують і вітчизняні вчені, які виділяють функцію мотивації як одну з провідних у системі управління закладами загальної середньої освіти [14, с. 37]. Успішність дій керівника щодо реалізації функції мотивації, на думку вчених, визначається його здатністю впливати у необхідному напрямі на внутрішні мотиви діяльності та поведінки суб'єктів освітнього процесу.

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

керівника мотивувати педагогічний персонал до продуктивної педагогічної діяльності в умовах воєнного стану характеризує його професійну компетентність.

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

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

– Забезпечення адаптації здобувачів освіти до нових умов навчання.

– Забезпечення психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу.

– Забезпечення продуктивної співпраці з батьками та іншими соціальними партнерами.

– Забезпечення сприятливих комунікації між усіма учасниками освітнього процесу інше.

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

Важливими у контексті наших висновків будуть дослідження проблем роботи з педагогічним персоналом в умовах воєнного стану, адаптації здобувачів освіти (особливо дітей – переселенців) до нових умов навчання, професійне зростання вчителя в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Сльникової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
4. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., випр. та допов. Київ: ЦНЛ, 2005. 372 с.
5. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
6. Гришук А. І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).
7. Жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zhodna-ditina-chiyu-shkolu-zrujnuvali-ne-zalishitsya-za-mezhami-osvitnogo-procesu-sergij-shkarlet> (дата звернення: 20.06.2022).
8. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voennogo-stan> (дата звернення: 10.06.2022).
9. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.06.2022).
10. Про повну загальну освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (Редакція станом на 01.07.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 20.06.2022).
11. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text> (дата звернення: 20.06.2022).
12. Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти: Закон України від 24.03.2022 № 2157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-20#Text> (дата звернення: 20.06.2022).
13. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево. 2016. № 2. С. 265–269.
14. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoju_ukr_shkoloyu.pdf (дата звернення: 20.06.2022).
15. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
16. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
17. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2018. № 2. С. 7–10.
18. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
19. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.06.2022).
20. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu/> (дата звернення: 20.06.2022).
21. Сорочан Т. М. Антикризіві поради керівникові навчального закладу. URL: https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf (дата звернення: 20.06.2022).
22. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / за заг. ред.: Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.

23. Усік А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/> (дата звернення: 20.06.2022).

References

1. Administratio adaptiva: nexus interdisciplinarius, aspectus scientificus et applicatus: col. Monograph / in general et scientia ed. H.V. Yelnikova (2017) [Adaptive management: interdisciplinary connections, scientific and applied aspect: col. monograph / in general and science ed. H.V. Yelnikova]. Kharkiv: Machulin, 440 s. [in Ukrainian].
2. Bobrovsky M. V. (2019) Commendationes pro constructione systematis interni ad praestandum qualitatem educationis in institutione educationis secundae generalis [Recommendations for the construction of an internal system for ensuring the quality of education in a general secondary education institution]. Kyiv: Publica Servitii Educationis Qualitas. 240 s. [in Ukrainian].
3. Bondar O. V. (2012) Procuratio Sitalis: Disciplina. manual 2nd ed., recognitio. et additional [Situational management: education. manual 2nd ed., revision. and additional]. Kyiv: Centrum Litterarum Litterarum MMXII. 388 s. [in Ukrainian].
4. Vasylenko V. O. (2005) Administratio Sitalis: doctrina. manual 2nd ed., ed. et adiecit [Situational management: education. manual 2nd ed., ed. and added]. Kyiv: TsNL, 372 s. [in Ukrainian].
5. Grechanyk, O. E., Hryhorash V. V. (2019) Organizatio computorum internorum in institutione educationis secundae generalis: Monograph [Organization of internal audit in a general secondary education institution: monograph]. Kharkiv: Osнова Publishing Group. 144 s. [in Ukrainian].
6. Hryshchuk A. I. De administratione anti- crisi eiusque instrumentorum [Anti-crisis management and its tools]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf>. (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
7. Nullus puer, cuius schola destructa est, extra processum scholasticum manebit [No child whose school has been destroyed will remain outside the educational process]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zhodna-ditina-chiyu-shkolu-zrujnuvali-ne-zalishitsya-za-mezhami-osvitnogo-procesu-sergij-shkarlet> (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
8. Institutiones institutiones sub iure military [Educational institutions under martial law]. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voennogo-stan> (accessed: 10.06.2022) [in Ukrainian].
9. De educatione: Lex Ucrainae data die 5 Septembris 2017 N 2145-VIII [On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 N 2145-VIII]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed: 10.06.2022) [in Ukrainian].
10. De educatione generali comprehensa: Lex Ucrainae data die 16 Ianuarii 2020 N 463-IX (Editorial as of July 1, 2022) 10. [On comprehensive general education: Law of Ukraine dated January 16, 2020 N 463-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (accessed: 10.06.2022) [in Ukrainian].
11. De mutationibus quibusdam legibus Ucrainae de statu fideiussoribus in condicionibus legis militaris, status tumultus vel status necessitatis: Lex Ucrainae data est 03.15.2022 No. 2126-IX [On amendments to some laws of Ukraine regarding state guarantees in conditions of martial law, state of emergency or state of emergency: Law of Ukraine dated March 15, 2022 N 2126-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text> (accessed: 10.06.2022) [in Ukrainian].
12. De mutationibus quibusdam legibus Ucrainae in campo educationis: Lex Ucrainae data 24 Martii 2022 N. 2157-IX [On making changes to some laws of Ukraine in the field of education: Law of Ukraine dated March 24, 2022 N 2157-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-20#Text> (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
13. Epifanova I. YU., Oranska N. O. (2016) De essentia anti- crisi incepti administratio. Oeconomia et societas [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Oeconomia et societas*. Mukachevo N 2. PP. 265–269. [in Ukrainian].
14. Kalinina L. M. (2017) Management novae scholae Ucrainae [Management of a new Ukrainian school]. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
15. Karpenko O. A. (2006) Basics anti - crisi administratione: methodus scholastica. Manual [Basics of anti-crisis management: educational method. manual]. Kyiv: Domus Academiae Scientiarum Hungaricae, 208 s. [in Ukrainian].
16. Kasyanova O. M. (2014) Imperium et analytica activitatis institutionis caput [Control and analytical activity of the head of the educational institution]. Kharkiv: Ed. coetus «Osнова», 192 s. [in Ukrainian].
17. Kolyadenko I. I., Kavtysh O. P. (2018) Scientifica aditus essentiae anti-crisi administrandi [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management.]. *Negotium navigator*. Kherson, N 2. PP. 7–10. [in Ukrainian].
18. Marmaza O. I. (2017) Procuratio institutionis scholasticae [Management of an educational organization]. Kharkiv: Shchedra Sadiba LLC, 126 s. [in Ukrainian].
19. Professionalis norma capitis (director) institutionis educationis secundae generalis [Professional standard of the head (director) of the institution of general secondary education]. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
20. Declaratio Ministri Educationis et Culturae circa opus institutorum institutorum intra legale regimen martialis [Clarification of the Ministry of Education and Culture regarding the work of educational institutions within the legal regime of martial law] URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu/> (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
21. Sorochan T. M. Monitum Anti-crisis ad caput institutionis Institutae [Anti-crisis advice to the head of an educational institution]. URL: https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf / (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].
22. Procuratio qualitatis educationis: experientiae et innovationes: monographum collectivum / per generale. ed.: L. L. Sushentseva, L. M. Petrenko, N. V. Zhytnyk [Management of the quality of education: experience and innovation: a collective monograph]. Pavlograd: IMA-press, 2018. 276 p. [in Ukrainian].
23. Usyk A. Progressus anti-crisi administrationis capitum institutionum educationis secundariae generalis: aspectum theoreticum [Development of anti-crisis management of heads of general secondary education institutions: theoretical aspect]. <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/> (accessed: 20.06.2022) [in Ukrainian].