

8. Мазур В.С. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи підприємств ТНК /В.С. Мазур// Перший незалежний науковий вісник №9 - 10/ 2016. – С. 128-133.

9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес-Інформ. 2013. № 10. - С. 247-252.

10. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах Бізнес та інтелектуальний капітал, Інтелект ХХІ № 2 '2014 - 126 - [Електронний ресурс] / О. Р. Савченко //Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 19-24. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape\\_2012\\_3\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf).

11. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 66-71. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev\\_2013\\_2\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf)

12. Шимановський -Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2010. № 1(8). С. 62-67.

13. Порожняк О.О., Кошарна С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства // БізнесІнформ. – 2014. – № 9. – С. 219-223.

14. Гордиенко Л.Ю. Институциональный подход к управлению трансформационными процессам и на предприятии // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 31-2 (117). – Донецьк, ДонНТУ, 2007.- С. 29-35

### **1.5. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах пандемії**

Глобальні зміни, які викликані пандемією коронавірусу кардинально змінили й організаційно-управлінські засади в закладах, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти. З відкритих джерел відомо, що майже 1,57 млрд учнів і студентів (90 % світового контингенту) у 191 країні світу змушені були перейти на дистанційну форму навчання через поширення пандемії COVID-19 [8]. Звичайно така ситуація внесла зміни і в організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту. В умовах пандемії

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.

Відбулися суттєві зміни в організації освітнього процесу. Перехід на дистанційну форму навчання спонукав керівників до створення творчих груп, які за мінімальний період часу підготували педагогічні колективи до нових умов щодо організації освітнього процесу зі здобувачами освіти. Таке оперативне забезпечення підготовки вчителя до роботи в умовах карантину свідчить про готовність менеджера шкільної освіти здійснювати свою професійну діяльність у рамках 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 [21]. Адже опанування різними видами дистанційної освіти, організація та розроблення дистанційних курсів, їхнє змістове наповнення потребує наявності лідерських якостей та організаційних умінь керівника.

Практика роботи закладів загальної середньої освіти свідчить про значні зміни у розподілі управлінських функцій. Так, виникла необхідність у призначенні координатора з дистанційного навчання та створення робочої групи з розроблення Положення про організацію дистанційного навчання в закладі освіти; складання графіка (*розкладу*) організації навчальних занять у синхронному режимі; забезпечення ведення шкільної документації із зазначенням сервісів (*платформ*), за допомогою яких здійснюватиметься навчання; визначення платформи (*ресурсів*) для здійснення дистанційного навчання здобувачів освіти.

Важливе значення в умовах карантину має створення системи корпоративного консалтингового забезпечення діяльності педагогічних працівників, оскільки підготовка вчителя до освітньої діяльності в нових умовах передбачає:

- консультування з питань організації освітньої діяльності в умовах карантину;
- методичний супровід щодо підготовки програм індивідуального розвитку здобувачів освіти;

– розв’язання питань мотивації учнів до навчальної діяльності в умовах дистанційного та змішаного навчання.

– урегулювання нестандартних ситуацій під час онлайн навчання тощо.

Окрім того, використання інтервізії та супервізії як форм методичного супроводу професійного розвитку фахівців також відіграє суттєву роль у підготовці вчителя до продуктивної педагогічної діяльності в умовах пандемії. Адже супервізія – це надання професійної допомоги, спрямованої на розв’язання певних труднощів у здійсненні освітньої діяльності. Слід зазначити, що в рамках реалізації Концепції нової української школи було підготовлено значну кількість супервізорів, які допомагають вчителям долати труднощі в організації та проведенні навчальних занять в закладах загальної середньої освіти [15]. Тому активне залучення супервізорів до супроводу професійної готовності вчителів до роботи в умовах карантину також є одним із важливих завдань менеджера шкільної освіти.

Інтервізія як «міжколегіальний спосіб навчання в групі спеціалістів, які займають рівні позиції, з метою покращення професійних навичок та ефективності роботи спеціаліста» також спрямована на забезпечення професійного зростання педагога. [6]. Як вид групової супервізії, інтервізію також визначають як «взаємну консультацію або обмін досвідом між колегами» [22]. Слід зазначити, що модель змішаного навчання активно використовується як у системі організації методичної роботи, так і в розвитку та саморозвитку педагогів. Особливо продуктивними в умовах карантину стали такі форми методичного супроводу вчителя як: супервізійні кейс-семінари, коучинги, майстер-класи, стажування, work–школи, презентаційні, інструктивно-консультаційні семінари тощо.

Відповідно до цього особливої ваги набуває інформальна освіта, яка охоплює професійний розвиток учителя не тільки в закладах освіти, а й через самоосвіту. Проблема самоосвіти педагога завжди була в полі зору вчених, адже здатність до постійного самовдосконалення характеризує його адаптивність до швидкоплинних суспільних змін та нових потреб ринку освітніх послуг [11]. Тому наявність самоосвітньої компетентності, вмінь до постійного самовдосконалення власної професійної діяльності, особистісного саморозвитку стає важливою умовою професійної

надійності вчителя. Слід зазначити, що в умовах реформування вітчизняної освіти значно змінилася роль учителя. Тепер педагог самостійно проєктує, моделює та організовує освітній процес і має повну автономію у виборі тих чи інших педагогічних методів та технологій. Академічна свобода дає змогу вчителю конструювати педагогічний процес з використанням власного досвіду та нових методик навчання.

Серед важливих ресурсів, які забезпечують ефективність самоосвіти:

– Освітній проєкт для вчителів «Навчайте з дому» – центр інформації, важливих підказок, тренінгів та інструментів з ресурсу Google for Education, який охоплює значне коло питань, які допомагають педагогу ефективно здійснювати освітній процес в дистанційному режимі (доступність уроку для всіх учнів та їх активність, дистанційне навчання без відеоконференцій, сприятливі комунікації в умовах «дистанційки» тощо).

– Онлайн курси України і світу із різних предметів та різноманітних напрямків для вчителів та учнів Prometheus – <https://prometheus.org.ua/>.

– Інтерактивні підручники Edera (математика, біологія, українська мова, історія України, фізика, географія, біологія) – <https://www.ed-era.com/books/>.

– Українська програма, яка охоплює каталог е-підручників, відео, аудіокниг для школи – <http://ukrprog.com/>.

– «Нова школа» – навчальні диски для школярів (каталог ресурсів усіх предметів) <http://novashkola.com.ua/>.

Необхідно також зазначити, що важливим чинником сприятливих комунікацій між учителем та учнем є врахування навчального контенту, який забезпечує ефективність освітнього процесу. Насамперед йдеться про психологічні особливості віддаленої навчальної комунікації, здатності до самоорганізації та фізичні особливості сприйняття і засвоєння електронного навчального контенту. Тому мотиваційний чинник учня значною мірою залежить від уміння вчителя враховувати особливості дистанційного навчання.

Отже, уміння керівника максимально продуктивно організовувати процес підготовки вчителя до педагогічної діяльності в умовах карантину характеризує його професійну компетентність.

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 дистанційному та змішаному форматі, врахуванні сильних і слабких сторін дистанційного навчання, врахуванні зворотного зв'язку з батьківською спільнотою приймати правильні управлінські рішення та уникати кризових явищ в управлінні закладом освіти в умовах пандемії.

Реалізація мотиваційної функції в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах пандемії є однією з найголовніших. У нових професійних стандартах керівника однією з трудових функцій визначено здатність ефективно управляти персоналом. До змісту такої функції 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.

Отже, методи та інструменти управління педагогічним персоналом повинні стимулювати вчителів до продуктивної співпраці та взаємодії з усіма суб'єктами освітньої діяльності. Створення орієнтовних пам'яток щодо роботи вчителя у віддаленому режимі, пам'яток для учнів та їхніх батьків як навчатися у віддаленому режимі – усе спрямовується на забезпечення якості шкільної освіти з урахуванням ризиків, пов'язаних з пандемією.

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» [5].

Якщо розглядати мотивацію як вид управлінської діяльності, то мова йдеться про цілеспрямовані стимулюючі та мотивуючі дії суб'єктів управління, які спрямовано на формування та розвиток бажаної мотивації трудової поведінки персоналу школи та навчальної

мотивації здобувачів освіти. 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 [7]. Отже, мова йде про ефективність методів стимулювання педагогічного персоналу. На нашу думку, такими стимулами є:

– Належна кадрова політика (наявність стратегії розвитку шкільної організації, забезпечення необхідних умов, чітке розуміння ролі вчителя в реформуванні шкільної освіти).

– Нейтралізація демотивуючих факторів (страх, недовіра, критика, зневага, завищені очікування, відсутність належної уваги до персоналу). Ставлення до людей як до найціннішого ресурсу шкільної організації.

– Ефективна інформаційна політика (спільна мета, відчуття причетності до спільної справи, розуміння значущості шкільної освіти).

– Забезпечення сприятливих комфортних умов для здійснення педагогічної діяльності як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому, орієнтація на розвиток творчого та інтелектуального потенціалу педагогічних працівників, запровадження ефективної системи випереджального навчання педагогічних працівників (мотивування вчителів щодо вдосконалювати цифрових навичок тощо).

– Підтримка зворотного зв'язку з усіма працівниками щодо виконаних завдань і досягнутих цілей, а також стосовно недоліків.

– Заміна тотального контролю і численних узгоджень на довіру; гнучкість і швидкість узгодження й ухвалення рішень.

– Партнерство у стосунках з педагогічним персоналом, підтримка ініціатив та пропозицій педагогічних працівників.

– Персоналізація інструментів мотивації на базі цінностей працівників, підтримка ініціатив учителя.

– Наявність сучасної організаційної культури в закладі освіти.

На посилення ролі функцій мотивації та стимулювання в сучасній школі звертає увагу О.І. Мармаза [18]. 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. Отже, керівник має бути „соціальним архітектором”, який об’єднує волю окремих вчителів в єдину педагогічну волю колективу. Цю думку підтримують і вітчизняні вчені, які виділяють функцію мотивації як одну з провідних у системі внутрішкільного управління [7].

Зазначимо, що основними показниками рівня реалізації функції мотивації є рівень професійного зростання вчителя, його самодостатність, творча активність, участь у шкільному житті школи.

Суттєве значення у розвитку мотивації вчителя до творчої діяльності, на думку багатьох учених, має оцінка його роботи. Із цієї точки зору, слід зауважити, що оцінка стимулюватиме вчителя, якщо вона достатньо аргументована, тактовна і виноситься з урахуванням можливостей кожного педагога. При цьому необхідно наголосити, що така оцінка не повинна носити тільки суб’єктивний характер, а має враховувати думки й інших суб’єктів управління. Така практика, на думку вчених, стимулює діяльність учителя, заохочує його до творчої праці, сприяє згуртуванню колективу [2]. Окрім того, одним із потужних стимуляторів у системі управлінського контролю є збільшення питомої ваги самоконтролю та самооцінки вчителя. До основних технологій в оцінці діяльності вчителя в сучасній школі відносять: сертифікацію, атестацію, творчий звіт (як варіант – захист творчих проектів), апробацію, співбесіду, спостереження, експертну оцінку, громадський контроль.

У сучасній психолого педагогічній науці звернено увагу на такі особливості в оцінці діяльності вчителя:

– Оцінюється діяльність в цілому без упередження та завищення вимог (реалізація освітніх стандартів, кваліфікаційні рівні, функціональна ефективність педагогічного персоналу). Запорукою успіху у даному контексті є відмова від стійких авторитарних суджень.

– Звертається увага не тільки на мінімальні, а й на максимальні результати в діяльності вчителя.

– Не зосереджуватися увагу тільки на окремих випадках в оцінці діяльності вчителя (якщо вони не пов’язані з професійною етикою).

– Оцінювати роботу відповідно до цілей шкільної організації [2].

Особливої ваги в умовах пандемії набуває управлінський аналіз. На думку науковців та практиків, аналітична діяльність є основою процесу управління [18]. Загалом управлінський аналіз характеризує процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей шкільної організації, спрямований на оцінювання їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням, виявлення сильних і слабких сторін закладу освіти. Тому професійна компетентність керівника передбачає вміння якісно здійснювати контрольню-аналітичну функцію. Основними об'єктами, які постійно аналізуються керівниками закладів, що забезпечують повну загальну середню освіту, є освітній процес, якість освіти, готовність учителя здійснювати дистанційне та змішане навчання тощо. Їх аналіз передбачає вивчення ходу та результатів освітнього процесу на період карантину, оцінку ефективності діяльності кожного члена педагогічного колективу з метою виявлення резервів шкільної організації.

Отже, в системі контрольню-аналітичної діяльності менеджера шкільної освіти все більшого значення набуває організація внутрішнього аудиту, яка виконує роль незалежної та неупередженої експертизи всієї системи школи як відкритої соціально-педагогічної системи. Внутрішній аудит як адміністрування забезпечує оцінку освітньої діяльності та якості освіти загалом і за окремими структурними підрозділами, напрямками, суб'єктами педагогічного процесу зокрема.

Розвиток освітнього середовища в умовах пандемії також потребує належної уваги управлінської підсистеми школи. Освітнє середовище закладу освіти – це насамперед умови, фактори, які впливають на якість освітнього процесу. Формула проста: будуть умови – буде результат. Середовище має бути гнучким, безпечним, сучасним, комфортним і для вчителя і для учня.

Проблема освітнього середовища знайшла своє відображення у працях вітчизняних вчених. На думку дослідників, через освітнє середовище відбувається взаємодія і осмислення особистістю навколишнього середовища, його культурних цінностей, духовних надбань; відбувається соціальна адаптація, яка забезпечує цілісний розвиток дитини [17]. Тому інноваційне наповнення освітнього простору сучасної школи є одним з важливих завдань сучасного менеджера освіти.



Сучасне трактування освітнього середовища пов'язують із сукупністю об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Характеризується освітнє середовище системою впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні.

До основних складових освітнього середовища сучасної школи вчені відносять:

– просторово-семантичну складову: предметна організація життєвого простору школярів (дизайн інтер'єру школи, класних кімнат, символи школи, настінна інформація тощо);

– змістовно-методичну складову: концепції навчання, виховання, навчальні програми, плани, підручники, посібники, методичні рекомендації та ін.;

– комунікативно-організаційну складову: стиль спілкування, просторова і соціальна щільність середовища, організаційні форми і методи навчально-виховного процесу (урок, дидактична гра, екскурсія, учнівські дослідницькі співтовариства, органи шкільного самоврядування та ін.) [15].

Необхідно зазначити, що врахування ціннісних орієнтирів в організації освітньої діяльності на період карантину також має бути в полі зору менеджера шкільної освіти. Адже саме цінності є фундаментом освіти та умовою формування людини та сучасного суспільства. Тому реалізація компетентнісного підходу в освіті передбачає формування морально-етичних (гідність, рівність, справедливість, толерантність та культурне різноманіття, турбота, чесність, довіра), соціально-правових (верховенство права, нетерпимість до корупції та фаворитизму, патріотизм, екологічно-етична цінність, соціальна відповідальність) та особистісно зорієнтованих цінностей (самореалізація, лідерство, свобода) [22].

Практика свідчить, що для успішного функціонування закладу освіти та забезпечення оптимальних освітніх результатів в умовах пандемії управлінській підсистемі школи необхідно:

– створити умови для якісного використання дистанційних технологій в закладі освіти, зокрема: платформ для організації освітнього процесу, сервісів для організації відеозв'язку, сервісів месенджерів для організації комунікування, хмарних сервісів для роботи з діловою документацією;

- забезпечити якість логістичних та управлінських процесів (гнучкість розкладу, його коригування, зміщення потоків тощо);
- систематично здійснювати контроль за дотриманням розкладу й графіка дистанційного навчання;
- відстежувати стан виконання навчальних програм тощо;
- постійно здійснювати моніторинг технічного забезпечення освітнього процесу та моніторинг участі здобувачів освіти в навчальному процесі;
- забезпечувати сприятливі комунікації між усіма учасниками освітнього процесу;
- долати цифровий розрив як в межах педагогічного колективу, так і між вчителем та учнями.

Таким чином, освітній менеджмент в умовах пандемії потребує професійної компетентності управлінця, його здатності швидко реагувати на зміни, знаходити нестандартні рішення в розвитку та функціонування закладу освіти.

### **Перелік використаних джерел:**

1. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. URL: <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>
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. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент: кол. монографія /за наук. ред. М.О. Кириченка, Л. М. Сергеевої. К. : Інтерсервіс, 2018. 440 с. С. 323–335.
4. Винарчук Т. М. Роль і значення освітніх Веб-ресурсів у забезпеченні безперервної освіти педагога. URL: <https://cutt.ly/OwlIibT>
5. Вознюк Л.В. Роль функції мотивації в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії. 2015. № 1–3. С. 182–186.
6. Гомонюк В.О. Самоактуалізація та самореалізація особистості: сучасні наукові уявлення. Психологія и соціологія. Психологія труда. URL: <http://www.rusnauka.com>.
7. Гречаник О.Є., Григораши В.В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «основа». 2019. 144 с.
8. Державний стандарт початкової освіти URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text>

9. Державний стандарт базової середньої освіти, URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-rovnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>
10. Дмитренко К.А. Сутність професійно-педагогічної комунікації у педагогічній освіті. URL: <https://cutt.ly/Jwllr99>
11. Закон України «Про освіту» (Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
12. Закон України «Про повну загальну освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
13. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків : Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
14. Концепція Нової української школи. URL: <http://mon.gov.ua/Новини/2016/12/05/konczercziya.pdf>
15. Ляшенко О. І. На шляху до нової української школи: концептуальні засади і виклики. Педагогіка і психологія. 2017. № 3. С. 5–12.
16. Мариновська О. Я. Програмно-цільовий методичний менеджмент освітніх інновацій. Завуч. Все для вчителя. 2017. № 15–16 (207-208). С. 52–59.
17. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с
18. Організація освітнього процесу в школах України в умовах карантину: аналітична записка / Л. Гриневич, Л. Ільч, Н. Морзе, В. Прошкін, І. Шемелинець, К. Линьов, Г. Рій]. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 76 с
19. Професійний стандарт вчителя початкових класів, вчителя закладу загальної середньої освіти і вчителя з початкової освіти URL: <https://osvita.ua/school/reform/78707>
20. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti>
21. Самоосвіта — PSYH.KIEV.UA. Вісник психології і соціальної педагогіки. URL: <http://www.psyh.kiev.ua/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0>
22. Ціннісні орієнтири сучасної української школи URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Presentation-Roman-Stesichin.pdf>