

<https://doi.org/10.15407/socium2022.03.117>  
УДК 37.091.113



Creative Commons Attribution 4.0 International

*Дікова-Фаворська О.М., д-р соціол. наук, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін КЗ “Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти Житомирської обласної ради”, вул. Михайлівська, 15, Житомир, 10014, Україна, email: favorska@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1600-6875>*

## ФУНКЦІОНАЛ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Визначено на основі онлайн-опитування директорів шкіл головні проблеми, які виникають при прийнятті управлінських рішень в екстремальній ситуації, зумовленій війною в Україні. Ідентифіковано соціальні ризики та непередбачувані виклики, які постають перед директорами українських закладів загальної середньої освіти при виконанні функціональних обов'язків під час війни. Виявлено, що в сучасній ситуації до функцій директора школи належать не тільки традиційні з організації освітнього процесу, але й ряд нових, зумовлених актуальною ситуацією щодо гарантування безпеки всіх учасників процесу, забезпечення їхньої різнобічної підтримки, юридично правильного оформлення освітньої діяльності в умовах воєнного стану тощо. Показано, що зміна функціоналу директора закладів загальної середньої освіти під впливом значущих подій і суспільних запитів не є випадковим явищем, викликаним воєнним станом, а історичною закономірністю, притаманною розвитку української освіти від самих витоків її створення. Показано, що визначений професійним стандартом “Директор закладу загальної середньої освіти” перелік функцій і компетентностей не охопив всього обсягу процесів, що забезпечує директор закладу загальної середньої освіти, зокрема його управлінських дій в умовах екстремальних ситуацій, тобто реалізації функцій антикризового управління, яка потребує відповідної підготовки. У цьому зв'язку результати проведеного дослідження дозволяють судити, що в нинішній ситуації повномасштабного військового вторгнення Росії на територію суверенної України директори шкіл потребують посиленої правової підготовки, поглиблення фінансової грамотності, психологічної та інших видів підтримки. Розроблено рекомендації для наближення навчання в системі підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти до нових запитів, зумовлених потребами у поглибленні знань для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах війни, зокрема щодо посилення юридичної складової навчальних планів; введення тренінгових курсів з відпрацюванням кейсів обміну власним досвідом розв'язання непересічних питань в особливих ситуаціях; підготовки до роботи в екстремальних ситуаціях як стрижневого компоненту блоку психологічних дисциплін; поглиблення фінансової обізнаності в умовах невизначеності фінансування; ознайомлення з фандрайзингом, потреба в якому загострилася під час війни та залишатиметься актуальною в повоєнних умовах відновлення економіки країни; доцільності розроблення інноваційного курсу з посилення формування національної ідентичності, національної стійкості, відданості та ціннісного поля українського народу не через традиційне передання знань щодо історичних фактів і краєвих літературних творів, а через усвідомлення історичної місії українців у боротьбі за своє право на життя в незалежній державі.*

**Ключові слова:** функціонал директора закладу освіти, менеджер освіти, лідер змін, Нова українська школа, професійний стандарт “Директор закладу загальної середньої освіти”, криза, функція антикризового управління.

*Dikova-Favorska O.M., Dr Habil. (Sociology), Professor, Department of Social Sciences and Humanities, Zhytomyr Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, 15, Mykhailivska, Zhytomyr, 10014, Ukraine, email: favorska@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1600-6875>*

## **FUNCTIONAL RESPONSIBILITIES OF THE PRINCIPAL OF THE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION IN THE CONDITIONS OF WAR**

*Based on the online survey conducted among school principals, the paper demonstrates the main problems when making management decisions in an extreme situation caused by the war in Ukraine. The author identified social risks and unforeseen challenges faced by principals of the Ukrainian general secondary education institutions (GSEI) when performing their functional duties during the war. It was revealed that in the current situation, the school principals fulfil not only traditional functions of organizing the educational process but also new ones, determined by the current situation, i.e., guaranteeing the safety of all process participants; ensuring their all-round support, legally accurate registration of educational activities in wartime conditions, etc. It is shown that the change in the functionality of the general secondary education institutions principal under the influence of certain events and public requests is not an accidental phenomenon caused by the current war situation but is more a historical regularity inherent in the development of Ukrainian education from the very origins of its creation. The paper demonstrates that the list of functions and competencies defined by the professional standard "Principal of a general secondary education institution" did not cover the entire scope of processes provided by the head of the general secondary education institutions, their managerial actions in extreme situations, that is, the implementation of the crisis-resolving function, which requires appropriate training. In this regard, the results of the conducted research allow us to see that in the current situation of a full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of sovereign Ukraine, school leaders need enhanced legal training, deepening of financial literacy, psychological and other types of support. Recommendations have been developed for bringing the training in the system of advanced training of the heads of the general secondary education institutions to new demands, caused by the need to deepen knowledge for making effective management decisions in war conditions, in particular, regarding the strengthening of the legal component of training plans; introduction of training courses with working out cases of sharing one's own experience in solving non-intersecting issues in particular situations; preparation for work in extreme situations as a core component of the block of psychological disciplines; deepening of financial awareness in conditions of funding uncertainty; familiarization with fundraising, the need for which became acute during the war and will remain relevant in the post-war conditions of recovery of the country's economy; the expediency of developing an innovative course to strengthen the formation of national identity, national stability, loyalty and the value field of the Ukrainian people not through the traditional transfer of knowledge about historical facts and the literary works, but through awareness of the historical mission of Ukrainians in the struggle for their right to life in an independent state.*

**Keywords:** *functional responsibilities of the principal of an educational institution, education manager, change leader, New Ukrainian School, professional standard "Principal of a general secondary education institution", crisis, crisis-overcoming function.*

Через війну перед директорами українських закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) постали нові завдання, розв'язання яких значною мірою не були передбачені чинною регламентацією виконання функціональних обов'язків директорів шкіл у мирний час. Сьогодні директор має забезпечувати досягнення основної мети загальної

середньої освіти – отримання учнями універсальних знань і вмінь (ключових компетентностей), які дозволять самореалізуватися в житті й задовольнити освітні потреби людини зокрема та суспільства в цілому – в нових кризових умовах. Українські педагоги вже мають певний досвід роботи в кризових ситуаціях (під час пандемії, техногенних катастроф, внаслідок стихійних лих тощо), які вимагають прийняття нестандартних управлінських рішень (зокрема, здійснення стрімкого переходу на дистанційний формат організації освітнього процесу у березні 2020 р. через пандемію COVID-19). Проте цей досвід є вкрай недостатнім для повноцінної реалізації кризового менеджменту в умовах воєнного стану. Актуальним стає новий суспільний запит до директорів ЗЗСО: вони мають опанувати таку модель освітнього управління, до якої крім звичних функцій належить ще й антикризова (така, що долає кризу). Це потребує відповідної підготовки, яка дозволить директору школи обирати кращі управлінські рішення щодо вирішення нових проблем в умовах воєнного стану (від забезпечення фізичної безпеки учасників навчального процесу до юридично правильного оформлення освітньої діяльності тощо).

З огляду на це, **мета статті** – з'ясувати рівень готовності директорів шкіл до управління в кризових умовах воєнного стану, виявити актуальні потреби у додатковій підготовці, розробити відповідні рекомендації для системи підвищення кваліфікації директорів ЗЗСО.

Модель функціоналу директора закладу освіти еволюціонувала від часу відкриття перших шкіл Київської Русі у IX ст., коли освіта почала набувати організованості та системності, до нинішньої концепції Нової української школи (НУШ), головна мета якої – комфортне навчання, здобуття учнями не тільки знань, але й умінь застосовувати їх у повсякденності. Ця еволюція на кожному історичному етапі спричиняла зміни функціональних обов'язків і вимог до особистих якостей директора ЗЗСО, зумовлених соціальним запитом відповідного часу. Зазначені зміни можна простежити в хронологічному порядку за низкою документів державного значення (Положення про єдину трудову школу, 1918 р.; Статут єдиної трудової школи, 1923 р.; Закон “Про зміцнення зв'язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР”, 1958 р.; Державна національна програма “Освіта” (Україна XXI ст.), 1994 р.; Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, 2013 р. тощо), які було досліджено рядом відомих вітчизняних вчених [1, с. 6–14; 2]. Проте в контексті цього дослідження варто зазначити кілька принципово важливих новацій, зумовлених посиленням демократизації українського суспільства після Революції Гідності.

В результаті розвитку та поширення закладів нового типу (приватних, авторських, експериментальних шкіл і окремих класів) суспільний запит вимагає від директора ЗЗСО професійної гнучкості, володіння новими формами та методами управлінської діяльності, певної сміливості у впровадженні інновацій. Він має органічно володіти знаннями різних наукових галузей (психології, педагогіки, менеджменту тощо) та креативно використовувати їх у повсякденній практиці. Стрімко розвивається менеджмент освіти. Новий час формує нові функції менеджера – директора школи (зокрема, прогностичну, консультативну, представницьку, менеджерську та політико-

дипломатичну) [3]. Актуальною є педагогіка партнерства, від директора очікують готовності до саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти.

Найважливішою складовою освітньої діяльності стає якість освіти: на допомогу директорам шкіл Державною службою якості освіти розроблено Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності визначено основними принципами освітньої діяльності в Законі України “Про освіту” від 05.09.2017 р. № 2145-VIII; важливою частиною системи зовнішнього забезпечення якості освіти визначено інституційний аудит – комплексну зовнішню перевірку та оцінювання освітніх й управлінських процесів ЗЗСО, які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток<sup>1</sup>. На думку освітян-практиків, поки не регламентовано інструментарій оцінки якості та розробки рекомендацій за підсумками аудиту, результати перевірок у цих аспектах переважно мають формальний, суб’єктивний характер.

Головною реформою сучасної шкільної освіти стала Нова українська школа (НУШ), концепція якої передбачає зміни в діяльності директорів ЗЗСО у напрямках збільшення свободи у прийнятті рішень; кадрової автономії (директор самостійно призначає членів колективу); укладанні строкових договорів з учителями; обрання директора за конкурсом на обмежені терміни тощо [4]. Посилюється міжнародний компонент в освітніх практиках української шкільної освіти. Директор ЗЗСО має виступати лідером змін, який забезпечує в закладі атмосферу свободи, щастя та поваги, демонструє високий рівень педагогічної кваліфікації, досвід педагогічної роботи, обізнаність в управлінській діяльності, прагнення самоосвіти та самовдосконалення.

У 2021 р. прийнято Професійний стандарт Керівника (директора) закладу загальної середньої освіти – перший документ, де описано функції, знання та компетенції директора ЗЗСО<sup>2</sup>. Стандарт визначає п’ять компетенцій (громадянську – спроможність діяти як відповідальний громадянин українського суспільства; соціальну – здатність до ефективної комунікації; культуру самовираження – схильність цінувати різноманітність і мультикультурність; цифрову – вміння критично користуватися інформаційними технологіями; підприємницьку – креативність у діяльності), а також п’ять функцій директора школи (стратегічний розвиток закладу; керівництво та моніторинг освітнього процесу; лідерство й партнерська взаємодія; організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного середовища та безперервний професійний особистий розвиток). Цей перелік компетенцій і функцій не визначає всього обсягу діяльності, яку має забезпечити керівник, не зменшує уваги до головного – розробити та побудувати місію й візію школи, стратегію яких визначає цей Стандарт.

<sup>1</sup> Наказ Міністерства освіти і науки України “Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти” від 09.01.2019 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>

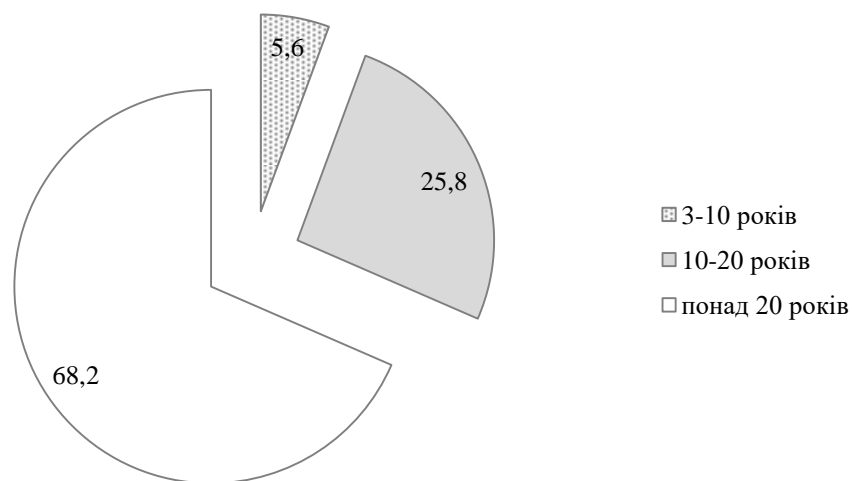
<sup>2</sup> Наказ Міністерства економіки України “Про затвердження Професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти” від 17.09.2021 р. № 568-21. URL: [https://osvita.ua/doc/files/news/844/84426/Nakaz-568-zatverdzh\\_standartu\\_keriv\\_22\\_0.pdf](https://osvita.ua/doc/files/news/844/84426/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv_22_0.pdf)

Зокрема, настання в умовах децентралізації управлінської та фінансової автономії істотно змінюють роль директора школи як менеджера з урахуванням усіх повсякденних викликів, які постають перед сучасним менеджером освіти: збільшення навантаження, що спричиняє професійне вигорання; недостатність правових знань і з управління фінансами; брак часу через несформованість механізму делегування повноважень і формування самостійності й відповідальності у педагогічних працівників різних вікових категорій; неготовність приймати рішення в екстремальній ситуації внаслідок браку підготовки щодо кризового менеджменту. Останнє переконливо довів стрімкий перехід організації навчання у дистанційний формат без відповідної технічної підтримки, методичної підготовки та сформованої професійної стійкості, викликаний пандемією COVID-19 у 2020 р. Нинішнє повномасштабне вторгнення РФ на територію України і пов'язана з цим необхідність створити не тільки безпечне середовище (облаштувати укриття на території закладів освіти), але й організувати психологічну підтримку педагогічного колективу та учнів; забезпечити супровід та організувати допомогу сім'ям, що евакуювалися з місць, де проходили бойові дії – це виклики, які потребують відповідної підготовки директора ЗЗСО. Саме він має демонструвати стійку державницьку патріотичну позицію, професійну впевненість, сміливість, часом неординарність у прийнятті рішень, правову та фінансову грамотність, щоб гнучко реагувати на актуальну ситуацію, успішно долати кризу, зберігати та надихати колектив і забезпечувати якість освіти. Тому освітній управлінець потребує постійного та системного оновлення знань з освітнього менеджменту, особливо в нинішніх умовах. Сьогодні керівник закладу освіти – це менеджер, однією з найважливіших управлінських функцій якого має бути антикризового управління (в екстремальних умовах з обмеженням часу, ресурсів, зі збереженням якості надання послуг або створення продукту). У цьому зв'язку влітку 2022 р. було проведено дослідження для з'ясування рівня готовності директорів шкіл до управління в умовах воєнного стану.

З 10 по 20 червня 2022 р. методом онлайн-опитування проведено пошукове дослідження “Функціонал директора школи в умовах війни”, метою якого було виявити проблемні позиції, пов'язані з прийняттям управлінських рішень у кризовій ситуації, що зумовлена війною. Усього було опитано 267 директорів ЗЗСО Одеської області. Через організаційні труднощі проведення опитування в умовах війни не ставилося завдання репрезентативного виявлення думки всіх директорів ЗЗСО Одеської області. Водночас отримані дані дозволяють судити про наявні проблеми, потреби та запити директорів шкіл, які доцільно задовольняти для ефективного прийняття управлінських рішень у нинішній ситуації.

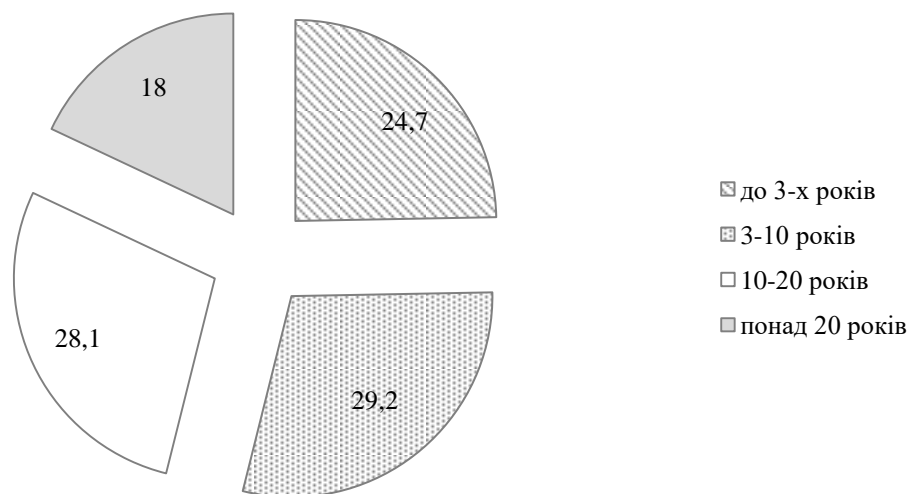
Абсолютна більшість респондентів (94%) мали стаж загальної педагогічної роботи понад 10 років, зокрема, більше ніж чверть (25,8%) – від 10 до 20 років, понад дві третини (68,2%) – 20 і більше років, що свідчить про відповідність фахового в педагогічній галузі досвіду опитаних директорів ЗЗСО сучасним вимогам (рис. 1).

Те саме стосується управлінського досвіду: стаж перебування на посаді директора ЗЗСО у 18% респондентів був понад 20 років, у більше ніж чверть (28,1%) від 10 до 20 років і лише менше ніж чверть (24,7%) опитаних мали до 3-х років стажу управління закладом (рис. 2).



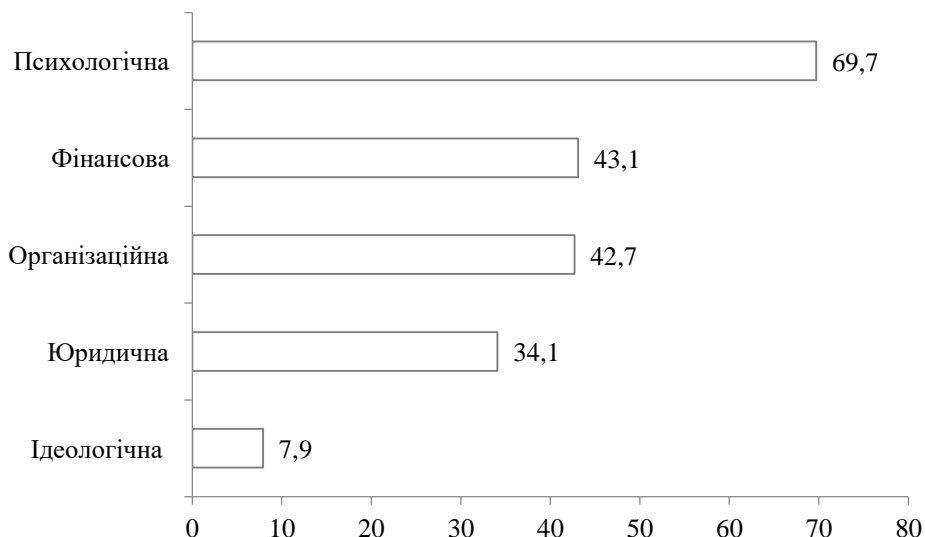
**Рис. 1. Розподіл опитаних залежно від загального педагогічного стажу\*, %**

\* На рисунку не позначено кількість опитаних зі стажем до 3-х років через незначну величину для цього масштабу (0,4%).



**Рис. 2. Розподіл опитаних залежно від загального досвіду управління закладом освіти, %**

Серед найвразливіших складових діяльності з управління ЗЗСО під час війни переважна більшість опитаних (69,7%) визначила, насамперед, психологічну, а як найменш проблемну – ідеологічну (рис. 3).



**Рис. 3. Розподіл відповідей директорів ЗЗСО щодо вразливих складових діяльності під час війни\*, %**

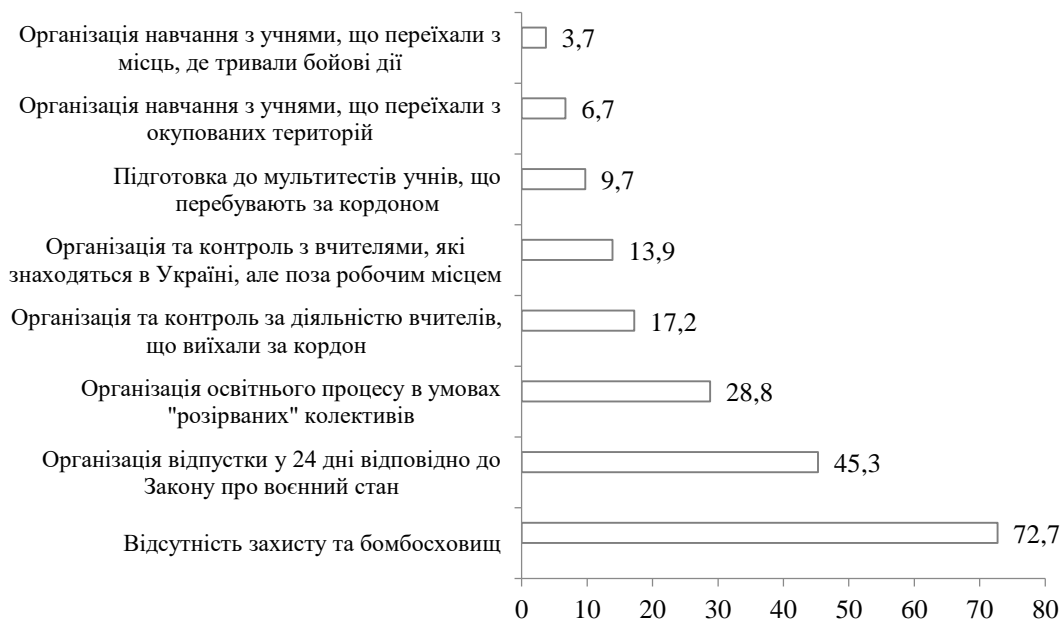
\* Респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.

Проте під час більш детального аналізу виявлено, що є певні відмінності у думках серед керівників з різним загальним досвідом управління закладом освіти. Так, керівники з досвідом 3–10 років найчастіше говорили про психологічну, фінансову та організаційні складові як вразливі (29%, 33% та 29,8% відповідно). Керівники з досвідом управління закладом освіти понад 20 років переважно повідомляли про юридичну складову як вразливу – 67%.

Основна причина неготовності приймати кращі управлінські рішення в екстремальних умовах виявилася в психологічній напрузі, спричиненій високим рівнем загроз втрати життя, свободи, раптовістю нападу ворожої армії, невизначеністю ситуації, відсутністю інструкцій щодо дій керівника за таких обставин.

Серед труднощів в організаційній діяльності директорів ЗЗСО переважна більшість респондентів зазначила відсутність захисту та бомбосховищ (72,7%), майже половина (45,3%) – реалізацію нового порядку організації відпусток працівників у 24 дні, майже третина (28,8%) – організацію навчального процесу в умовах “розірваних” колективів (рис. 4). Статистично істотних відмінностей у відповідях керівників закладів освіти залежно від досвіду управлінської діяльності нами не зафіксовано.

Найбільші складнощі викликали нові управлінські питання, вирішення яких не могло ґрунтуватися на попередньому власному досвіді. Крім того, бракувало відповідних настанов і рекомендацій щодо алгоритму дій у кризових ситуаціях.



**Рис. 4. Розподіл відповідей директорів ЗЗСО щодо ускладнень в організаційній діяльності під час війни\*, %**

\* Респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.

Щодо найвразливішої частини діяльності з управління ЗЗСО під час війни (психологічної підготовки), то диференціюючи її за складовими, опитані найчастіше зазначали емоційне вигорання та брак володіння методами саморегуляції психологічного стану особистості – 55,8%; проблемність збереження емоційної стійкості – 44,6%; вплив травмуючих подій на освітній процес – 32,2%, нестачу технологій психологічної підтримки педагогів – 25,5% (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Розподіл відповідей директорів ЗЗСО щодо складових психологічної підготовки, які виявилися недостатніми\*, %**

Складові психологічної підготовки	Частка відповідей
Емоційне вигорання під час війни та методи саморегуляції особистості	55,8
Збереження емоційної стійкості	44,6
Вплив травматичних подій на освітній процес	32,2
Технології психологічної підтримки педагогів	25,5
Особливості роботи з сім'ями та дітьми ВПО	16,5
Робота з дитячою травмою	13,1
Особливості роботи з дітьми, які були свідками бойових дій	9,4
Перша психологічна допомога дітям, які перебувають у післятравматичному стані	6,4

\* Респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.



Важливим спостереженням виявилось, що проблеми психологічної підготовки, пов'язані з дитячою травмою, роботою зі свідками бойових дій, з учнями з посттравматичними станами зазначалися як менш значущі порівняно з іншими. Можна припускати, що керівники або не стикалися/не замислювалися над цими проблемами, або мали в штаті психолога, який працював з ними (з'ясування дійсної ситуації належить до перспективи подальших розвідок у цьому напрямі).

Попри набутий досвід управління закладом під час пандемії COVID-19, який мав зміцнити управлінську готовність до прийняття рішень в екстремальній ситуації, сформувати у керівників необхідний механізм збереження й самозбереження, озброїти їх необхідними техніками роботи з підтримки педагогічного колективу та учнів, респонденти переважно виявилися неготовими до нових викликів реалізації функцій антикризового освітнього менеджменту в умовах війни.

Менше ніж 8% опитаних зазначили про наявність ідеологічної підготовки (рис. 4). Проте виявлено певну кількість колаборантів і зрадників серед педагогічних працівників. З огляду на це, важливою є оцінка директорів ЗЗСО щодо відповідальності системи освіти за прояви нестійкої патріотичної позиції частини суспільства в умовах повномасштабного вторгнення армії РФ на територію України. Виявилось, що більшість респондентів (67,5%) поклали на систему освіти повну відповідальність за подібні прояви, і лише 8,5% вважали, що освіта не несе за це жодної відповідальності (табл. 2).

Таблиця 2

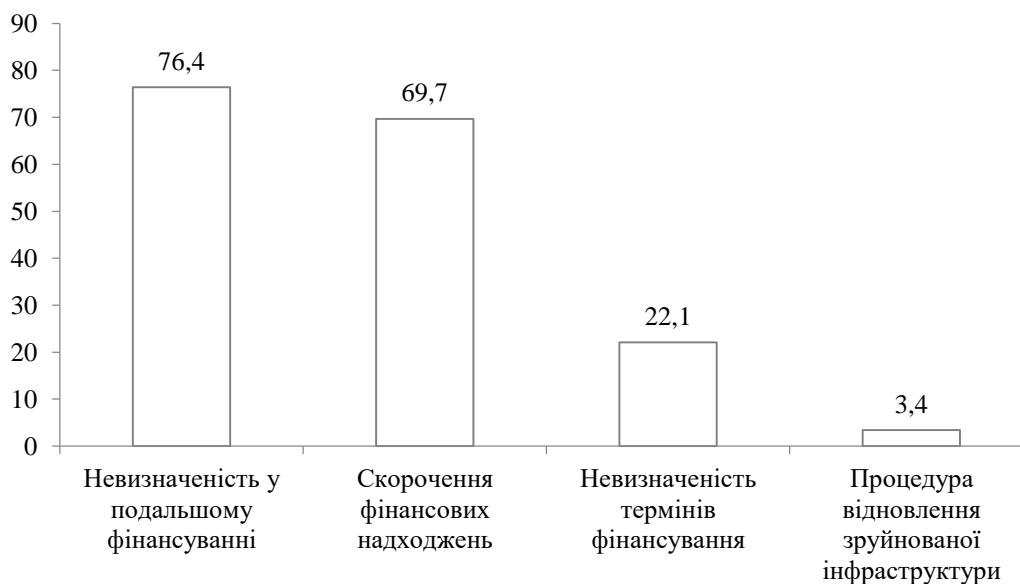
**Розподіл відповідей директорів ЗЗСО  
щодо рівня відповідальності системи освіти у проявах нестійкої  
патріотичної позиції\*, %**

Варіанти відповідей	Частка відповідей
Повна відповідальність (сума відповідей від 7 до 10 балів)	67,5
Обмежена відповідальність (сума відповідей від 4 до 6 балів)	24,0
Жодної відповідальності (сума відповідей від 0 до 3 балів)	8,5

\* Респондентам було запропоновано обрати за 10-бальною шкалою рівень відповідальності, де "0" – жодної відповідальності, а "10" – повна відповідальність.

Стосовно фінансової складової діяльності з управління ЗЗСО під час війни, то найчастіше керівники згадували невизначеність у подальшому фінансуванні та скорочення фінансових надходжень – 76,4% та 69,7% відповідно (рис. 5).

Управління закладом освіти в екстремальних ситуаціях передбачає оперування наявними ресурсами (перерозподіл статей кошторису, покладання нових обов'язків на працівників тощо) для збереження колективу та матеріальної бази, при цьому слід не втрачати рівень якості освіти, що потребує готовності керівника приймати нестандартні управлінські рішення у фінансовій та юридичній площинах. Відповідно, в кризові часи потрібен особливо високий рівень правової грамотності, щоб прийняті рішення не порушували законодавство. Результати дослідження виявили, які нові положення в управлінні закладом потребували додаткового юридичного роз'яснення (табл. 3).



**Рис. 5. Розподіл відповідей директорів ЗЗСО на запитання щодо фінансових викликів з початку бойових дій\*, %**

\* Респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.

*Таблиця 3*

**Розподіл відповідей директорів ЗЗСО щодо нових положень управління під час війни, які потребували додаткового юридичного роз'яснення\*, %**

Положення	Частка відповідей
Процедура "простою"	66,7
Процедура збереження документів працівників у випадку окупації	58,4
Відпустка 24 робочих дні	53,9
Поведінка директора закладу освіти в період окупації	42,3
Робота за кордоном	27,3
Робота поза робочим місцем у межах України	22,5
Виплата оздоровчих і матеріальної допомоги педагогічним працівникам	20,6
Право на евакуацію директора ЗЗСО	17,2

\* Респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.

Так, на думку респондентів, найбільше потребували роз'яснення процедури простою (66,7%), збереження документів (58,4%), відпустки 24 дні для педагогічних працівників (53,9%) та поведінка директора закладу в період окупації (42,3%). Найменше керівників хвилювали роз'яснення питання виплати оздоровчих і матеріальної допомоги педагогічним працівникам (20,6%) та прав на евакуацію керівника закладу освіти (17,2%). З'ясування цих положень потребує завчасного інструктажу і консультування керівників закладів для попередження управлінських помилок і формування стійкої позиції директора, який у найстресовіших умовах має демонструвати оточенню впевненість і спокій, надихаючи в такий спосіб колектив на продуктивну роботу.

Саме стресостійкість визначили 82% опитаних як найголовнішу управлінську якість, що є необхідною для роботи керівника в кризовій ситуації; уміння організувати робочий процес в екстремальних умовах – 79%; лідерство – 66,3%; професіоналізм – 61%; мобільність – 52,8%; компетентність – 49,1%, уміння знаходити компроміс – 44,4%. Набагато менше респондентів надали значення таким якостям керівника, як гнучкість (24%), вимогливість (14,6%), економічна грамотність (20,2%), новаторство (12%) та підприємливість (7,9%).

Серед головних особистих якостей керівника ЗЗСО під час війни респонденти надавали найбільшого значення патріотизму (89,1%), сміливості в прийнятті рішень і повазі до людей – 76,4% та 76% відповідно (рис. 6).

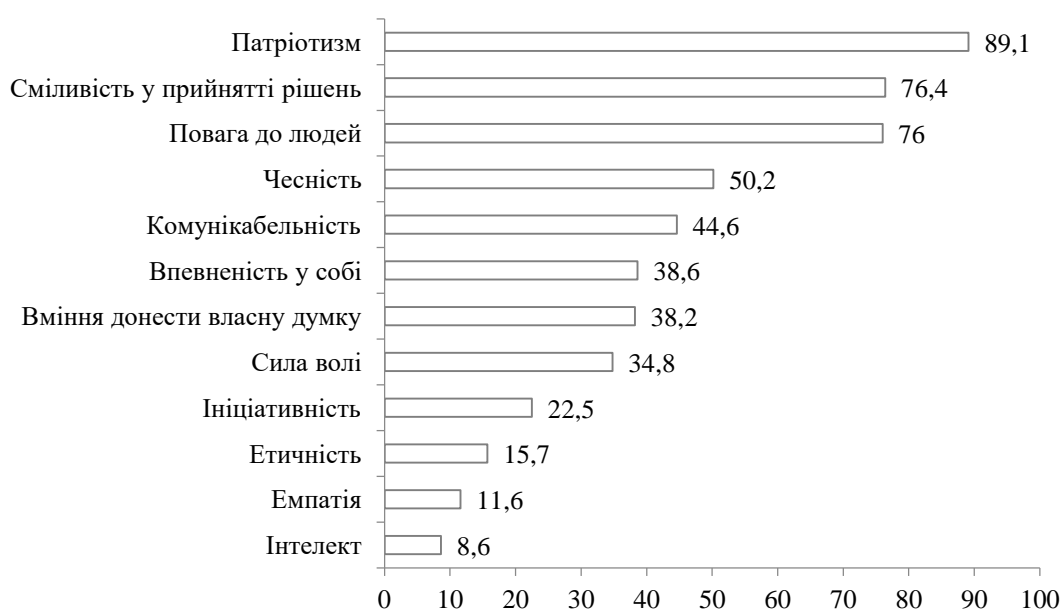


Рис. 6. Рейтинг головних особистих якостей керівника під час війни, %

\* Респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.

**Висновки.** Функціонал директора закладу загальної середньої освіти формувався як результат еволюції, зумовленої історичними обставинами і запитом українського суспільства на кожному етапі розвитку, дійшовши моделі “управлінець – менеджер освіти – лідер змін”, у якій із збільшенням навантаження керівника збільшувалася також його самостійність і відповідальність за розвиток школи, яка нині має забезпечувати високий рівень якості освіти та формувати атмосферу доброзичливості й партнерства для повноцінної самореалізації всіх суб’єктів навчального процесу.

Сучасні виклики (пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію суверенної України) коригують структуру функціоналу освітнього менеджера, в якій крім традиційних функцій чільні місця мають посідати знання, уміння та навички, потрібні для успішного додання стресів, пов’язаних з екстремальними ситуаціями;

складові професійної підготовки, які дозволяють у кризових обставинах системно мислити та діяти, приймати нестандартні управлінські рішення, з огляду на наявні ресурси, рішуче брати відповідальність за збереження життя та працездатність колективу.

Для ефективного виконання функціональних обов'язків у нових умовах керівник ЗЗСО потребує спеціальної багатобічної підтримки; згідно з результатами здійсненого дослідження, вона має фокусуватися на трьох напрямках управлінської діяльності: посилення юридично-правової обізнаності та організаційного забезпечення щодо реалізації зумовлених війною нововведень у навчальному процесі та позанавчальних компонентах функціонування закладу, а також психологічна підготовка і психологічний супровід роботи колективу й особисто керівника з урахуванням його підвищеної відповідальності в кризових ситуаціях.

За результатами проведеного дослідження, доцільно сформулювати такі рекомендації для наближення навчання в системі підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО до нових запитів, зумовлених потребами у поглибленні знань для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах війни:

- з метою запобігання управлінських помилок посилити юридичну складову навчальних планів, зокрема щодо оформлення розпоряджень директора школи під час воєнного стану (щодо простою, роботи поза межами робочого місця, збереження документів тощо);

- для оптимізації управлінських процесів і формування управлінської стійкості вводити тренінгові курси з відпрацюванням кейсів (можливих неординарних випадків), де учасники тренінгів обмінюються власним досвідом розв'язання непересічних питань і моделюють дії в особливих ситуаціях;

- підготовку до роботи в екстремальних ситуаціях зробити стрижневим компонентом у блоці психологічних дисциплін з урахуванням виявленої психологічної вразливості керівників шкіл, які відповідають не тільки за організацію навчального процесу, але й за збереження колективу, його професійної стійкості в умовах війни;

- особливу увагу приділити поглибленню фінансової обізнаності, зокрема в умовах невизначеності обсягів і термінів фінансування; передбачити в навчальних планах ознайомлення з фандрайзингом (залученням ресурсів, необхідних для діяльності закладу), потреба в якому загострилася під час війни та залишатиметься актуальною в повоєнних умовах відновлення;

- передбачити в навчальних планах спеціальний курс щодо посилення формування національної ідентичності, стійкості, відданості та ціннісного поля українського народу, розроблений на інноваційній основі – не через традиційне передання знань щодо історичних фактів і кращих літературних творів, а через усвідомлення історичної місії українців у боротьбі за своє право на життя в незалежній державі.

#### Список використаних джерел

1. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ "Щедра садиба", 2017. 126 с.
2. Енциклопедія освіти / за ред. В.Г. Кременя. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1038 с.
3. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управління діяльністю директора загальноосвітньої школи: монографія. 3-тє вид. Київ: Логос, 2019.

4. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>

*Отримано 18.07.22 та оновлено 12.09.22*

#### **References**

1. Marmaza, O.I. (2017). Management of an educational organization. Kharkiv: Shchedra sadyba [in Ukrainian]
2. Kremen, V.H. (Ed.). (2008). Encyclopedia of education. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian]
3. Danylenko, L.I. (2019). Modernization of the content, forms and management methods of the secondary school principal. Kyiv: Lohos [in Ukrainian]
4. New Ukrainian school. Conceptual principles of secondary school reform. (2016). Kyiv: Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> [in Ukrainian]

*Received on 18.07.22 and updated on 12.09.22*