

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.014.553:373.5

DOI: 10.37026/2520-6427-2022-111-3-9-14

Лідія ВОЗНЮК,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри освітнього менеджменту,
державної політики та економіки
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради,
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-3681-8811
e-mail: livoznuk@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розкрито особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, що полягають в ефективному застосуванні ситуаційного менеджменту та елементів антикризового управління. Зазначено, що управління означеними закладами в умовах, що склалися, потребує від керівників компетентної орієнтації у надзвичайних ситуаціях, ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації освітнього процесу, сприятливих умов для дистанційної роботи та вмінь налагоджувати партнерство з усіма соціальними партнерами.

Визначено, що зміст управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану характеризується: постійним спостереженням, виявленням та локалізацією проблемних явищ, що відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти;

запобіганням кризових ситуацій; умінням визначати потрібні ресурси з метою стабілізації діяльності педагогічного колективу.

У публікації аналізуються 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 дій.

Визначено основні напрями реалізації ситуаційного підходу, котрі необхідно враховувати при прийнятті важливих управлінських рішень у ході організації освітнього процесу в означених умовах.

Ключові слова: менеджер освіти, воєнний стан, управління закладами освіти, антикризове управління, ситуаційний менеджмент.

Lidiya VOZNYUK,

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Educational, Management,
Public policy and Economics Department,
Dnipro Academy of Continuing Education
of Dnipropetrovsk Regional Council,
Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3681-8811
e-mail: livoznuk@ukr.net

FEATURES OF MANAGEMENT INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN TERMS OF THE MARTIAL LAW

Abstract. The article reveals the peculiarities of the management of institutions of general secondary education in the conditions

of martial law. Which consists in the effective application of situational management and elements of anti-crisis management.

It has been indicated that the management of institutions of general secondary education in the conditions of 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.

It has been defined that the content of management of general secondary institutions of education in terms of martial law, characterized by constant observation; detection and localization of problematic phenomena that occur in the educational environment of the educational institution; prevention of crisis situations, ability to determine the necessary resources to stabilize the activities of the teaching staff.

The problems of anti-crisis management, which were reflected in 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 has been found that the scientists came to a conclusion about the specifics of anti-crisis management techniques and methods. The content of such management, which is characterized by constant observation, detection and localization of problematic phenomena that occur in the educational environment of an educational institution, is disclosed; prevention of crisis situations; able to determine the necessary resources to stabilize the activities of the teaching staff.

The main principles of anti-crisis management in such conditions include: diagnosis of crisis phenomena according to the level of their danger; responsiveness to danger; timeliness of management decisions, their legality; constant control over the performance of management actions.

It has been defined the main directions of implementation of the situational approach. Which must be taken into account when making important management decisions in the organization of the educational process under martial law.

Key words: *education manager, martial law, management of educational institutions, anti-crisis management, situational management.*

Постановка проблеми. Нові реалії функціонування закладів загальної середньої освіти України в умовах війни, яку нав'язала нашій державі російська федерація, актуалізували проблему ефективності шкільного менеджменту, адже здобувачі освіти і в такий непростий для України період мають отримати якісну освіту. Відповідно кардинально змінилися й організаційно-управлінські засади в закладах загальної середньої освіти, адже значна кількість учнів змушена була виїхати за межі України або переселитися. Зважаючи на це, постають нові завдання у вирішенні питання доступу до освіти внутрішньо переміщених учасників освітнього процесу в Україні, учнів із тимчасово окупованих територій і тих, хто виїхав за кордон. Крім того, потребують змін і організація освітнього процесу в умовах воєнного стану, і створення безпечного освітнього середовища, і робота з педагогічним персоналом, який має забезпечити якісну освітню діяльність. Провідною ідеєю, що характеризує сучасну державну політику у сфері освіти, є твердження, що «жодна дитина, чію школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу, як і вчителі, які мають бути працевлаштовані» (Шкарлет, 2022).

Важливе значення в умовах воєнного стану має дотримання вимог законодавчої бази у сфері освіти, зокрема: Закону України «Про внесення змін до деяких Законів України у сфері освіти», Закону 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, рекомендацій Державної служби якості освіти про те, як закладам освіти працювати в умовах воєнного стану, у складних ситуаціях тощо.

Основними орієнтирами для менеджерів освіти в таких умовах залишається реалізація Державних освітніх стандартів, спрямованих на «всебічний 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». Реалізація цієї мети можлива тільки за умови сформованості професійної компетентності менеджера освіти, що найбільш повно представлена у Професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, 2021). Зважаючи на зазначене вище, дослідження питань управління закладами освіти в умовах воєнного стану є важливим і своєчасним.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. 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 висвітлено у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянкової, О. І. Мармази, Т. І. Сущенко. 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 учені зауважують, що сучасний освітній менеджмент постійно оновлюється, розширюється функціональний склад керівника, запроваджуються нові управлінські технології (Єльнікова, 2017; Калініна, 2017; Мармаза, 2017).

У наукових розвідках М. В. Бобровського., С. І. Горбачова, О. О. Заплотинської розглядаються проблеми побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти, що ґрунтуються на запропонованих для інституційного аудиту вимогах та критеріях для оцінювання якості освітньої діяльності, управлінських процесів.

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

Проблеми антикризового управління знайшли своє відображення як у працях вітчизняних, так і зарубіжних учених (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 воно відрізняється специфічними прийомами 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» (Коляденко, Кавтиш, 2018; Сорочан, 2009; Усік, 2019).

Ситуаційний менеджмент здебільшого представлено в теорії соціального управління і розглядається вченими 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 (О. В. Бондар, В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменкова). Український учений 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» (Бондар, 2012).

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

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Немотивована військова агресія російської федерації проти України спричинила значну кількість біженців до Європейського Союзу та переселенців у межах країни. Відповідно зазнали змін усі складові освітньої сфери. Так, особливо гостро постають питання щодо організації освітнього процесу, дистанційної роботи, фізичної безпеки здобувачів освіти, кадрової політики тощо. Зважаючи на це, управлінська підсистема закладу загальної середньої освіти в таких умовах стає важливим чинником повноцінного функціонування означених закладів.

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. Крім того, важливими стали проблеми готовності закладів освіти до здійснення освітньої діяльності: наявність захисних споруд цивільного захисту / укриття тощо; забезпечення закладів загальної середньої освіти кадровими ресурсами (у зв'язку із внутрішнім переміщенням педагогів до інших регіонів України, де не ведуться бойові дії, або за кордон); поповнення закладу освіти матеріально-технічними засобами (наприклад, інтернет-обладнанням), завдяки яким можна забезпечити якісну організацію дистанційного навчання. У таких умовах управлінська діяльність менеджера шкільної освіти вимагає високого рівня компетентності, відповідальності та значних вольових зусиль. Вагому допомогу в інформаційному та інструментальному наповненні управлінських процесів здійснюють Державна служба якості освіти України та такі державні наукові установи, як Інститут освітньої аналітики та Інститут модернізації змісту освіти.

Зазначимо, що в інформаційно-аналітичному збірнику «Освіта України в умовах воєнного стану» висвітлено виклики системі освіти України в умовах воєнного стану, подано загальну характеристику стану

функціонування дошкільної, позашкільної, повної загальної середньої освіти, вищої освіти, а також проаналізовано питання щодо навчання дітей з особливими освітніми потребами; обумовлено проблеми функціонування системи освіти в зазначених умовах.

Із наукового погляду, управління закладами загальної середньої освіти набуває ознак антикризового управління, що характеризується постійним спостереженням, виявленням та локалізацією проблемних явищ, котрі відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти, запобіганням кризових ситуацій, умінні визначати потрібні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу.

Українська дослідниця Т. М. Сорочан зауважує: «Безперечно, кожен керівник закладу освіти хоче у важкі часи кризи не просто знайти вихід, а й окреслити майбутню, оптимістичну перспективу» (Сорочан, 2009, с. 3). На її думку, криза – це «різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі» (Сорочан, 2009, с.5). Зважаючи на це, вчені визначають антикризове управління як «управління системами у стані дисбалансу, що передбачає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків (Коляденко, Кавтиш, 2018). Відповідно 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 визначає його професійну компетентність (Заклади освіти в умовах воєнного стану, 2022).

У дослідженні А. І. Гришук «Антикризове управління та його інструментарій» виокремлено три основні інструменти антикризового управління, зокрема: моніторинг та діагностика на основі показників стану організації, планування і розробка антикризової стратегії та контролінг (Гришук, 2019).

На нашу думку, моніторинг та діагностика стану шкільної організації в умовах воєнного стану є одним з найбільш вагомих інструментів, що дозволяє коригувати освітній процес та забезпечувати його життєдіяльність. Насамперед до таких показників належить: організація освітнього процесу загалом (дистанційна робота та її супровід, навчально-методичний супровід освітнього процесу, тривалість занять, методи оцінювання здобувачів освіти тощо); фізична безпека суб'єктів освітнього процесу (безпечне освітнє середовище та ін.); наявність ефективної психологічної підтримки (мотиваційний чинник) у закладі загальної середньої освіти; функціональна ефективність педагогічного персоналу (готовність якісно здійснювати освітню діяльність в нестандартних ситуаціях); ефективність управлінських процесів закладу освіти.

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 організаційних змін свідчить про готовність менеджера шкільної освіти здійснювати управлінську діяльність в умовах воєнного стану, що повністю відповідає вимогам Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». У цьому контексті мова йде про виконання таких трудових функцій, як «забезпечення управління якістю освіти», організація безпечного здорового освітнього середовища та забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (*Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, 2021*). 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. У системі розробки антикризової стратегії важливе значення має розуміння суті її концептуальних засад «не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до сьогодення» (Побережний, 2019).

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити такі 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, урахування антикризового управління дозволяє керівнику закладу загальної середньої освіти швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення, а вміння правильно визначати антикризову стратегію забезпечує зменшення ризиків у розвитку шкільної організації.

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, що 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 (Гречаник, Григораш, 2019). Значну увагу дослідники приділили питанням організації внутрішнього аудиту,

забезпеченню системи контролю в закладі освіти; використанню сучасних методів контролю за якістю освіти й освітньою діяльністю. Учені визначають внутрішній аудит як адміністрування, що забезпечує оцінку освітньої діяльності та якості освіти як за окремими структурними підрозділами, напрямками, суб'єктами педагогічного процесу, так і загалом. Отже, контролінг дозволяє швидко реагувати на зміни і приймати відповідні рішення.

Компетентнісний підхід в управлінні закладами загальної середньої освіти також потребує використання технологій ситуаційного менеджменту. Вітчизняний дослідник О. В. Бондар розглядає ситуаційний менеджмент як «самотійну 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» (Бондар, 2012). Інші вчені ситуаційний менеджмент пов'язують із процесом, що дозволяє керівникам планувати, організувати, спрямовувати і контролювати невідкладні операції при розв'язанні невідкладних проблем, котрі постають перед організацією.

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

- критичний аналіз надзвичайної ситуації, що дозволяє оцінити її з усіх боків 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 найважливіших чинників означеної ситуації, що впливають на її результат; забезпечення гнучкості управлінської підсистеми школи з метою вирішення нагальної проблеми;

- узгодження управлінських прийомів (технологій) розв'язання цієї 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. За цієї умови передбачається, що організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та формування нових рішень, котрі вимагають новітніх 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;

- організацію заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти.

У теорії соціального управління поняття «мотивація» розглядається як «змістове наповнення мотиваційної сфери особистості та як сукупність внутрішніх спонукань, найбільш важливих і характерних мотивів діяльності та поведінки людини» (Мармаза, 2017). 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. Важливим за цієї умови є детальне вивчення та обговорення з учителями проблемних питань щодо освітнього процесу в умовах воєнного стану, зокрема: організації дистанційного навчання; оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти; організації урочної діяльності в умовах воєнного стану; психологічної підтримки учнів та створенні для них найкомфортніших 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 як кожного закладу, так і системи освіти загалом. Зважаючи на це, здатність керівника мотивувати педагогічний персонал до продуктивної педагогічної діяльності в умовах воєнного стану визначає його професійну компетентність.

Таким чином, освітній менеджмент в умовах воєнного стану має розв'язати низку завдань, що реалізують право на освіту в закладах загальної середньої освіти, зокрема 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 тощо);
- адаптації здобувачів освіти до нових умов навчання;
- психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу;
- продуктивної співпраці з батьками та іншими соціальними партнерами;
- сприятливої комунікації між усіма учасниками освітнього процесу та ін.

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, вмінь налагоджувати партнерство з усіма соціальними партнерами.

Важливе значення у цих процесах відіграє ефективне застосування елементів антикризового управління та ситуаційного менеджменту, що дозволяє керівнику не тільки правильно визначати антикризову стратегію, а й швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення. Зважаючи на це, управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни потребує нових підходів до вирішення завдань, що постають перед сучасним закладом загальної середньої освіти.

Перспективи подальших досліджень убагачаємо в дослідженні проблемних ситуацій щодо

роботи з педагогічним персоналом в умовах воєнного стану, адаптації здобувачів освіти (особливо дітей-переселенців) до нових умов навчання, професійного зростання вчителя в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Жодна дитина, чію 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: 20.08.22).

Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.08.22).

Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія. (2017) / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін. 440 с.

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: 20.09.22).

Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.

Коляденко, І. І., Кавтиш, О. П. (2018). Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. Херсон. № 2. С. 7–10.

Сорочан, Т. М. Антикризові 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: 20.09.22).

Усік, А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/> (дата звернення: 20.09.22).

Бондар, О. В. (2012). Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури. 388 с.

Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voennogo-stan/> (дата звернення: 10.09.22).

Гришук, А. І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf> (дата звернення: 12.09.22).

Побережний, О. М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178> (дата звернення: 20.09.22).

Гречаник, О. Є., Григораш, В. В. (2019). Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа». 144 с.

REFERENCES

Zhodna dytyna, chiyu shkolu zruinuvaly, ne zalyshytsia za mezhamy osvitnoho protsesu [No child whose school is destroyed will be excluded from the educational process]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zhodna-ditina-chiyu-shkolu-zrujnuvali-ne-zalishitsya-za-mezhami-osvitnogo-procesu-sergij-shkarlet> (data zvernennia: 20.08.22). [in Ukrainian].

Profesiyniy standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity. generalis [Professional standard

of the head (director) of the institution of general secondary education]. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zat-verdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (data zvernennia: 20.08.22). [in Ukrainian].

Adaptyvne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovoprakladnyi aspekt [Adaptive management: interdisciplinary connections, scientific and applied aspect]: kolektyvna monohrafiia (2017) / za zah. i nauk. red. H. V. Yelnykovoii. Kharkiv: Machulin. 440 s. [in Ukrainian].

Kalinina, L. M. Upravlinnia novoiu ukrainskoiu shkoloiu. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017> [Management of a new Ukrainian school]. KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf/ (data zvernennia: 20.09.22). [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2017). Menedzhment osvithoi orhanizatsii. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba» [Management of an educational organization]. 126 s. [in Ukrainian].

Koliadenko, I. I., Kavtysh, O. P. Naukovi pidkhody do sutnosti antykryzovoho upravlinnia [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navihator*: Kherson, 2018. № 2. S. 7–10. [in Ukrainian].

Sorochan, T. M. Antykryzovi porady kerivnykovi navchalnogo zakladu [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 / (data zvernennia: 20.09.22). [in Ukrainian].

Usik, A. Rozvytok antykryzovoho menedzhmentu kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity: teoretychnyi aspekt [Development of anti-crisis management of heads of general secondary education institutions: theoretical aspect]. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/> (data zvernennia: 20.09.22). [in Ukrainian].

Bondar, O. V. (2012). Sytuatsiinyi menedzhment [Situational management]: navch. posib. 2-he vyd., pererob. ta dopovn. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 388 s. [in Ukrainian].

Zaklady osvity v umovakh voiennoho stanu [Educational institutions under martial law]. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voiennoho-stan/> (data zvernennia: 10.09.22). [in Ukrainian].

Hryshchuk, A. I. Antykryzove upravlinnia ta yoho instrumentarii [Anti-crisis management and its tools]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf> (data zvernennia: 12.09.22). [in Ukrainian].

Poberezhnyi, O. M. Neobkhdnist rozrobky stratehii antykryzovoho upravlinnia [The need to develop an anti-crisis management strategy]. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178> (data zvernennia: 20.09.22) [in Ukrainian].

Hrechanyk, O. Ye., Hryhorash, V. V. (2019). Orhanizatsiia vnutrishnoho audytu v zakladi zahalnoi serednoi osvity [Organization of internal audit in a general secondary education institution]: monohrafiia. Kharkiv: Vyd hrupa «Osнова». 144 s. [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 24.10.2022

УДК 378.147

DOI: 10.37026/2520-6427-2022-111-3-14-23

Sergiy PUHACH,

Doctor of Science (Pedagogy),

Associate Professor,

Associate Professor of the Department

of Law and Humanities,

Vinnitsa Scientific-Training Institute of Economics,

Western Ukrainian National University,

Vinnytsia, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8757-6974

e-mail: qwertsss262@gmail.com

Sofia DEMBITSKA,

Doctor of Science (Pedagogy),

Associate Professor,

Associate Professor of the Department

of Life Safety and Safety Pedagogy,

Vinnytsia National Technical University,

Vinnytsia, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2005-6744

e-mail: softyadem13@gmail.com

Oleksandr KOBLYANSKYI,

Doctor of Science (Pedagogy), Professor,

Professor of the Department

of Life Safety and Safety Pedagogy,

Vinnytsia National Technical University,

Vinnytsia, Ukraine

ORCID: 0000-0002-9724-1470

e-mail: akobilanskiy@gmail.com