



ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК: 005.334:37.07
JEL Classification: I2, M2

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.2-3.6

Маркова С.В.,
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Головань О.О.,
канд. фіз.-мат. наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Хмельницький А.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
Запорізький національний університет

ПЕРЕДУМОВИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Markova S.V.,
*dr.sc.(econ.), assoc. prof., professor at the department of business
administration and management of foreign economic activity,*
Holovan O.O.,
*cand.sc.(phys.-math.), assoc. prof., associate professor
at the department of business administration
and management of foreign economic activity,*
Khmelnytskyi A.A.,
*applicant for the second (master's) level of higher education,
specialty 073 "Management",
Zaporizhzhia national university*

PREREQUISITES AND POTENTIAL FOR THE FORMATION OF A CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Постановка проблеми. Система освіти України перебуває у стані глибинного реформування, що визначене цінностями сучасного громадянського суспільства, які спрямовані на розбудову європейських стандартів і цінностей, зміцнення, культурне і духовне відродження українського народу. Менеджмент закладу освіти має гарантувати гармонійне поєднання запитів особистості та потреб суспільства, соціальну престижність, конкурентоспроможність, активізувати громадську діяльність, сприяти дебюрократизації та діджиталізації всіх ланок системи освіти.

Орієнтири освітньої реформи, викладені Законами України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту», основним завданням визначають автономність у діяльності закладів освіти, яка здійснюється в інтересах особистості, громади і суспільства. Сучасні зміни в менеджменті закладів освіти викликані процесами демократизації, відмовою від авторитарних цінностей. У забезпеченні якісної діяльності закладу освіти зростає роль кожного педагогічного працівника, здатність кожного прозора і відкрито виконувати свою роботу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в українському суспільстві відбуваються динамічні процеси національно-культурного відродження, вирішення глобальних проблем розбудови держави, інтеграції знань і форм соціального буття, що не можуть не зачіпати систему освіти, яка перебуває у процесі реформування і постійного оновлення. Розвиток сучасного закладу освіти передбачає поступове і закономірне накопичення прогресивних організаційних змін – нововведень, впровадження яких є можливим за певних управлінсько-методичних і соціально-психологічних умов.

Очевидно, що становлення і розвиток закладу загальної середньої освіти не завжди відбувається за сприятливих умов, що спричиняє появу або тенденцію до появи кризових явищ у житті педагогічного колективу.

Слід зазначити, що питання антикризового управління привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, І. Ансоффа, М. Бобровського [1] Л. Бляхмана, О. Гречаник [3], Г. Іванова, О. Кулик [6], Є. Короткова, О. Птахіної [7] та інших. Проте практичне використання антикризового управління у закладах загальної середньої освіти висвітлено недостатньо, наразі ми готові висвітлити передумови створення складної системи антикризового управління на прикладі конкретного закладу освіти.

Постановка завдання. Мета статті – провести внутрішній аудит розбудови середовищ закладу освіти (освітнього і виховного) за допомогою опитування усіх учасників освітнього процесу і запропонувати антикризову стратегію розвитку закладу, визначивши маркери, за якими буде оцінено результати роботи цієї системи.

Завдання дослідження: визначити передумови формування системи антикризового управління закладу освіти шляхом анкетування усіх учасників освітнього процесу за інструментарієм, який рекомендований Державною службою якості освіти України [1], створити факторно-критеріальну модель якості освіти Запорізької гімназії № 17, проаналізувати роботу гімназії за попередній рік.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2020 р., в Україні, як і в більшості інших країн світу, галузь освіти зітхнула з глобальним викликом, зумовленим поширенням коронавірусу та вторгненням росії на суверенну територію України. Заклади освіти опинилися в надзвичайній ситуації і змушені перейти до дистанційного або змішаного формату навчання. В результаті виникли труднощі з реалізацією нової нетрадиційної моделі, за якою освітні заклади розпочали працювати і надавати широкий спектр своїх послуг.

За березень 2022 року, перший місяць бойових дій, власні домівки покинуло понад 4,3 мільйони українських дітей (понад половину загальної кількості) – виїхали в інші регіони України або за кордон. Серйозний ризик втрати людського капіталу через зумовлену війною міграцію освітян та здобувачів освіти, організація перебування у закладах освіти внутрішньо переміщених осіб, евакуйованих осіб, зменшення фінансування (залишки освітньої субвенції використовуються на потреби воєнного часу), організація відновлення освітнього процесу в умовах воєнного стану, залучення до нього внутрішньо переміщених осіб, здобувачів освіти з окупованих територій – це основні кризові ситуації, з якими на даному етапі досить вдало справляються освітяни і першочергово керівники закладів освіти.

Аналізуючи динаміку кількості учнів 1 класу впродовж 2014/2015-2022/2023 н. рр. (період 2022/2023 н. р. – прогноз), можна прослідкувати поступове збільшення кількості учнів упродовж періоду з 2014/2015 н. р. до 2018/2019 н. р. (рис. 1). Починаючи з 2019/2020 н. р., буде спостерігатися тенденція щодо зменшення кількості першокласників (в 2022/2023 н. р. на 14,8 % порівняно з 2018/2019 н. р.).

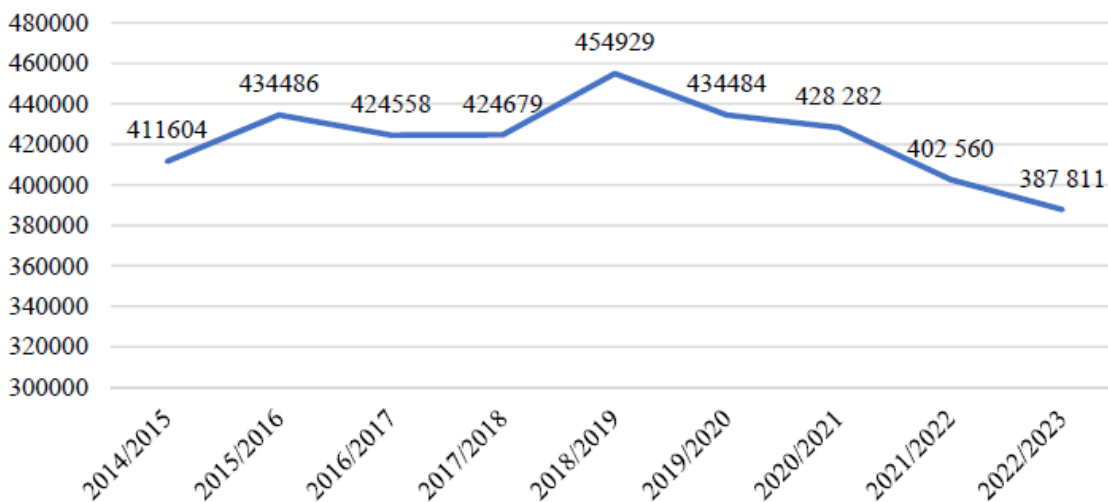


Рис. 1. Динаміка та прогноз кількості учнів 1 класу в Україні

Джерело: [4]

Отже, враховуючи аналіз та тенденції, що сформувалися у реаліях української освіти, перед керівництвом шкіл та закладів освіти постає складне питання щодо створення передумов розвитку та підтримки освіти, збереження трудового потенціалу та контингенту учнів. Для досягнення визначених завдань питання розробки та формування антикризового управління закладів освіти є актуальним. Для цього нами була досліджена діяльність закладу освіти м. Запоріжжя – гімназії № 17 (директор – Хмельницький А. А.) та проведено анкетування всіх зацікавлених осіб. Анкетування учасників освітнього процесу (педагогів, батьків та безпосередньо здобувачів освіти) проводилось анонімно за допомогою Google-форм в дистанційному режимі, респонденти отримали посилання на форму через месенджери і заповнили опитувальник в зручній для себе час. В опитуванні взяли участь 15 педагогів, 32 здобувачі освіти 7-9 класів і 152 особи батьків (учнів 1-9 класів).

За результатами системного аналізу результатів анкетування було встановлено, що освітнє середовище закладу є комфортним і безпечним – показники високого і достатнього рівня. Потребує розвитку розвивальний та мотивуючий аспект, насичення виховного простору, реорганізація роботи шкільної бібліотеки. Високим є рівень толерантного ставлення між всіма учасниками освітнього процесу, налагодження взаємозв'язків між ними на достатньому рівні, але співпраця, сумісна діяльність практично не реалізується. Педагогічна діяльність працівників здійснюється також на достатньому рівні, але виявлено низький рівень популяризації власного досвіду, участі в міських та всеукраїнських проєктах, відсутня мотивація до участі в грантових проєктах.

Оцінювання здобувачів освіти є прозорим та об'єктивним, аргументованим в більшості випадків. З критеріями оцінювання на достатньому рівні ознайомлені як здобувачі освіти, так і їхні батьки. Але використання формувального оцінювання, само-, взаємооцінювання здійснюється на посередньому рівні.

Відносини між керівництвом та педагогічними працівниками, здобувачами освіти, батьками побудовані на засадах демократії, керівництво відкрите для спілкування, але залучення всіх учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень є посереднім.

На основі проведеного аналізу результатів анкетування розроблені рекомендовані шляхи покращення якості освіти в Запорізькій гімназії № 17:

1. Організація індивідуального контролю та методичного супроводу роботи практичного психолога та вчителя початкових класів.
2. Реорганізація роботи шкільної бібліотеки, поступова трансформація її в інформаційно-ресурсний центр.
3. Організація методичного супроводу впровадження формувального оцінювання.
4. Здійснення методичного навчання з розробки власних критеріїв оцінювання разом зі здобувачами освіти.
5. Проведення інформаційної роботи серед педагогічних працівників з питань: педагогічна рада закладу освіти, її мета і завдання; формувальне оцінювання як ефективний засіб здійснення спостереження за особистісним поступом здобувачів освіти; норми академічної доброчесності в професійній діяльності вчителя.
6. Популяризація офіційного сайту закладу, сторінок Facebook, Instagram як джерел тримання інформації про діяльність закладу.
7. Мотивація педагогічних працівників до популяризації власних наробок в професійній діяльності.
8. Створення системи загальношкільних заходів.
9. Активізація участі закладу в міських та всеукраїнських проєктах різного спрямування.
10. Створення закладу відкритого типу через розгалуження гурткової роботи, створення паркової зони відпочинку на території закладу.
11. Підвищення взаємодії між педагогічним колективом і батьками через систему батьківських зборів, днів відкритих дверей, зустрічей представників батьківських комітетів з адміністрацією закладу.
12. Активізація роботи учнівського самоврядування, його участі в прийнятті управлінських рішень.
13. Під час спостереження за освітнім процесом на навчальних заняттях в очній формі визначити рівень використання наочності, лабораторного та мультимедійного обладнання, візуалізації опорного матеріалу.

З метою здійснення локального аналізу якості освіти через сукупність показників на основі застосування математичних формул була розроблена факторно-критеріальна модель якості освіти Запорізької гімназії № 17, що дозволяє швидко заміряти стан об'єкта в будь-який момент його розвитку та становлення, виявити критичні точки та позитивні моменти [9].

Для оцінки якості освіти було обрано три фактори, що вагомо впливають на якість освіти: якість процесу, якість умов та якість результатів. До кожного фактору були обрані критерії, які характеризують вимоги до кожного з них:

– Якість умов: професійна компетентність педагогів; матеріально-технічна база; навчально-методична забезпеченість; інформаційно-комунікаційна забезпеченість; санітарно-гігієнічний стан; соціально-психологічний супровід (рис. 2).

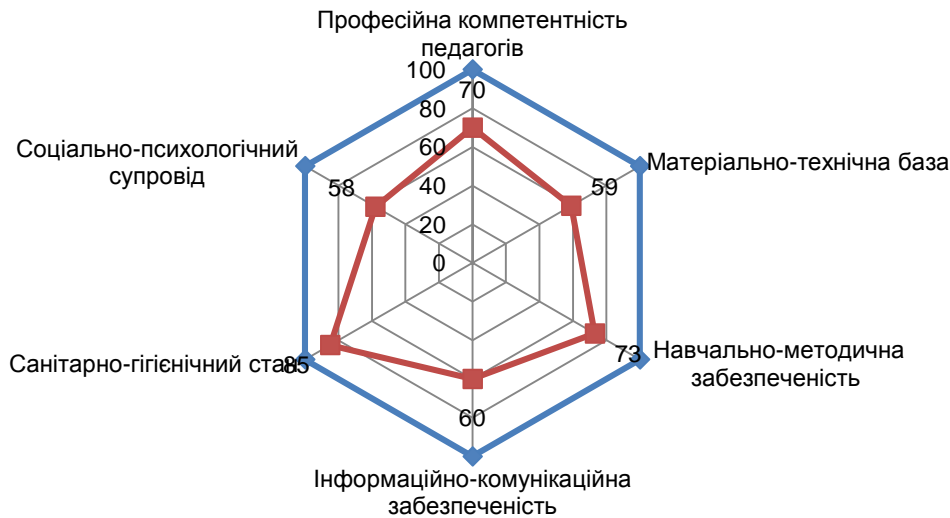


Рис. 2. Оцінка якості освіти у Запорізькій гімназії № 17, % (за даними анкетування)
Джерело: розробка авторів

Згідно аналізу, найнижчий показник має «матеріально-технічна база» та «соціально-психологічний супровід». Психологічний супровід освітнього процесу у Запорізькій гімназії № 17 є низьким, реалізується лише за рахунок педагогів, робота практичного психолога відсутня;

–Якість процесу: сучасні освітні технології; допрофільне навчання; курси за вибором, факультативи; додаткова освіта; наступність, неперервність;

–Якість результатів: академічна успішність; вступ до професійних закладів освіти; олімпіади, творчі конкурси.

Розроблена шкала оцінки реалізації кожного критерію в діяльності закладу:

0 балів – критерій не реалізується;

0,25 балів (25 %) – критерій реалізований на початковому рівні;

0,5 балів (50 %) – критерій реалізований на середньому рівні;

0,75 балів (75 %) – критерій реалізований на достатньому рівні;

1 бал (100 %) – критерій реалізований на високому рівні (ідеальний варіант).

На засіданні адміністративної ради кожним його членом було здійснено ранжування факторів за вагомістю впливу на об'єкт (найбільш впливовий фактор отримує максимальний бал – 3, найменш впливовий – 1), і ранжування критеріїв за вагомістю впливу на кожний фактор. За допомогою формул і обробки результатів ранжування визначено вагу кожного фактору і критерію. Такий підхід забезпечує мобільність моделі, врахування впливу зовнішніх умов на вагомність факторів і критеріїв [2].

Кваліметричним показником критерію є середнє значення оцінок, які виставили педагогічні працівники, кваліметричний показник фактору визначають як суму добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінку якості освіти – об'єкту дослідження – як суму добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості [8].

В цій моделі застосовано методику А. Киверляга, за якою середній рівень визначається 25 %-вим відхиленням від середньої в діапазоні оцінок, а саме: 0-0,24 – критичний стан; 0,25-0,49 – початковий рівень; 0,5-0,74 – середній рівень; 0,75-0,84 – достатній рівень; 0,85-1 – високий рівень.

На основі створеної моделі за допомогою google-forms був розроблений опитувальник педагогічних працівників, які оцінювали рівень реалізації кожного критерію в закладі на кінець 2021-2022 навчального року за шкалою оцінки рівня реалізації критерію. Опитування було анонімним, що забезпечило об'єктивність виставлення рівня реалізації критеріїв [5].

Результати опитування надаються в двох видах: у вигляді діаграм та у вигляді google-таблиць. В google-таблиці вставляються формули обробки результатів і, таким чином, легко отримується інструментарій для швидкого проведення дослідження якості освіти в поточний момент розвитку закладу.

Наприкінці 2021-2022 н.р. показник якості освіти Запорізької гімназії № 17 – 0,47, що є показником початкового рівня, який є близьким до середнього. Визначено, що на достатньому рівні реалізуються умови освітнього процесу, а якість процесу має початковий рівень, близький до критичного, якість результатів – початковий рівень. Оцінку достатнього рівня мають три критерії: професійна компетентність педагогів, дотримання санітарно-гігієнічних вимог та втілення сучасних освітніх технологій. Найнижчі показники мають реалізація допрофільного навчання, курсів за вибором,

факультативів та додаткової освіти, що і є причиною середніх показників якості результатів: академічної успішності, вступ до професійних закладів освіти, результати участі в олімпіадах, творчих конкурсах.

Висновки з проведеного дослідження. Першим кроком у вирішенні визначених проблем є розробка нової освітньої програми з огляду на достатньо кваліфікований склад педагогів та їх вміння втілювати сучасні освітні технології, яка забезпечить можливість реалізації допрофільної освіти, курсів за вибором, факультативів, що буде сприяти підвищенню показника якості результатів. Другим кроком є налагодження взаємозв'язків із закладами вищої освіти міста з метою забезпечення реалізації критерію додаткової освіти та розширення можливостей реалізації курсів за вибором та факультативів. Це буде сприяти позитивним змінам показника вступу до закладів професійно-технічної освіти. Участь у просвітницькому проєкті «Прозора школа» забезпечить підвищення компетенцій у сфері антикорупційної освіти всіх учасників освітнього процесу, формування у здобувачів освіти навичок дотримання норм доброчесності, а також буде сприяти підвищенню показника реалізації додаткової освіти в закладі. З метою покращення матеріально-технічної та інформаційно-комунікаційної забезпеченості необхідно вмотивувати всіх учасників освітнього процесу на участь в грантових проєктах. Одним із дієвих шляхів насичення виховного простору закладу Запорізької гімназії №17 повинна стати участь у соціальних та соціально-культурних проєктах, організованих дружніми громадськими об'єднаннями і організаціями, а також самостійно, власними силами. Якісна система бренд-менеджменту дозволить популяризувати заклад, вирішити репутаційні проблеми та репрезентувати себе на конкурентному ринку закладів освіти мікрорайону.

Таким чином, розроблена факторно-критеріальна модель оцінки якості освіти є мобільною, зручною у використанні, дає можливість оцінити якість освіти в закладі за внутрішніми її факторами, виявити критичні точки і складові освітнього процесу, які стало розвиваються, і використання яких забезпечить зростання інших критеріїв.

Література

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.
2. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти : навч. посіб. Київ : КНТ, 2021. 194 с.
3. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 144 с.
4. Інклузивна освіта. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/inkluzyvne-navchannya/posibniki/inkluziyavnz.pdf> (дата звернення: 20.07.2022).
5. Калініна Л. М., Топузов О. М., Лапінський В. В. Факторна модель оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти та її практичне застосування. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 80, Вип. 6. С. 346-368.
6. Кулик О. Є. Управління якістю надання освітніх послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2017. 20 с.
7. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самост. роботи магістрів спец. 074 «Публічне управління та адміністрування». Старобільськ : ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. 164 с.
8. Сокаль В., Гурінчук Л. Управління розвитком креативного закладу загальної середньої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 1(95). С. 103-115.
9. Шаповалова О., Парфілова С., Бутенко В., Білер О. Сучасні умови управління якістю освіти: теоретичний аспект. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 10(104). С. 412-422.

References

1. Bobrovskiy, M.V., Horbachov, S.I. and Zaplotynska, O.O. (2020), *Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity* [Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of education in a general secondary education institution], Derzhavna sluzhba yakosti osvity, Kyiv, Ukraine, 240 p.
2. Dutkevych, T.V. and Tolkov, O.S. (2021), *Tekhnika upravlinskoj diialnosti u zakladi osvity* [Techniques of managerial activity in an educational institution], KNT, Kyiv, Ukraine, 194 p.
3. Hrechanyk, O.Ye. and Hryhorash, V.V. (2019), *Orhanizatsiia vnutrishnoho audytu v zakladi zahalnoi serednoi osvity* [Organization of internal audit in stowing and secondary education], monograph, Osнова, Kharkiv, Ukraine, 144 p.
4. Inclusive education. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/inkluzyvne-navchannya/posibniki/inkluziyavnz.pdf> (access date July 20, 2022).

5. Kalinina, L.M., Topuzov, O.M. and Lapinskyi, V.V. (2020), "Factorial model for assessing the effectiveness of general secondary education institution management and its practical application", *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, Vol. 80, Iss. 6, pp. 346-368.

6. Kulyk, O.Ye. (2017), "Management of the quality of the provision of educational services by educational institutions based on information technology", thesis abstract for Cand. Sc. (Ped.): 13.00.06. Kyiv, Ukraine, 20 p.

7. Ptakhina, O.M. (2017), *Antykryzove upravlinnia* [Anti-crisis management], educational and methodological manual for individual works or Masters of 074 specialization "Public management and administration", LNU named after Taras Shevchenko, Starobilsk, Ukraine, 164 p.

8. Sokal, V. and Hurinchuk, L. (2020), "Development management of a creative institution of general secondary education", *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, no. 1(95), pp. 103–115.

9. Shapovalova, O., Parfilova, S., Butenko, V. and Bilier, O. (2020), "Modern conditions of education quality management: the theoretical aspect", *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, no. 10(104), pp. 412–422.