



УДК 37.07

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1\(208\)-16-19](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1(208)-16-19)

БОНДАР МАРИНА ВАСИЛІВНА,

студентка Класичного Приватного Університету, вихователька,
Кременчуцький заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 65 Кременчуцької міської ради
Кременчуцького району Полтавської області, Україна

Bondar Maryna,

Student, Classical Private University, tutor,
Kremenchuk preschool education institution (nursery-kindergarten) № 65, Kremenchuk City Council,
Kremenchuk district of Poltava region, Ukraine

E-mail: mbondar101@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-1750-6182>

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

- A** Розглянуто приклади кризових ситуацій саме для закладів освіти, а особлива увага до такої кризової ситуації – воєнне вторгнення. Введення в Україні воєнного стану позначається на всіх сферах людського життя. Сьогодні внесло корективи в освітянське життя та незмінним лишилося те, що всі ми маємо працювати заради наших дітей.

Проблемі забезпечення ефективності управління в кризових ситуаціях (управління кризами) присвячено значний обсяг наукової літератури. Важко уявити, що можна знайти привабливого у сучасних подіях. Перед керівниками закладів освіти стоїть важлива задача – зберегти заклад освіти, колектив працівників, контингент вихованців, учнів чи студентів, налагодити функціонування закладу. Атмосферою воєнно-політичної кризи є: дефіцит часу, невизначеність і не прогнозованість ситуації, неповнота і суперечливість інформації, загроза безпеці життя людей, національній безпеці тощо.

У ситуації кризи є збереження особисто-референтного кола людини, її життєвого стержня. Якщо людина навіть втратить усе своє економічне багатство, але її особистісно-референтне коло матиме не зменшений потенціал, вона із часом відновить усе, що втратила.

Ключові слова: воєнне вторгнення; кризові ситуації; роль керівника в кризових ситуаціях в освіті

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN CRISIS SITUATIONS

- S** The article considers examples of crisis conditions specifically for educational institutions, and special attention is paid to military invasion. The introduction of martial law in Ukraine affects all spheres of human life. Today has made adjustments to educational life, and the fact that we all must work for the sake of our children has remained unchanged.

A significant volume of scientific literature is devoted to the problem of ensuring the effectiveness of management in crisis situations (crisis management). It is hard to imagine that one can find something attractive in school events. Heads of educational institutions face an important task to save the educational institution, the staff, the contingent of educators, pupils, or students, to improve the functioning of the institution. The atmosphere's elements of the military-political crisis are the follows: shortage of time, uncertainty and unpredictability of the situation, incompleteness and contradiction of information, threat to the safety of people's lives, and national security, etc.

The preservation of a person's private reference circle, his vital core, is the most important in a crisis situation. If a person even loses all his economic wealth, but his private reference circle has an undiminished potential, he will eventually restore everything that he has lost.

Key words: military invasion; crisis situations; the role of the leader in crisis situations in education

Постановка проблеми. Походження кризових ситуацій є результатом суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем, що спонукає до загострення неконтрольованої ситуації. Суперечності виникають тоді, коли в певній сфері так чи інакше виникає неоднорідність, яка характеризується коливанням в ту чи іншу сторону. Суперечності, основані на принципах Гегеля, є джерелом прогресу, але рух, який вони зумовлюють, може сприяти економічному прогресу або призвести до економічної кризи. Вони можуть виникати в результаті перевиробництва або недовиробництва, але в усіх випадках кризи взаємопов'язані й схожі на хвилю, що поширюється водою під час удару.

Теоретичний аналіз усіх видів криз свідчить про їхню циклічну природу та сталий взаємозв'язок. Оскільки, цикли – це постійно повторювані процеси, то, виходячи з теорії циклічного розвитку природи й соціуму, можна простежити процеси виникнення, розвитку та взаємозв'язку і циклічних, і кризових явищ [11].

З урахуванням реалій сьогодення та дії правового режиму воєнного стану, питання щодо створення безпечного, комфортного, інклюзивного середовища для всіх учасників освітнього процесу й підвищення якості освітньої діяльності закладів дошкільної освіти (далі – ЗДО) залишаються пріоритетними і в 2022/2023 навчальному році. Окрім того, особлива увага приділяється роботі з батька-

ми й налагодженню тісної комунікації між усіма учасниками освітнього процесу та формуванню соціально-громадянської компетентності дітей дошкільного віку [8].

Введення в Україні воєнного стану позначається на всіх межах людського життя. Особливих змін зазнає освітня галузь, зокрема дошкільна. Чимало ЗДО не працюють, деякі – приймають тимчасово переміщених осіб, організують освітній процес дистанційно, дають консультації для батьків тощо. Є заклади, які працюють у звичному режимі, а є які працюють змішано.

В умовах воєнного стану зазнала змін й організація роботи з кадрами, зокрема підвищення кваліфікації, інформаційна та методична підтримка педагогів.

Сьогодні внесло корективи в освітнє життя та незмінним лишилося те, що всі ми маємо працювати заради наших дітей. Робота кожного наразі надзвичайно важлива [4].

Аналіз попередніх досліджень. Забезпеченню ефективності управління в кризових ситуаціях досліджено значний обсяг наукової літератури. Теорія кризи була розроблена на початку ХХ ст. У. Томасом, який вважав, що вона є явищем, яке порушує звичний порядок речей і потребує іншої моделі поведінки в нових умовах, а також виділяв основні фактори, що сприяють подоланню кризи: достатній рівень розвитку групи, наявність лідерів, цілеспрямованість на її подолання, гнучкість необхідних управлінських рішень [12].

Ідея дослідження кризового управління розроблялася такими науковцями як Н. Андерсен, І. Протасенко, Б. Порфірьєв, В. Арнольд, О. Гризунова та ін. Сутність кризової ситуації у своїх роботах розглядали С. Дацюк, К. Матвієнко [3], у контексті воєнно-політичної кризи та цивільної безпеки це поняття висвітлено у статтях А. Гута [2], Г. Ситника [9].

Проте майже відсутні дослідження, в яких висвітлюються кризові ситуації в управлінні закладами освіти, зумовлені масовими заворушеннями, війною, що стають загрозою національній безпеці.

Питання соціально-економічного регулювання в умовах воєнного стану були в основі досліджень багатьох авторів. О. Марусяк [5], досліджуючи проблеми необхідності виконання особливих правових режимів в Україні на прикладі введення воєнного стану в 2018 році, приходять до висновку, що держава повинна застосовувати максимально швидкі, ефективні та всеосяжні заходи державного реагування в разі збройної агресії. Окремо відзначено, що має бути зрозумілим та однозначним процедурний порядок проведення змін без зайвих бюрократичних навантажень. Показуючи досвід введення воєнного стану у 2018 р., автор наголошує на необхідності уникати зайвих техніко-юридичних і процедурних формальностей здійснення державою нових механізмів і порядків.

Вчений Г. Москалик проаналізував нові тенденції подальшого вдосконалення управління закладами освіти

під впливом зміни стратегії вибору, проаналізував можливість, перспективи та загрози впровадження системи антикризового управління. Охарактеризував роль і ресурсні основи стратегій у контексті процесу модернізації. Розглянув актуальні питання організації та просування бажаних змін [7].

Мета статті: висвітлити проблему кризової ситуації спричиненої військовою агресією та як саме керівник реагує та вирішує її.

Завдання: надати перелік та оцінку кризових ситуацій для керівника; дослідити роботу керівника під час кризових ситуацій, узявши за основу висновки минулих досліджень; висвітлити можливість вирішення проблем в управлінні під час дії воєнного стану.

Викладення основного матеріалу. Сучасна теорія управління ризиками базується на основі теорії ймовірностей, яку переробив і доповнив швейцарський математик Данило Бернуллі. Сталося це наприкінці ХVІІІ століття, а точніше у 1738 році. Бернуллі створив спосіб привабливості можливих подій. На його думку, ухвалюючи рішення, люди думають лише про майбутні збитки, а не намагаються прогнозувати ймовірність їхнього наступу. Дослідження швейцарця розвинув англійський учений, статистик і соціолог Френсіс Гальтон, який запропонував зарахувати до універсальних статистичних закономірностей таке явище як повернення до середніх значень. Сутність правила Гальтона у тому, що у межах будь-якого складного процесу, який впливає безліч змінних, нерозривно що з чинниками ймовірності, екстремальні події змінюються помірними. За його висновками, криза закінчується відновленням [1].

Важко уявити, що можна знайти привабливого у сучасних подіях. Перед керівниками закладів освіти стоїть важлива задача – зберегти заклад освіти, колектив працівників, контингент вихованців, учнів чи студентів, налагодити функціонування закладу.

Для вирішення цих складних задач не зайвим буде звернутися до здобутків ризик-менеджменту. У ризик-менеджменті виділяють різні групи ризиків: стратегічні, фінансові, операційні, репутаційні, валютні [там само]. Саме до операційних ризиків відносяться не тільки суто технічні похибки, поломки, а й форс-мажорні ситуації: стихійні лиха та війни, які не можна передбачити в жодному плані. Саме ці ризики найменше прогнозуються, проте для мінімізації їхніх наслідків та виходу з кризових ситуацій існують поради.

Управління закладами освіти зумовлено в першу чергу тим набором обставин, ситуацією у якій опинився заклад освіти. У науковій літературі зустрічається таке визначення поняття «ситуації» – «одноактність та неповторність множини подій, збіг життєвих обставин і положень, які відкриваються сприйняттю та діяльності людини» [2].

Особистість чи організація потрапляють у ситуацію через певну діяльність і виходять із ситуації через діяльність.

І тільки діяльність через зміну обставин дозволяє створити вихід зі ситуації. Виділяють три основні ситуації – вибору стандартних альтернатив, проблемна, кризова. Кожна з них має свої особливості. З боку нашої проблеми розглядаємо саме управління у кризових ситуаціях.

Визначення за словниками та енциклопедіями поняття «криза» – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища [10] (від грец. Krisis – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі [6].

Отже, криза це ситуація, коли:

- 1) є набір обставин, з яких ми не можемо вийти, не змінивши їх (в уявленні та в реальності);
- 2) кількість можливих варіантів змінювати ці обставини дуже мала або взагалі нульова (необхідне нестандартне рішення, щоб придумати, як це зробити);
- 3) набір дій і засобів, які ми можемо застосувати до змін обставин, дуже обмежений (обмеження є нездоланими);
- 4) будь-яка спроба змін обставин традиційними чи звичайними засобами веде до погіршення ситуації, до зменшення можливостей і ще більшого обмеження дій [3].

Отже, керівник при прийнятті рішень у кризовій ситуації стикається з такими проблемами:

- 1) відчуття безвихідності;
- 2) мало варіантів вибору;
- 3) мало засобів рішення проблем;
- 4) недоцільність традиційних засобів і методів.

Воєнно-політична криза – це крайнє загострення регіональної чи міжнародної воєнно-політичної обстановки, при якому унеможливаються можливості врегулювання конфліктних питань політичними засобами і наростає реальна можливість застосування воєнної сили, виникнення воєнного конфлікту [2].

Атмосферою воєнно-політичної кризи є: дефіцит часу, невизначеність і не прогнозованість ситуації, неповнота і суперечливість інформації, загроза безпеці життя людей, національній безпеці тощо.

Вийти із ситуації кризи означає побачити вихід умоглядно, на основі цього – розширити кількість варіантів вибору, збільшити кількість засобів змінити обставини та досягти стану, коли в змінених обставинах можна діяти далі в тому числі традиційними засобами, як і раніше.

У ситуації кризи без принципової зміни обставин не можна діяти традиційними засобами. Саме тому у ситуації кризи не можна застосовувати пояснення, які зазвичай застосовують в докризовій ситуації, використовувати лише наявні чи сумнівні можливості. Доцільно діяти лише змінивши підхід до ситуації в цілому, придумавши нові варіанти дій, побачивши нові засоби, вийшовши зі стану неадекватності. Криза обумовлює об'єктивну необхідність якісної трансформації соціально-економічної системи.

Ключ до виходу з кризи – послідовний набір інновацій, коли інновація породжує іншу інновацію. Тільки інновації в ситуації кризи розширюють можливості щодо змін обставин, збільшують перелік дій, які можна для цього застосувати, та зрештою дозволяють вийти із ситуації кризи. І тільки інновації в післякризовій ситуації дозволяють подолати наслідки кризи, бо вийти із ситуації кризи це ще не означає подолати її наслідки. У ситуації кризи ті, хто не може мобілізувати свої зусилля та перейти до інновацій, – гинуть або деградують.

Зважаючи на це, під час кризи члени колективу закладів освіти потребують чіткого розуміння того, що відбувається, і підтвердження, що ефективна відповідь від керівництва на кризову ситуацію не забариться. Люди бажають знати, як вплине на них криза, як отримати допомогу, що чекає їх попереду.

Саме тому, однією з важливих задач керівництва закладів освіти – є налагодження кризової комунікації, яка може допомогти врятувати життя людей, сприяти забезпеченню закону та порядку, запобігти паніці, страху та іншим психологічним наслідкам кризи. Необхідність кризових комунікацій полягає ще й у тому, що вони здатні не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, але й іноді можуть сформувати для організації позитивнішу репутацію, ніж вона була до кризи, продемонструвати компетентність керівництва та сформувати довіру до керівництва [4].

Відсутність інформації та чітких рішень щодо подальших дій під час кризи веде до появи зворотних наслідків: недовіра до керівництва та сумніви щодо його компетентності, зростання паніки, порушення законодавства, неупереджені дії, які можуть погрожувати життю працівників.

В умовах кризової ситуації цілі суб'єктів управління спрямовані на перебудову структури системи та зміну її якісно-кількісних характеристик, тому визначальна роль належить саме управлінню, яке передбачає не тільки використання адміністративних методів, урахування інших соціальних процесів, взаємодію з інститутами громадянського суспільства та міжнародними суб'єктами тощо, а й значну варіативність можливостей у суб'єктів управління щодо вибору політичних альтернатив зумовлену ступенем невизначеності умов прийняття рішень, що ускладнює вирішення проблемних питань щодо забезпечення безпеки [11].

Принципова відмінність стратегічного планування в умовах кризової ситуації є з'ясування небезпек і забезпечення безпеки організації та її колективу.

Висновки. Отже, керівникам закладів освіти під час кризи, спричиненої воєнною агресією, необхідно спрямовувати свої сили та можливості на забезпечення безпеки організації та колективу, налагодження кризової комунікації та враховувати особливості кризової ситуації при прийнятті управлінських рішень. Може виникнути

заперечення, що саме під час воєнно-політичної кризи досить складно прогнозувати її та попередити наслідки. Проте по суті в Україні на сході вже 8 років тому була воєнно-політична криза, яка переходила у різні стадії. Цей досвід став у нагоді для прийняття необхідних законів, які регулюють управління закладів освіти у цій ситуації, визначають життєві норми для людей, функціонування організацій, вироблення керівниками стратегій управління закладів освіти у цих умовах, алгоритмів реагування, налагодження комунікацій тощо.

Аналіз ситуації, що складається на теперішній час у функціонуванні закладів освіти за результатами оцінки наслідків російської агресії в різних регіонах України, опрацювання прийнятих в оперативному порядку законодавчих актів і рішень органів влади, пропозицій, що з'явилися за цей період у науковій літературі, висновків фахівців, а також проведення власних досліджень дозволили прийти до загальної думки, що керівники на своїй посаді реагують на критичну ситуацію та дають змогу зрозуміти своїм підлеглим зрозуміти, що будь-яка кризова ситуація вирішується та налаштовується на спільні досягнення.

Список використаних джерел

1. Гидаспов И. Что такое риск-менеджмент. URL: <https://currency.com/ru/chto-takoe-risk-menedzhment>
2. Гута С. С. Поняття «кризова ситуація, зумовлена воєнно-політичними чинниками», «воєнно-політична криза» в теорії державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 116–120.
3. Дацюк С., Матвієнко К. Що таке кризова ситуація? Які рішення є адекватними та дозволяють вийти з кризи? Житомир, 2008. URL: https://www.zhitomir.info/news_31962.html
4. Коник Д., Хагт Л. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування : практич. посіб. / Федерація канадських муніципалітетів. Київ, 2020. 70 с.
5. Марусяк О. В. Проблеми імплементації особливих правових режимів в Україні на прикладі введення воєнного стану в 2018 році / Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Marusyak.-Problemyimplementatsiyi-osoblyvyh-pravovyh-rezhymiv.pdf>
6. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/331231996_Mizdisciplinarnij_slovník_z_menedzhmentu
7. Москалик Н. Ф. Формування інформаційно-комунікаційного середовища. *Глея*. 2015. Вип. 92. С. 183–188.
8. Про окремі питання діяльності закладів дошкільної освіти у 2022/2023 навчальному році. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/62e/3b9/2e7/62e3b92e7f631954849654.pdf>
9. Ситник Г. П. Сутність кризових ситуацій соціального характеру у контексті національної безпеки: філософсько-управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1479> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.2
10. Словник української мови : в 11 т. Київ : Наукова думка, 1973. Т. 4. URL: <http://sum.in.ua/p/4/343/2>

11. Управління кризовими ситуаціями : навч. посіб. / В. В. Гобела, З. Б. Живко, Г. З. Леськів, С. І. Мельник. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2022. 228 с.
12. Thomas W. I. Source Book for Social Origins. *Ethnological Materials, Psychological Standpoint, Classified and Annotated Bibliographies for the Interpretation of Savage Culture*. Boston : Gorham Press, 1909. P. 16–22.

References

1. Hydacpov, Y. *Chto takoe ryck-menedzhment [What is risk management]*. Retrieved from <https://currency.com/ru/chto-takoe-risk-menedzhment> [in Russian].
2. Huta, S. S. (2017). Ponyattya «kryzova sytuatsiya, zumovlena voyenno-politychnymy chynnykamy», «voenno-politychna kryza» v teorii derzhavnogo upravlinnya [The concept of «crisis situation caused by military and political factors», «military and political crisis» in the theory of public administration]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 7, 116–120 [in Ukrainian].
3. Datsyuk, C., & Matviyenko, K. (2008). *Shcho take kryzova cytuatsiya? Yaki rishennya ye adekvatnyimi ta dozvoliyayut vytyti z kryzy? [What is a crisis situation? What solutions are adequate and allow to get out of the crisis?]*. Zhytomyr. Retrieved from https://www.zhitomir.info/news_31962.html [in Ukrainian].
4. Konyk, D., & Khaht, L. (2020). *Dovira hromady: kryzovi komunikatsiyi orhaniv mictsevoho samovryaduvannya [Community trust: crisis communications of local government bodies]*; praktychnyy posibnyk. Federatsiya kanadc'kykh munitsypalitetiv. Kyiv [in Ukrainian].
5. Marusyak, O. V. *Problemy implementatsiyi osoblyvykh pravovykh rezhymiv v Ukraini na prykladi vvvedennya voyennoho stanu v 2018 rotsi [Problems of implementation of special legal regimes in Ukraine on the example of the introduction of martial law in 2018]*. Tsentrl polityko-pravovykh reform. Retrieved from <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Marusyak.-Problemyimplementatsiyi-osoblyvyh-pravovyh-rezhymiv.pdf> [in Ukrainian].
6. Chervanova, D. M., & Zhylincka, O. I. (Eds.). (2011). *Mizhdyctyplinarnyy slovník z menedzhmentu [Interdisciplinary management dictionary]*: navch. posib. Kyiv: Nichlava. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331231996_Mizdisciplinarnij_slovník_z_menedzhmentu [in Ukrainian].
7. Moskalyk, N. F. (2015). Formuvannya informatsiyno-komunikatsiynoho sere-dovyshcha [Formation of the information and communication environment]. *Hileya [Gilead]*, 92, 183–188 [in Ukrainian].
8. *Pro okremi pytannya diyalnosti zakladiv doshkilnoyi osvity u 2022/2023 navchal'nomu rotsi [About specific issues of activities of preschool education institutions in the 2022/2023 academic year]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/62e/3b9/2e7/62e3b92e7f631954849654.pdf> [in Ukrainian].
9. Sytnyk, H. P. (2019). Sutnist kryzovykh sytuatsiyi sotsialnoho kharakteru u konteksti natsionalnoyi bezpeky: filosofsko-upravlinskyy aspekt [The essence of crisis situations of a social nature in the context of national security: a philosophical and managerial aspect]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok [Public administration: improvement and development]*, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1479> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.2 [in Ukrainian].
10. *Clovník ukrajinskoyi movy [Dictionary of the Ukrainian language]* (Vol. 4). (1973). Kyiv: Naykova dumka. Retrieved from <http://sum.in.ua/p/4/343/2> [in Ukrainian].
11. Hobela, V. V., Zhyvko, Z. B., Leshiv, H. Z., & Melnyk, S. I. (2022). *Upravlinnya kryzovymy sytuatsiyamy [Management of crisis situations]*: navchalnyi posibnyk. Lviv: Lvivskyy derzhavnyy universytet vntrishnikh sprav [in Ukrainian].
12. Thomas, W. I. (1909). *Source Book for Social Origins. Ethnological Materials, Psychological Standpoint, Classified and Annotated Bibliographies for the Interpretation of Savage Culture* (pp. 16–22). Boston: Gorham Press.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 15.01.2023