

СЕКЦІЯ 6 МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-12>

УДК 378.014

Адвокатова Н.О.

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економіка, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-7464>
E-mail: nadinadvokat@gmail.com*

Куярова С.П.

*вчитель вищої категорії
Херсонської загальноосвітньої школи № 36
Херсонської міської ради
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5782-6878>
E-mail: 87svetlanakuarova87@gmail.com*

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дана стаття присвячена дослідженням факторів та проблеми реалізації педагогічного менеджменту в умовах військового стану (ВС), яка зумовлена необхідністю управлінської підсистеми закладу забезпечити якість освіти на рівні вітчизняних та міжнародних освітніх стандартів. Здійснення та організація освітнього процесу в умовах військового стану набуває особливого значення, оскільки залежить від безпекової ситуації та різних факторів, серед яких є і компетентнісний. Він є одним із основних, оскільки характеризує готовність працівників освітніх закладів до управління у надзвичайних ситуаціях ВС. Тому дослідження аспектів управління закладами освіти в умовах військового стану (ВС) є необхідним і своєчасним. Проведено розмежування факторів на рівні функціонування освітнього процесу, на які впливають і зовнішні й внутрішні чинники. Врахування зазначених чинників може покращувати розвиток закладу освіти, й якість освітнього процесу та сприяти відкриттю нових можливостей. Також зазначені зовнішні чинники можуть блокувати можливості, зокрема, збільшення або зменшення фінансового забезпечення закладу освіти, що у подальшому може вплинути на якість освітнього процесу тощо. Визначено Державні стандарти та нормативно-правові документи, які визначають мету та принципи управління освітнім процесом в закладах освіти та дають загальну характеристику змісту освіти, пояснюють вимоги до результатів навчання та орієнтири для застосування їхнього оцінювання.

Ключові слова: менеджмент освіти, менеджмент педагогічної діяльності, менеджмент у закладах освіти, освітній менеджмент, педагогічний менеджмент.

Advokatova Nadiia, Kuliarova Svitlana. MANAGEMENT OF PEDAGOGICAL ACTIVITIES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

This article is devoted to the study of the factors and problems of the implementation of pedagogical management in the conditions of martial law, which is determined by the need for the administrative subsystem of the institution to ensure the quality of education at the level of European and world educational standards. The organization of the educational process in such conditions acquires special importance because it depends on many factors, among which competence. It is one of the main ones, as it characterizes the manager's readiness to manage in complex emergency situations. The factors at the level of functioning of the educational process, which are influenced not only by internal but also by external factors, are distinguished. Taking into account external factors can improve the quality of the educational process and contribute to the development of the educational institution, opening up new opportunities. At the same time, external factors can block our opportunities, in particular, increase or decrease the financial support of the educational institution, which will affect the quality of the educational process, etc. The basis for determining the development trends of an educational institution is the definition of strategic and operational goals. For this, it is important for the heads of the educational institution and the teaching staff to understand the changes and the reasons for these changes in the education system and the organization of educational activities. The functioning of the educational process is influenced not only by internal but also by external factors. Taking into account external factors can improve the quality of the educational process and contribute to the development of the educational institution, opening up new opportunities. At the same time, external factors can block our opportunities, in particular, increase or decrease the financial support of the educational institution, which will affect the quality of the educational process, etc. The educational system of the school must adapt to the influence of external factors.

Namely: update of State Standards and educational programs. The new state standards of primary and basic secondary education have rethought the approach to the organization of the educational process: new mechanisms for the implementation of competence-based, activity-based, personally oriented, value-based approaches in teaching subjects from all educational fields have been implemented. Management of pedagogical activities and educational activities of pupils and students are those components of management of the educational process that cannot exist separately from each other. The management process takes place in continuous effective communication of all participants of the educational process, which is built on the principles of partnership, non-discrimination, equality, effective and ecological communication. The leadership, with the help of measures and management decisions, should form the team of the educational institution, promote the interaction of the participants of the educational process in the modern conditions of today during the period of martial law in the country.

Keywords: management of education, management of pedagogical activity, management in educational institutions, educational management, pedagogical management.

Постановка проблеми. Проблема реалізації педагогічного менеджменту в умовах військового стану (ВС) зумовлена необхідністю щодо управління освітнього закладу забезпечити якість освіти на рівні європейських та вітчизняних освітніх стандартів. Організація освітнього процесу в умовах військового стану в країні набуває особливого значення, оскільки залежить без пекової ситуації в країні та від різних факторів, серед яких є компетентнісний підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні засади менеджменту освіти та педагогічного менеджменту розглядають у своїх працях Волков В.П., Коломінський Н.Л., Серіков Г.М., Симонов І.П., Хміль Ф.І. Із зарубіжних досліджень відомі праці фундаторів менеджменту: Файоля А. та Тейлора Ф. Також проблематику менеджменту розглядали Альберт М., Кінг В., Дракер П., Мескон М., Кліланд Д. Не дивлячись на наявність багатьох наукових робіт із визначеної проблеми та їх наукову і практичну цінність, існує потреба у системному і комплексному дослідженні факторів та компонентів освітнього менеджменту у період військового стану в країні, що дозволить у майбутньому забезпечити інноваційне управління у сфері освіти в Україні.

Мета статті. Основною метою статті є дослідження основних факторів і компонентів педагогічного менеджменту у сфері освіти в період військового стану в Україні.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Російська агресія наносить нищівних і жорстоких ударів по території нашої держави, руйнуючи в тому числі й освітню галузь. Це важке випробування для системи освіти в цілому. Тому і освіта і інші галузі економіки зазнали сильних та руйнівних змін. Але ми захищаємо її на освітянському фронті, бо від цього залежить майбутнє України та наших дітей. Нашим основним завданням є не тільки збереження, але і продо-

вження реформ НУШ (Нової української школи), щоб виховати досвідченого, конкурентоспроможного, ціннісно-орієнтованого патріота своєї держави.

Сучасна українська освіта була і залишається провідною галуззю розвитку суспільства та ознакою його стабільності. Здобувачі освіти мають можливість отримати належну якість освіти у такий непростий період для країни, який зараз переживає Україна.

Освітній менеджмент набуває важливе значення в умовах реалізації Концепції НУШ. І саме він забезпечує якісні зміни у здійсненні та організації освітнього процесу і створює всі умови для інноваційних перетворень у системі сучасної освіти.

Поняття «менеджмент» стрімко увірвались в наше сьогодення. Окремі елементи менеджменту ми використовуємо у педагогічній діяльності. Менеджмент в освіті – це система планування, організації, мотивування та контролю педагогічної діяльності працівників освіти. При цьому активно використовуються три обов'язкові складові: інтелект, психіка та спроможність людини до продуктивної розумової праці.

На думку провідних фахівців, освітній менеджмент – це організація та управління розумовою працею людей та система щоденного, перспективного планування, прогнозування, організації, та реалізації мети щодо отримання максимального задоволення (матеріального, інтелектуального, духовного) [11].

Основними функціями освітнього менеджменту визначають:

- прийняття розумного рішення;
- забезпечення мотивів і стимулів щодо освітньої діяльності;
- створення належних умов для ефективної роботи закладу освіти та кожного учасника освітнього процесу;
- організація виконання прийнятих рішень,
- контроль за виконанням рішень.

Сучасний педагогічний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності і більшою мірою вимагає високого професіоналізму педагогів та їх розвиток знань в сучасних умовах цифрової трансформації. Підвищення ефективності освітнього процесу визначається формуванням сучасних управлінських відносин, зростання дистанційного управління цього процесу. Не можна управляти складними системами (навчальна група, навчальний процес, навчальне середовище), які належать до складних імовірнісних системам за допомогою простих методів.

Управлінські відносини та управлінські впливи, що виявляються у всіх функціях менеджменту, формують особистість ефективніше, ніж пасивне середовище. Але якщо лише організувати освітній процес, приходиться з черговою лекцією на заняття у навчальну групу/клас, можливо і не стати тим, хто управляє освітньою діяльністю, а залишатися тільки елементом «керуючої підсистеми» звикнувши до режиму функціонування.

На думку В.П.Симонова «педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності» [12]. Під освітнім процесом в цьому випадку розуміють сукупність трьох складових: навчально-виховного, навчально-пізнавального, самоосвітнього процесів.

Отже, будь-який викладач є менеджером навчально-пізнавального процесу, а керівник навчального закладу – менеджером освітнього процесу в цілому, як суб'єкт управління цими процесами.

На основі теоретичного аналізу психологічних особливостей освітнього менеджменту Коломінський М.Л. визначає, що «менеджмент в освіті – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми – підлеглими, партнерами, своїми керівниками, учнями, батьками й інше, спрямована на забезпечення їх активної скоординованої участі в досягненні поставленої мети» [10].

Таким чином, освітній менеджмент – це теоретичні та практичні аспекти управління галуззю національного господарства в сучасних умовах, об'єкт якої – це управління компонентами освітньої системи. Об'єктом педагогічного менеджменту є управління складовими педагогічної системи, яка функціонує в тяжких умовах сьогодення під час військового стану.

Предмет освітнього, педагогічного, дидактичного та дистанційного менеджменту – це протиріччя, закономірності, відносини процесу управління освітніми системами в тяжких умовах сьогодення освітніми закладами. Призначення менеджменту в освіті в сучасних умовах – створити таке освітнє середовище, яке могло ефективно працювати та відповідати вимогам сьогодення.

Управляти освітою означає керувати усіма компонентами, що формують її, а саме:

- ресурсами сучасної освіти, які включають інформаційно-методичну та матеріально-аналітичну бази, персонал, фінанси тощо;
- безпосереднім освітнім процесом, технологією навчання.

Педагогічним менеджментом називають також вдале використання кадровими питаннями в освіті: оскільки освіта є сферою міжособистісної взаємодії. Менеджмент освіти має налагоджувати ефективний механізм участі кожного у суспільному освітньому процесі. Викладачі, вчителі, студенти і учні складають різновікові, соціальні групи, проте усі цілі в освіті у них однакові. Процес навчання багатопредметний, багато рольовий, багатолюдний. Завдання педагогічного менеджменту – це забезпечити взаємозв'язок, взаєморозуміння, взаємозбагачення різних дисциплін, різних думок.

Основою для визначення сучасний тенденцій розвитку закладів освіти є визначення стратегічних й операційних цілей. Для кожного керівника закладу освіти та педагогічного колективу важливо розуміти зміни, які відбуваються в країні та у системі освіти, організації освітньої діяльності та дистанційне управління освітніми процесами. На функціонування освітнього процесу впливають внутрішні і зовнішні чинники. Врахування тяжких зовнішніх чинників сьогодення може полегшити освітній процес та сприяти функціонуванню закладу освіти у період військового стану в країні, а також відкривати нові можливості викладачів. Зовнішні чинники можуть блокувати можливості закладу освіти, зокрема, під час військового стану багато закладів освіти релоковані в інші регіони країни, споруди навчальних закладів розбиті і викладачів працювати дистанційно, фінансове забезпечення закладу освіти зменшується, що позначиться на заробітних платах викладачів.

Освітня система має адаптуватися до впливу зовнішніх чинників. А саме: онов-

лення Державних стандартів та навчальних освітніх програм. Нові Державні стандарти вищої, середньої, початкової та базової середньої освіти повинні відповідати організації освітнього процесу в сучасних умовах сьогодення. Запропоновані нові механізми реалізації компетентнісного, особистісно-орієнтованого, ціннісного підходів у навчанні з усіх освітніх напрямів допоможуть здобувачам освіти різних рівнів здобути якісні знання. Державні стандарти визначають мету та принципи освітнього процесу у закладах освіти, дають характеристику змісту навчання, а також пояснюють вимоги до загальних, вибірко-вих компетенцій здобувачів, отримання програмних результатів навчання та орієнтири щодо їхнього оцінювання.

У Державному стандарті (ДС) базової середньої освіти (БСО) окреслено ключові основні компетентності, якими мають оволодіти учні по закінченню кожного з двох циклів, а саме: адаптаційного (5-6 класи) та базового (7-9 класи) предметного навчання, та наскрізні вміння. Зазнали змін типові освітні програми. З'явився в них опис ключових компетентностей. По-перше, це спілкування державною та рідною, іноземними мовами, уміння вчитися впродовж всього життя, ініціативність та підприємливість, обізнаність та самовираження у різних сферах життя: культура, екологічна грамотність і здорове життя. Розуміння природничих наук і технологій, соціальна, математична, інформаційно-цифрова компетентності.

До всіх навчальних предметів запроваджено наскрізні лінії, які є інструментом інтеграції ключових і загально-предметних компетентностей, навчальних дисциплін та предметних циклів – це треба враховувати при формуванні освітнього середовища. Такі наскрізні лінії є соціально значимими надпредметними дисциплінами, які допомагають формуванню у школярів уявлень про суспільство, розвивають здатність застосовувати отримані навички, знання у різних ситуаціях.

Зміна демографічної ситуації в країні спричинила за собою низку проблем. Адміністрації освітніх закладів потрібно аналізувати демографічну ситуацію на державному, регіональному та місцевому рівнях, прогнозувати можливі впливи на діяльність закладу. В умовах військового стану в Україні, заклади освіти мають здійснити, організувати і забезпечити зарахування здобувачів освіти, які були вимушені змі-

нити місце проживання (перебування) в Україні чи за її межами, щоб діти мали можливість продовжувати навчання у дистанційному режимі.

Серед внутрішніх чинників, які впливають на якість управління освітнім процесом слід виділити:

- налагоджену систему електронного документообігу у закладі освіти. Слід зауважити, що ефективність електронного документообігу безпосередньо не впливає на якість навчального процесу, але дозволяє раціоналізувати ухваленні управлінські рішення, які сприятимуть якості освітнього процесу;

- мотивація, як важливий чинник успішності здобувача освіти, спонукає його до діяльності. Мотивація сприяє появі у здобувача ініціативи й цікавості до навчання, спонукає його діяти з максимальною енергією у різних ситуаціях. Навчальна мотивація – це загальні процеси, методи, засоби, які спонукають здобувачів до продуктивної пізнавальної діяльності, активного засвоєння знань, що залежить від рівня сформованості мотивації. Оскільки особистісно зорієнтоване навчання ґрунтується на положенні, що здобувач засвоює особистісно значущі поняття, Особливості формування необхідної мотивації, як фактора успіху навчальної діяльності здобувача освіти, необхідно враховувати кожному викладачу, якщо він хоче викладати відповідно до нової філософії освіти, що розглядає студента/учня як суб'єкт процесу навчання та створення мотивуючого безпечного освітнього простору.

Організація такого простору у закладі загальної середньої освіти (ЗСО) є важливою складовою реформи НУШ. Задля організації такого освітнього середовища створені і розроблені такі законодавчі, нормативні акти і методичні рекомендації: «Наказ МОН України від 28.03.2022 № 274 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» [6]. «Наказ МОН України від 01.04.2022 № 290 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань завершення 2022/2023 навчального року» [7]. «Лист МОН України від 29.03.2022 № 1/3725-22 «Про організацію освітнього процесу в початковій школі в умовах воєнного стану» [4]. «Лист МОН України від 16.04.2022 № 1/4202-22 «Про зарахування до 1-го класу закладів загальної середньої освіти» [4].

Існує також необхідність психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу. Воєнні події, які відбуваються в Україні, є стресом для всіх освітян, учнів та студентів. В умовах військового стану істотно зростає роль психологічної підтримки у системі освіти, щодо забезпечення своєчасного і систематичного надання соціально-педагогічної та психологічної допомоги всім учасникам освітнього процесу. Вагомого значення набуває забезпечення психологічно комфортного освітнього середовища для всіх, у тому числі, для тих хто має психологічну травму. Надання алгоритму педагогічним працівникам щодо роботи з дітьми з психологічною травмою, забезпечення необхідною підтримкою та допомогою педагогічних працівників, батьків до освітнього процесу.

Україна також запускає Національну програму психічного, ментального здоров'я та психосоціальної підтримки. У своєму відеозверненні 23 травня 2022 року Перша леді України Олена Зеленська зазначила «ми створимо власну унікальну програму психологічної допомоги. Це амбітне завдання – перетворити стрес і біль у силу і насагу, зло – на добро. Хіба це не робить вся Україна вже три місяці? Отож продовжуємо. До перемоги!» [13]. Пріоритетною діяльністю закладів освіти є забезпечення ментального здоров'я, психологічної стійкості усіх учасників освітнього процесу, які постраждали під час військових дій в країні.

Використання різних форм організації освітніх навчальних занять в період військового стану відбувається згідно нормативно-правових документів. У статті 9 Закону України «Про освіту» [1] загальна середня освіта (ЗСО) повинна бути організована за наступними формами: інституційна (очна: денна, вечірня); індивідуальна (екстернатна, сімейна, вона ж – домашня, педагогічний патронаж), заочна (дистанційна). Організація освітнього процесу повинна здійснюватися в онлайн / офлайн режимах, або за змішаною формою, що поєднує очний та дистанційний режими. Таке поєднання припустиме, зокрема, для різного виду занять (лабораторні, практичні заняття проводяться в очному режимі, лекційні – в дистанційному). Також, для різних груп одного класу: частина учнів класу можуть навчатися очно, дистанційна в асинхронному режимі, з можливістю надання здобувачам освіти підтримки шляхом проведення індивідуальних консультацій в онлайн режимі. При цьому для здобувачів визначається поє-

тапність очного та дистанційного навчання з метою забезпечення умов рівних для всіх. Заклад освіти може організовувати освітній процес з впровадженням технологій дистанційного навчання за допомогою різних інформаційно-технічних засобів комунікації, доступних для здобувачів освітнього процесу. За потреби заклад освіти може здійснювати та організувати різні індивідуальні форми здобуття освіти (сімейну (домашню), екстернатну,) реалізовувати індивідуальну освітню траєкторію здобувача. Форма організації освітнього процесу багато залежить від безпекової ситуації в країні та в кожному населеному пункті і визначається рішенням обласної військовою адміністрацією. Остаточне рішення приймається батьками. Якщо батьки не погоджуються з такою формою навчання, вони можуть обрати іншу форму або перевести дитину на екстернатну форму навчання, або індивідуальний графік навчання учня. Форма організації освітнього процесу в школі може змінюватися впродовж поточного навчального року у залежності від безпекової ситуації у конкретному населеному пункті. Для учнів, студентів які оберуть дистанційне навчання, у закладі освіти можуть організовуватися окремі групи, класи з дистанційною формою організації освітнього процесу.

Вимоги до організації освітнього процесу врегульовано Санітарним регламентом для закладів освіти, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я України 25.09. 2020 № 2205, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 10.11.2020 за № 1111/35394 (зі змінами). Для дистанційного навчання, зокрема з метою забезпечення належних умов для вивчення предметів циклу освіти запроваджена також «Всеукраїнська школа онлайн» де розміщено матеріали, що сприяють наданню рівного доступу до якісної освіти.

Запроваджено електронний документообіг для прозорості і зрозумілості критеріїв навчальних досягнень студентів та учнів. Міністерство освіти і науки затвердило необхідні методичні рекомендації щодо оцінювання результатів навчання для здобувачів освіти. Відповідний наказ та його текст оприлюднено на сайті МОН. Методичні рекомендації МОН окреслюють підходи щодо оцінювання результатів навчання в умовах військового стану в країні зорієнтовані на компетентнісний підхід у навчанні.

Однією з ключових змін в оцінюванні здобувачів освіти є новий напрям до вираження оцінки. На заміну існуючого уза-

гальненого бального оцінювання у школі навчальних досягнень учнів з предмета/ курсу запропоновано використовувати іншу вербальне оцінювання окремих результатів навчання школяра з предмету його вивчення, інтегрованого курсу, яке окрім оцінювального судження про його досягнення може ще називати і його рівень результату навчання. Зазначені рекомендації запроваджують поняття вербальної оцінки (оцінювальне судження) та рівневої оцінки у закладі середньої освіти (оцінювальне судження із зазначенням рівня результату). Так, вербальну і рівневу оцінку можна виражати письмово і усно. Водночас сам заклад освіти може сам розробляти і фіксувати загальні положення до оцінювання результатів навчання здобувачів освіти у своїй освітній програмі закладу і конкретизувати їх у частині свого положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. У рекомендаціях також наголошено, що оцінка є обов'язково конфіденційною інформацією, доступною лише для здобувача освіти та його батьків (або осіб, що їх замінюють). Для ефективності оцінювання рекомендовано дотримуватись зазначеного алгоритму діяльності викладача:

- формулювання об'єктивних та зрозумілих для здобувачів навчальних цілей;
- формування суб'єктивної позиції учнів у процесі оцінювання;
- визначення разом з учнями критеріїв оцінювання;
- створення умов для формування вміння аналізувати власну навчальну діяльність (рефлексія);
- коригування спільно з здобувачами підходів до навчання з урахуванням його результатів оцінювання.

Об'єктом вже підсумкового оцінювання є результати навчання здобувачів за навчальний рік. Під час такого оцінювання рекомендовано зіставляти навчальні досягнення здобувачів з очікуваними результатами навчання, визначеними в освітніх програмах з урахуванням орієнтовної рамки оцінювання здобувачів. Основою для підсумкового оцінювання здобувача можуть бути його результати виконання тематичних, семестрових і діагностувальних робіт, а також записи оцінювальних суджень про його результати навчання, які зафіксовані на носіях зворотного зв'язку з його батьками, спостереження вчителя у процесі формульовального оцінювання здобувача освіти. Підсумкову оцінку за рік треба визначати з урахуванням динаміки досягнення результату навчання.

Висновки. Менеджмент педагогічної діяльності та навчальна діяльність здобувачів освіти – це ті складові управління освітнім процесом, та не можуть існувати окремо одна від одної. Саме процес управління відбувається у безперервній ефективній комунікації всіх учасників освітнього процесу, та будується на засадах партнерства, рівноправності, недискримінації, ефективній комунікації. Керівництво закладу має сформувати таку команду освітнього закладу, яка буде сприяти взаємодії всіх учасників освітнього процесу у сучасних умовах сьогодення у період військового стану в країні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про освіту» (від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII). URL: <https://cutt.ly/hrHPm54> (дата звернення: 20.09.2023).
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 20.09.2023).
3. Державний стандарт базової середньої освіти. URL: <https://cutt.ly/dUHeSum> (дата звернення: 20.09.2023).
4. Лист МОН України від 29.03.2022 № 1/3725-22 «Про організацію освітнього процесу в початковій школі в умовах воєнного стану». URL: <http://surl.li/bznhx> (дата звернення: 20.09.2023).
5. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 20.09.2023).
6. Наказ МОН України від 28.03.2022 № 274 «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні». URL: <http://surl.li/mekx> (дата звернення: 22.09.2023).
7. Наказ МОН України від 01.04.2022 № 290 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань завершення 2021/2022 навчального року». URL: <http://surl.li/bznia> (дата звернення: 22.09.2023).
8. Калініна Л.М. Управління новою українською школою. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloju.pdf (дата звернення: 22.10.2023).
9. Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навчально-методичний посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
10. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків : Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
11. Кавтиш О.П., Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2018. № 2. С.7–10.
12. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
13. Відеозвернення Першої леді України Олени Зеленської 23 травня 2022 року.

REFERENCES:

1. Zakon Ukrayiny "Pro osvitu" (vid 05 veresnya 2017 roku No. 2145-VIII). Available at: <https://cutt.ly/hrHPm54> (accessed September 20, 2023).

2. Zakon Ukrainy "Pro povnu zahalnu serednyu osvitu". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (accessed September 20, 2023).
3. Derzhavnyy standart bazovoyi serednoyi osvity. Available at: <https://cutt.ly/dUHeSum> (accessed September 20, 2023).
4. Lyst MON Ukrainy vid 29.03.2022 No. 1/3725-22 "Pro orhanizatsiyu osvitnoho protsesu v pochatkoviy shkoli v umovakh voyennoho stanu". Available at: <http://surl.li/bznhx> (accessed September 20, 2023).
5. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (accessed September 20, 2023).
6. Nakaz MON Ukrainy vid 28.03.2022 No. 274 "Pro deyaki pytannya orhanizatsiyi zdobuttya zahalnoyi serednoyi osvity ta osvitnoho protsesu v umovakh voyennoho stanu v Ukraini". Available at: <http://surl.li/mekx> (accessed September 22, 2023).
7. Nakaz MON Ukrainy vid 01.04.2022 No. 290 "Pro zatverdzhennya metodychnykh rekomendatsiy shchodo okremykh pytan zavershennya 2021/2022 navchalnoho roku". Available at: <http://surl.li/bznia> (accessed September 22, 2023).
8. Kalinina L. M. Upravlinnya novoyu ukrayinskoyu shkoloyu. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf/ (accessed October 22, 2023).
9. Karpenko O. A. (2006) *Osnovy antykrizovoho upravlinnya: navch.-metod. posib.* Kyiv: Vyd-vo NADU, 208 p.
10. Kasyanova O. M. (2014) *Kontrolno-analitychna diyalnist kerivnyka navchalnoho zakladu.* Kharkiv: Vyd. hrupa "Osnova", 192 p.
11. Kolyadenko I. I., Kavtysh O. P. (2018) Naukovi pidkhody do sutnosti antykrizovoho upravlinnya. *Biznes-navihator.* Kherson, no. 2, pp. 7–10.
12. Marmaza O. I. (2017) *Menedzhment osvitnoyi orhanizatsiyi.* Kharkiv: TOV "Shchedra sadyba", 126 p.
13. Videozvernennya Pershoiy ledi Ukrainy Oleny Zelenskoyi 23 travnya 2022 roku.

*Стаття надійшла до редакції 17.10.2023.
The article was received 17 October 2023.*