



ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 37.091:005.3:[355.01(477-651.2:470-651.1)(045)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.12625174>

Особливості застосування технологій ефективного управління в умовах протистояння закладів освіти дестабілізуючим впливам зовнішніх факторів військового часу

Кравченко Тетяна Володимирівна

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та психології КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР, 69035 м.Запоріжжя, вул.Незалежної України, 57-А, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0436-0882>

Бабко Тетяна Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та психології КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР, 69035 м.Запоріжжя, вул. Незалежної України, 57-А, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1066-7290>

Прийнято: 19. 06. 24 | Опубліковано: 29. 06. 24

Анотація. Статтю присвячено висвітленню теоретичних та практичних аспектів упровадження інструментів оперативно-тактичного рівня управління закладами освіти в умовах повномасштабної військової агресії. Війна викликала появу системних кризових явищ й виникнення нових викликів, що спонукали українських освітніх менеджерів до перегляду форм і методів управління освітньою організацією. Метою дослідження є розкриття



особливостей реалізації тактико-оперативного управління сучасним закладом освіти в умовах протистояння дестабілізуючим впливам агресивного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс сучасних загальнонаукових та спеціальних методів і підходів наукового пізнання, таких, як: аналізу та синтезу, абстрактно-логічний, декомпозиції (для опису особливостей оперативно-тактичного рівня управління та механізмів ефективного їх використання у складних умовах функціонування); теоретичного моделювання (для розробки алгоритму управлінських дій керівника закладу освіти щодо реагування на зовнішні виклики з позицій різних рівнів менеджменту).

У результаті дослідження було здійснено порівняльний аналіз відмінностей освітнього менеджменту довоєнного і військового періоду; підтверджено, що оперативно-тактичне управління в умовах агресивного зовнішнього середовища є ключовим елементом ефективного менеджменту закладу освіти.

Крім того, дослідження дозволило визначити актуальні управлінські завдання, які обумовлюють активізацію різних напрямів змін в умовах військового часу, виділити завдання, що стоять перед керівником закладу освіти, а також окреслити інструментарій їх реалізації. Застосування освітніми менеджерами Запорізького регіону провідних механізмів тактичного та оперативного менеджменту в умовах впливу агресивного зовнішнього середовища дозволило забезпечити безперервний освітній процес і оптимальне досягнення освітніх результатів. Завдяки ефективним управлінським рішенням було забезпечено реалізацію дистанційного навчання для різних категорій здобувачів освіти, збережено контингент учнів, які залишилися на тимчасово окупованих територіях (далі ТОТ), налагоджено продуктивну педагогічну



взаємодію між усіма суб'єктами освітнього процесу, що знаходяться в різній територіальній доступності.

***Ключові слова:** освітній менеджмент, стратегічне управління, тактичний та оперативний рівень управління, кризи, дестабілізуючі фактори, заклад освіти.*

Application features technologies of effective management in the conditions of confrontation of educational institutions destabilizing influences of external wartime factors.

Tetiana Kravchenko

Candidate of pedagogic sciences (PhD), Associate Professor, Associate professor of the Department of Management of Education Management and Psychology Zaporizhzhia, Municipal institution «Zaporizhzhya regional institute of postgraduate pedagogical education» of Zaporizhzhya Regional council, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0436-0882>

Tetiana Babko

Candidate of Pedagogic Sciences (PhD), Associate Professor, Associate professor of the Department of Management of Education Management and Psychology Zaporizhzhia, Municipal institution «Zaporizhzhya regional institute of postgraduate pedagogical education» of Zaporizhzhya Regional council, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1066-7290>

***Abstract.** The article is devoted to the coverage of theoretical and practical aspects of the introduction of tools of the operational-tactical level of management of educational institutions in conditions of full-scale military aggression. The war caused the emergence of systemic crisis phenomena and the emergence of new challenges that*



prompted Ukrainian educational managers to revise the forms and methods of management of the educational organization. The purpose of the study is to reveal the peculiarities of the implementation of tactical and operational management of a modern educational institution in conditions of confrontation with the destabilizing effects of an aggressive external environment.

To achieve the goal of the study, a complex of modern general scientific and special methods and approaches of scientific knowledge was used, such as: analysis and synthesis, abstract-logical, decomposition (to describe the features of the operational-tactical level of control and mechanisms for their effective use in difficult conditions of functioning); Theoretical Modeling to develop an algorithm of managerial actions of the head of the educational institution to respond to external challenges from the positions of different levels of management).

As a result of the study, a comparative analysis of the differences in educational management of the pre-war and military periods was carried out; it is confirmed that operational and tactical management in an aggressive external environment is a key element of effective management of an educational institution.

In addition, the study allowed us to determine the current management tasks that determine the activation of various areas of change in wartime conditions, to highlight the tasks facing the head of the educational institution, as well as to outline the tools for their implementation. The use of leading mechanisms of tactical and operational management by educational managers of the Zaporizhzhya region under the influence of an aggressive external environment made it possible to ensure an uninterrupted educational process and optimal achievement of educational results. Thanks to effective management decisions, the implementation of distance learning for different categories of applicants for education was ensured, the contingent of students remaining in the temporarily occupied territories (hereinafter TOT) was preserved, a



productive pedagogical interaction was established between all subjects of the educational process that are in different territorial accessibility.

Keywords: *educational management, strategic, tactical and operational management, crises and destabilizing factors, educational institution.*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної військової агресії російської федерації, що викликала появу системних кризових явищ, українська освіта постала перед необхідністю збереження освітнього потенціалу країни та створення відповідних умов для гарантування здобувачам освіти вільного доступу до освітніх послуг. Агресивний вплив зовнішнього середовища і непередбачуваність виникнення нових викликів (техногенних, соціальних, ресурсних тощо) спонукають українських освітніх менеджерів до перегляду форм і методів управління освітньою організацією, а також пошуку й впровадження в управлінську діяльність дієвих методів управління щодо підтримки життєздатності й продуктивної діяльності закладу.

Працюючи в досить складних умовах та невизначених часових рамках сучасні керівники потребують розвитку додаткових управлінських компетентностей і високого рівня стресостійкості для вибору і ухвалення швидких тактично-оперативних рішень щодо забезпечення не просто функціонування закладу освіти, а й подальшого розвитку освітньої організації у відповідності із задекларованими Стратегією принципів і пріоритетів та впевненої реалізації нестандартних управлінських підходів до реагування на наявні ризикові ситуації. Саме це є одним із актуальних напрямів післядипломної педагогічної підготовки директорів та заступників директорів закладів освіти різних типів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню освітнього менеджменту сьогодні приділяють увагу багато представників наукового



товариства як за кордоном, так і в Україні. Так Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий досліджують механізми управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами детально описуючи систему управління й управлінську діяльність з точки зору комплексного підходу [1]. Теоретичні засади та методи побудови організаційних структур управління закладом освіти з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей розвитку закладів освіти розглядаються в працях С.Немченко, В.Крижко, О.Боднар, В.Радула, О.Старокожко, Ю.Кондратенко [2].

Важливими в контексті розуміння особливостей управління закладом освіти в умовах війни, викликів і невизначеності є наукові доробки щодо вивчення особливостей антикризового управління в різних сферах господарської діяльності. Так проведено детальний аналіз сучасного стану функціонування закладів освіти в Україні, окреслено проблеми, які виникли внаслідок збройної агресії росії проти України й розглянуто особливості застосування антикризового управління в сфері освітнього менеджменту дослідниками Hrevtseva Yevheniia, Kravchenko Tetiana [3]. Крім того, науковцями розроблено алгоритм створення антикризового плану управління закладом освіти.

Розширює та поглиблює розуміння специфіки антикризового управління закладом освіти й наукова розвідка (Kravchenko Tetiana, Prysiazhniuk Larysa, Artemchuk, Liudmyla, Zharovska Olena, Bilyk, Popruzhna, Alla), в якій представлено освітні моделі запровадження змін та інновацій в освітній системі в ситуації кризи, що виникла в результаті воєнної агресії [4]

Для вивчення та пошуку дієвих інструментів протидії агресивному впливу зовнішнього середовища на діяльність закладу освіти, ефективного проектування шляхів подолання потенційних ризиків і загроз цінними є міжгалузеві праці європейських вчених які вивчають з позиції антикризового



управління питання діяльності організацій різних типів (Matúš Grega, Pavel Nečas) [5].

Отже, в сьогоdnішньому науковому просторі вивчення питання ефективного управління закладом освіти в умовах криз і викликів, а саме пандемій, соціальних конфліктів, економічних та соціальних криз тощо, має достатньо вагоме теоретичне і практичне підґрунтя.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, варто зауважити, що в сучасних умовах існування української освіти слід продовжити ретельне вивчення управлінських технологій протистояння закладів освіти дестабілізуючим впливам зовнішніх факторів військового часу задля забезпечення ефективного освітнього менеджменту. На сьогоdnішній день зазначена проблематика потребує додаткової уваги і більш детального заглиблення.

Таким чином, потенційний внесок представленого дослідження полягає у розширенні знань про оперативно-тактичні механізми управління та їх роль у подоланні сучасних освітніх викликів. Тому слід сконцентрувати увагу на більш докладному визначенні можливостей застосування провідних теоретичних положень кризового управління з метою більш ефективного реагування керівників закладів освіти на виникаючі виклики. Адже такий підхід дозволить освітнім менеджерам чіткіше усвідомити алгоритм власних практичних дій із забезпечення життєдіяльності закладу освіти, досягнення запланованих цілей та отримання максимально можливих освітніх результатів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Мета статті - розкриття особливостей реалізації тактико-оперативного управління сучасним закладом освіти в умовах протистояння дестабілізуючим впливам агресивного зовнішнього середовища.



Для реалізації визначеної мети нами окреслені такі завдання: дослідити методи тактичного і оперативного управління закладом освіти та їх вплив на ефективність управлінської діяльності; визначити ключові аспекти освітнього менеджменту в умовах невизначеності; запропонувати орієнтовний алгоритм управлінських дій керівника закладу освіти в умовах протистояння дестабілізуючим впливам зовнішніх факторів.

Результати дослідження (Виклад основного матеріалу). Сучасна українська освіта останні роки функціонує в умовах постійних зовнішніх викликів. Постійні зовнішні загрози, низький рівень безпеки, наявність численних травмуючих подій, непереборних обставин, соціальна невизначеність, складність у прогнозуванні майбутнього, різкі зміни якості життя суспільства, загострення суспільних протиріч та поглиблення соціальної напруги – всі ці соціальні ризики відкритої й систематичної військової агресії обумовлюють загострення кризових явищ в українському освітньому просторі, викликають соціальну напругу й системні зміни на всіх рівнях розвитку українського суспільства.

У науковому середовищі криза розглядається, як складний негативно забарвлений переломний етап у функціонуванні будь-якої економічної і соціальної системи, який вимагає від неї якісно нових підходів до реагування на обставини, що виникають [1;6]. Це складний період, під час якого безумовно, виникає порушення цілісності та нестабільність взаємовідносин у середині будь-якої організації та різних її підсистемах. Однак в той же час, кризові явища вважають невід'ємним елементом суспільного розвитку метамодерного суспільства, що характеризується не тільки наявністю множинності поглядів, але й можливістю для прийняття різноманітних гнучких управлінських рішень з урахуванням змінного зовнішнього середовища. Існуючі в цей історичний момент кризові явища вимагають від сучасного керівника закладу освіти



перегляду управлінських засад та впровадження нових гнучких технологій та методів в управлінську діяльність. У зазначеному контексті управлінська діяльність виступає основним механізмом забезпечення ефективної життєздатності й подальшого розвитку освітньої організації [7].

Довоєнне управління закладом освіти переважно будувалося на основі принципів стратегічного управління, зорієнтоване на виконання великої кількості завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, контролю і реалізації стратегії організації. Саме такий підхід визначав місце освітньої організації в конкретному суспільстві, для чого цей заклад існує та яке його майбутнє та обумовлював дії керівника щодо забезпечення місії та досягнення цілей закладу освіти, зазначених у Стратегії розвитку [8].

Але в умовах системних кризових явищ викликаних воєнними діями основним завданням керівника закладу освіти стає пошук нових ефективних інструментів управління для збереження та підтримки існування закладу освіти незалежно від умов, що склалися [2;9]. У зазначеному контексті, ефективне управління закладом освіти передбачає ретельне вивчення можливих наслідків впливу зовнішнього середовища, впровадження критичного підходу до коригування положень стратегічного плану та політик закладу освіти, застосування гнучкості в реалізації кадрового менеджменту, розуміння впровадження необхідних змін в управлінській діяльності та реорганізації організаційних структур управління відповідно до швидких і непередбачуваних змін в межах короткостроково термінової перспективи [7;3].

В умовах військового часу виникають ряд актуальних управлінських завдань, які обумовлюють активізацію різних напрямів змін, що представлені в таблиця 1. На наш погляд, найбільш просто й доцільно здійснювати зазначені зміни на тактичному й оперативному рівнях освітнього менеджменту, що вимагає від сучасного керівника та його управлінської команди відповідного



розуміння їх особливостей та гнучкого підходу до використання існуючих інструментів та методів.

Таблиця 1

Менеджмент закладу освіти в умовах війни: завдання та управлінські дії.

Актуальні управлінські завдання в умовах військового часу	Напрями тактично-оперативних змін
Збереження контингенту учнів: підтримка зв'язку з учнями з ТОТ; адаптація учнів з інших ЗО /внутрішньо переміщені особи; діти, що суміщають навчання за кордоном і в українських ЗО	зміни процесу планування діяльності; зміни соціально-психологічного клімату в колективі; зміни, пов'язані з задоволенням очікувань учасників освітнього процесу.
Збереження педагогічного колективу, покриття дефіциту педагогічних кадрів	зміни в кадровому менеджменті;
Підтримка системного зв'язку з батьківською громадою	зміни умов інформаційного чи ресурсного забезпечення; зміни комунікаційної політики та зв'язків; з громадськістю закладу освіти.
Продукування ряду альтернативних пропозицій з організації освітнього процесу в різних форматах	зміни, пов'язані з впровадженням нових підходів до процесу прийняття управлінських рішень у закладі освіти; зміни, пов'язані з безпековою політикою; закладу освіти; зміни організаційної структури.
Поступова розбудова НУШ	зміни стратегії розвитку закладу освіти; зміни організаційної структури;
Надолуження навчальних та виховних освітніх втрат	зміни процесу планування освітньої діяльності; зміни умов ресурсного забезпечення.
Збереження контингенту учнів: підтримка зв'язку з учнями з ТОТ; адаптація учнів з інших ЗО /внутрішньо переміщені особи; діти, що суміщають навчання за кордоном і в українських ЗО	зміни ціннісної парадигми та організаційної культури закладу освіти; зміни соціально-психологічного клімату в колективі.

*Сформовано авторами на основі аналізу [3;4;5;7;8]

Зупинимося більш докладно на описі характерних ознак визначених вище рівнів менеджменту.

Тактичний менеджмент є підрівнем стратегічного управління, а також є проміжним етапом між стратегічним та оперативним менеджментом. Він орієнтований на досягнення конкретних цілей та завдань, які підтримують



стратегічні цілі організації; передбачає вибір відповідного курсу дій для досягнення стратегічного плану чи мети й включає набір щоденних операцій, які підтримують виконання довгострокової стратегії, управління ризиками, організаційні зустрічі, вирішення конфліктів і кризових явищ [7;8].

Це період за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами, здійснюється коригування окремих показників стратегічного плану, переглядаються цілі управління в умовах впливу або безпосередньої дії раніше неврахованих факторів.

Серед завдань, що стоять перед керівником закладу освіти на рівні тактичного управління є формалізація освітніх процесів, розробка інструкцій, планування та бюджетування. На цьому рівні стратегічні рішення керівництва закладу освіти і його Засновника трансформуються у документи, плани, інструкції та програми розвитку освітньої установи [1;10;11].

Використання тактичного менеджменту дозволяє керівникам краще реалізувати наступні управлінські задачі: *планування та організація роботи* (допомагає розробити чіткий план дій, визначити пріоритети та обрати найбільш ефективний шлях досягнення поставленої мети); *краще використання ресурсів* (бюджет, час, персонал тощо); *організація роботи команди* (допомагає створити ефективну команду, розподілити обов'язки та відповідальність, налагодити співпрацю між її членами); *покращення якості навчання* (забезпечує відповідність програм навчання вимогам ринку праці та потребам учнів); *підвищення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності* [7].

Одним з ключових управлінських умінь керівника на рівні тактичного менеджменту є здатність зрозуміти потреби та очікування здобувачів освіти і педагогічних працівників. Це можна зробити через проведення опитувань, фокус-груп, аналіз статистичних даних та інших інструментів збору інформації.



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

На основі отриманих даних, керівництво не лише розробляє плани дій, у відповідності до потреб і очікувань здобувачів освіти, вчителів, батьків, а й здійснює більш ефективно контроль та оцінку результатів роботи закладу.

У свою чергу оперативний менеджмент є важливою складовою тактичного рівня управління і має вирішальне значення для забезпечення безперервної та ефективної роботи закладу освіти. У контексті діяльності закладу освіти оперативне управління розуміється, як щоденні управлінські дії, короткострокові управлінські рішення з інтервалом в годину, зміну, добу, тиждень, декаду (тобто період в межах місяця або одного операційного циклу), що спрямовані на виконання тактичних планів та їх невелике оперативне коригування в умовах зміни ресурсного забезпечення.

Саме оперативне управління покликане вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов [9]. Його якісна реалізація потребує забезпечення конкретних вимог [12], а саме: наявність сильних лідерських навичок освітнього менеджера; ефективне управління персоналом (в т.ч. підбір, розвиток та збереження персоналу); оптимальне управління матеріальними ресурсами та об'єктами (забезпечення раціонального функціонування будівлі і території, а також створення безпечного, безбар'єрного освітнього середовища); активне залучення педагогів до виявлення та вирішення потенційних проблем [13;14].

З позиції оперативного менеджменту досить важливим для управлінської команди (керівники, заступники керівників) є розуміння своїх посадових функціональних обов'язків. Адже, незважаючи на існуючі ризики й виклики, вони мають забезпечити повноцінну реалізацію освітнього процесу, своєчасну та



продуману їх інновацію, аудит якості наданих освітніх послуг, раціональне управління освітнім середовищем та ресурсами закладу освіти.

На основі проведеного вище теоретичного аналізу, в умовах протистояння дестабілізуючим впливам зовнішніх факторів, доцільним вбачається запропонувати можливий *алгоритм управлінських дій керівника закладу освіти*, побудований, в першу чергу, з урахуванням принципів *оперативно-тактичного управління* в коротко- та середньостроковій діяльності закладу освіти. Зупинимось на ключових аспектах алгоритму, що пропонується.

По-перше, необхідно визначити, який напрям(-и) управлінської діяльності підлягає(-ють) вдосконаленню.

По-друге, з'ясувати, рівень менеджменту, в межах якого треба діяти: стратегічний, тактичний чи оперативний.

Цей крок допоможе конкретизувати очікувані зміни; віддаленість часової перспективи, найважливіші аспекти управлінських зусиль; вибрати найдоцільнішу технологію цільового управління та методи управлінської діяльності (*таблиця 2*).

По-третє, визначити коло питань чи завдань, які потрібно вирішити. Продумані чи прописані управлінські завдання мають охопити різні аспекти реалізації напряму шкільного життя, на якому зосереджується увага. Це організаційна, інформаційна, методична, моніторингова діяльність тощо.

По-четверте, визначити часові рамки, необхідні для вирішення спланованих питань та завдань. Цей крок є досить важливим для усвідомлення часової віддаленості отримання очікуваного результату і в той же час надає можливість планувати терміни проміжної результативності.



Особливості управлінського реагування на освітні виклики.

Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Оперативний рівень
<i>Очікувані зміни</i>		
Оновлення візії та місії закладу освіти; постановка нових стратегічних цілей	Вибір відповідного курсу дій для досягнення стратегічної мети та поетапної реалізації плану на поточний навчальний рік	Вирішення гострих поточних виробничих питань
<i>Віддаленість часової перспективи</i>		
Довгострокова перспектива (більше 3-ох років)	Середньострокова перспектива (1-3 роки)	Короткострокова перспектива (година; доба; тиждень; декада)
<i>Аспекти управлінських зусиль</i>		
Визначаються нові стратегічні цілі та вектори розвитку закладу освіти; уточнюються візія та місія закладу освіти	Вирішуються окремі питання та завдання, які стосуються конкретних функцій або процесів закладу освіти чи пов'язані з певними категоріями працівників (адміністрації, педагогів, допоміжного персоналу)	Здійснюється вирішення поточних виробничих проблем; коригування небажаних відхилень; постановка конкретних кількісно вимірюваних орієнтирів
Пріоритетність технологій цільового управління		
Програмно-цільове управління , яке орієнтується на здійснюється управління елементами програми, програмними діями. Передбачає розробку комплексної цільової програми з визначенням мети, описом очікуваних результатів, необхідних ресурсів,	Ініціативно-цільова технологія передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети професійних завдань та терміну виконання без вказівки механізмів та засобів її досягнення. Ця технологія дає великий простір для ініціативних рішень педагогів	Регламентна технологія управління полягає у чіткій постановці завдання із окреслення терміну та зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; супроводжується систематичним контролем щодо руху до мети
<i>Пріоритетність функцій та вибір методів управління:</i>		
Прогнозування; проектування; форсайт-сесії. Бюджетування	Тактичне планування; колективне вироблення тактики	Бюджетування, розпорядження; прохання; делегування повноважень; контроль якості
Фасилітативні сесії як інструмент прийняття командних рішень		
<i>Наслідки ефективного застосування:</i>		
Утвердження власного бренду; підвищення конкурентоспроможності;	Чіткий план дій; визначення пріоритетів; ефективна команда; раціональне використання ресурсів; підвищення якості	Ефективні швидкі управлінські рішення. Створення позитивного робочого середовища;



Взаємовплив школи і соціокультурного середовища	навчання та індивідуальної відповідальності за результат	
---	--	--

*Розроблено авторами за результатами проведеного дослідження на основі [7;8;9;12]

По-п'яте, зібрати, проаналізувати, узагальнити необхідну інформацію (нормативно-правові документи; статистичні дані; досвід колег; результати соціологічних опитувань, маркетингових досліджень, експертних оцінок і прогнозів тощо).

По-шосте, організувати роботу команди педагогів, що братимуть участь у процесі прийняття колективного рішення. Створити умови, необхідні для ефективної командної взаємодії. Під час реалізації цього кроку можемо рекомендувати використовувати фасилітативні сесії [15] як ефективний інструмент прийняття командних рішень. Разом з командою спланувати конкретні дії щодо вдосконалення обраного (-их) напрямку (-ів)

По-сьоме, здійснити контроль реалізації визначених термінів та оцінку (*якісна і кількісна*) отриманих результатів.

Представлений алгоритм був презентований авторами дослідження на обласних вебінарах «Управлінський супровід освітнього процесу в умовах воєнного стану» (21.04.2022 року) [16], «Особливості застосування технологій ефективного оперативного-тактичного управління в умовах змін» (21.04.23 року) [17] «Новий навчальний рік: управлінські виклики» (29.08.2023 року) [18], та апробований протягом 2022-2024 рр. в ряді закладів загальної середньої освіти Запорізької області, яка у часи військової агресії зазнала досить значних випробувань (тимчасова окупація ряду громад, значна територія знаходиться в зоні активних бойових дій). Після початку воєнних дій заклади освіти Запорізького регіону відчували на собі чимало негативних агресивних впливів зовнішнього середовища, які провокували прояв ризиків різного характеру (економічного, соціального, технічного тощо), а саме: переміщення учасників



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

освітнього процесу - здобувачів освіти, педагогічного, управлінського та технічного персоналу, релокація закладу освіти, знищення матеріально-технічної бази (на ТОТ), або повне знищення закладу освіти (в зоні активних бойових дій), втрата документації, відсутність управлінських рішень і соціального партнерства з боку представників менеджменту територіальних громад, постійна ситуація емоційної травматизації й ретравматизації учасників освітнього процесу, відсутність технічних засобів навчання, непрогнозованість поточної ситуації, ротація керівників, замороження бюджетів на розвиток тощо.

Однак не дивлячись на всі перераховані ускладнення, застосування управлінцями провідних механізмів тактичного та оперативного менеджменту дозволило забезпечити безперервний освітній процес і оптимальне досягнення освітніх результатів. Було забезпечено реалізацію дистанційного навчання для різних категорій здобувачів освіти (внутрішньо переміщені особи, учні, що опинилися за кордоном), збережено контингент учнів, які залишилися на ТОТ. Налагоджено продуктивну педагогічну взаємодію між суб'єктами освітнього процесу, що знаходяться в різній територіальній доступності. Ефективно й оптимально використано наявні ресурси, які в більшості закладів освіти зводилися лише до спільного Інтернет-середовища.

В цілому саме використання в освітньому менеджменті оперативного та тактичного рівнів управління дозволило керівникам забезпечити ефективне функціонування закладу освіти в умовах нестабільного агресивного зовнішнього середовища.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що імплементація в практику освітнього менеджменту провідних теоретичних засад оперативно-тактичного управління є визначальним для функціонування сучасного закладу освіти в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. Саме дія керівників на засадах принципів оперативно-тактичного менеджменту



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

забезпечує ефективне управління закладом освіти, що включає ретельне вивчення можливих наслідків впливу зовнішнього середовища, коригування стратегічного плану та політик закладу освіти, проведення гнучкої кадрового менеджменту, реорганізацію управлінської діяльності та комплексну перебудову організаційних структур управління.

Використання запропонованого алгоритму дій керівника дозволяє стабілізувати процес управління в ситуаціях невизначеності. Результат процесу управління на основі представленого аналізу та інструментарію управлінських дій дозволяє подолати або мінімізувати наслідки кризових явищ на освітнє середовище закладу освіти. Доведено, що головним принципом оперативно-тактичного управління є оптимальне використання мінімальних ресурсів (в т.ч. фінансових, людських та матеріальних) для забезпечення ефективної роботи освітньої організації. Апробація запропоних у статті механізмів сприяла ефективному застосуванню представниками освітнього менеджменту Запорізького регіону альтернативних та конструктивних рішень для організації в короткі терміни дистанційного, змішаного та сімейного навчання для всіх здобувачів освіти відповідно до їхніх освітніх запитів незалежно від їх місця знаходження. Це також лягло в основу ефективного запровадження процесу подолання освітніх втрат і розривів учнів різних категорій.

Вважаємо, що управлінські дії керівників закладу освіти з урахуванням принципів оперативно-тактичного менеджменту допоможуть їм уникнути ситуацій прийняття необґрунтованих рішень під час швидкого реагування на виникаючі проблеми, виклики та ризики дестабілізуючих факторів військового часу, сприятимуть досягненню запланованих цілей та отриманню максимально можливих освітніх результатів.

Перспективи. В подальшому плануємо більш докладно розглянути особливості реалізації технологій цільового управління на різних рівнях



менеджменту, з метою підвищення ефективності управління закладом освіти в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. – Київ : Пед. думка, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf>

2. Управління закладом освіти : підруч. для здобувачів другого рівня вищ. освіти пед. ун-тів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко ; Бердян. держ. пед. ун-т. – 2-ге вид. переробл. і допов. – Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA%2022%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20%281%29.pdf>

3. Kravchenko, T., Prysiazhniuk, L., Artemchuk, L., Zharovska, O., Bilyk, O., & Popruzha, A. (2023). Anti-Crisis Management of an Educational Institution at War: Reforms, Changes, and Innovations in Education. // *Revista Românească Pentru Educație Multidimensională*, 15(4), 117-131. URL: https://www.researchgate.net/publication/376018506_Anti-Crisis_Management_of_an_Educational_Institution_at_War_Reforms_Changes_and_Innovations_in_Education

4. Hrevtseva Yevheniia, Kravchenko Tetiana Crisis Management of an Educational Institution in Conditions of Martial Law // *Scientific Journal of Polonia University*.



Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej. 2023. Том 61. № 6 Pp. 50-61 URL: <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/article/view/1213/1161>

5. Matúš Grega, Pavel Nečas. Implementation of effective solutions to the crisis tasks and its regional management. // *Insights into Regional Development*, 2022, 4 (4), pp.21 - 35. ff10.9770/ird.2022.4.4(2)ff. ffhal-04242916 URL: <https://hal.science/hal-04242916/document>

6. Кошелева О., Кравчук О., Цисельська О. Роль освітнього менеджменту в умовах кризових явищ. // *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2023. 6(1), 63–75. URL: <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/283951>

7. Кравченко Т.В. Особливості застосування технологій ефективного оперативно-тактичного управління в умовах агресивного зовнішнього середовища // *Електронний збірник наукових праць ЗОІППО*, 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yhxbA-nozSUqAwycPlsBODLNyzzfW2pNw/view>

8. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf>

9. Кравченко Т.В. Оцінка ефективності управління закладом освіти в контексті оперативного менеджменту в умовах війни // *Основні орієнтири розвитку системи освіти Запорізької області в контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» в умовах очної, дистанційної та змішаної освіти у 2023/2024 навчальному році: метод. рекомендації: у 3-х ч.* Запоріжжя : СТАТУС, 2023. Ч. I. 128 с. С.71-80 URL: https://drive.google.com/file/d/18kXHrC5CuxYNo1TkqH_ENdWIKRySUs7t/view



10. Костюніна Ю. О. Особливості управління закладом освіти в умовах воєнного стану // *Ефективність державного управління*. 2023. Вип 1/2 (74/75). С. 42-46. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s7.pdf>

11. Копчак, Ю., Матвеев, М., & Пугачов, В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. // *Економіка та суспільство*, 2023.(51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

12. Гребінчук О.М. Оперативне управління виробництвом як організаційно-планова система URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/63817.doc.htm

13. Вознюк Лідія, Доброгорський Олександр Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. // *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. «Публічне управління та адміністрування». 2022. № 1 (2). С. 48-54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44>

14. Костюніна, Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. 1(74/75), 42–46. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/522>

15. Гревцева Є.О. Фасилітація як ефективний інструмент прийняття командних рішень в закладі освіти // *Основні орієнтири розвитку системи освіти Запорізької області в контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» в умовах очної, дистанційної та змішаної освіти у 2023/2024 навчальному році: метод. рекомендації: у 3-х ч.* Запоріжжя : СТАТУС, 2023. Ч. I. 128 с. С.71-80 URL: https://drive.google.com/file/d/18kXHrC5CuxYNo1TkqH_ENdWIKRySUs7t/view

16. Управлінський супровід освітнього процесу в умовах воєнного стану. Блог кафедри менеджменту освіти та психології КЗ ЗОІППО ЗОР URL: https://kmopsy.blogspot.com/2022/04/blog-post_22.html



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ:
НАУКОВІ ЗАПИСКИ

17. Особливості застосування технологій ефективного оперативно-тактичного управління в умовах змін. Блог кафедри менеджменту освіти та психології КЗ ЗОШПО ЗОР URL: https://kmopsy.blogspot.com/2023/04/blog-post_25.html

18. На порозі 2023-2024 навчального року: долаємо управлінські виклики. Блог кафедри менеджменту освіти та психології КЗ ЗОШПО ЗОР URL: <https://kmopsy.blogspot.com/2023/08/2023-2024.html>