

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Антикризове управління закладом освіти на прикладі  
Запорізької гімназії №17»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зокс-з  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту  
Хмельницький А. А.

Керівник : старший викладач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, кандидат  
педагогічних наук

Верітова О. С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Хмельницький Андрій Андрійович

1. Тема роботи «Антикризове управління закладом освіти на прикладі Запорізької гімназії №17 \_\_\_\_\_»

керівник роботи: Верітова О. С. старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № \_\_\_\_\_ 583-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

3. ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ №17

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

18 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

А. А. Хмельницький

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

О. С. Верітова

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 3 розділів, 66с., 18 таблиць, 15 рисунків, 50 джерел використаної літератури.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вдослідження передумов формування системи антикризового менеджменту закладу освіти та розробка перших етапів впровадження системи антикризового управління.

Об'єктом дослідження є організаційна характеристика Запорізької гімназії №17, процеси управління гімназією та передумови формування системи антикризового управління закладу.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, принципи і методи антикризового управління закладом загальної середньої освіти.

У кваліфікаційній роботі магістра використані такі методи, як: статистичний метод обробки даних, метод групування – для оцінки соціально-економічних передумов впровадження антикризового управління, дослідження стану основних показників які формують систему діяльності закладів освіти; економіко-математичне моделювання – для розробки моделі оцінки якості освіти та основних факторів, що вагомо впливають на якість освіти (якість процесу, якість умов та якість результатів); експертний метод – для інтерпретації експертних оцінок щодо аналізу факторів та критеріїв моделі оцінки якості освіти.

Кваліфікаційна робота демонструє перші кроки нового керівника гімназії, яка через об'єктивні причини має кризові явища у багатьох аспектах своєї діяльності.

У Розділі 1 кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади антикризового менеджменту – сутність, цілі та задачі антикризового управління, характеристики антикризового менеджменту і техніки управлінської діяльності при створенні системи антикризового управління у закладі загальної середньої освіти.

У Розділі 2 було проаналізовано узагальнені статистичні дані про заклади освіти України, організаційну характеристику безпосередньо Запорізької гімназії №17, результати анкетування, створеного за інструментарієм, який рекомендований Державною службою якості освіти України, усіх учасників освітнього процесу – педагогічного колективу, здобувачів освіти і, власне, їх батьків. Сформовано висновки до проведеного анкетування та запропоновані шляхи покращення якості освіти у Запорізькій гімназії №17.

В розділі 3 кваліфікаційної роботи 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.

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ, ФАКТОРНО-КРИТЕРІАЛЬНА МОДЕЛЬ, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ**

## ABSTRACT

The Master's thesis consists of 3 chapters, 66 pages, 18 tables, 15 figures, 50 references.

The aim of the Master's thesis is to study the prerequisites for the formation of the anti-crisis management system of the educational institution and the development of the first stages of the anti-crisis management system implementation.

The object of the research is the organizational characteristics of the Zaporizhia Gymnasium No. 17, the management processes of the gymnasium, and the prerequisites for the formation of the institution's anti-crisis management system.

The subject of the research is theoretical approaches, principles, and methods of anti-crisis management of a general secondary education institution.

The methods used in the Master's thesis are: statistical method of data processing, grouping method to assess the socio-economic prerequisites for the implementation of anti-crisis management and to research the state of the main indicators that form the activity system of educational institutions; economic-mathematical modelling to develop a model for assessing the quality of education and the main factors that significantly affect the quality of education (quality of the process, quality of conditions and quality of results); expert method to interpret the expert assessments regarding the analysis of factors and criteria of the education quality assessment model.

The Master's thesis demonstrates the first steps of the new head of the gymnasium, which, due to objective reasons, has crisis phenomena in many aspects of its activity.

In chapter 1 of the thesis, the theoretical foundations of crisis management were considered: the essence, aims, and tasks of crisis management, characteristics of crisis management and techniques of managerial activity when creating a system of crisis management in a general secondary education institution.

In Chapter 2, such topics were analysed: generalized statistical data on educational institutions of Ukraine, the organizational characteristics of the Zaporizhia Gymnasium No. 17, the results of a survey created according to the tools recommended by the State Service of Education Quality of Ukraine, which was taken by all participants in the educational process: the teaching staff, the students, and their parents. Conclusions to the conducted survey were formed and ways of improving the quality of education in the Zaporizhzhya Gymnasium No. 17 were proposed.

In Chapter 3 of the thesis, a factor-criterion model of the education quality of the Zaporizhzhya Gymnasium No. 17 was developed in order to carry out a local analysis of the education quality through a set of indicators based on the application of mathematical formulas.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, INTERNAL AUDIT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION, FACTOR-CRITERION MODEL, ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGY

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	3
ABSTRACT .....	4
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
1.1 Сутність, цілі та задачі антикризового управління .....	9
1.2 Характеристики антикризового менеджменту .....	14
1.3 Техніки управлінської діяльності при створенні системи антикризового управління закладу освіти. ....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	20
2.1 Аналіз узагальнених статистичних даних про заклади освіти України.....	20
2.2 Організаційна характеристика Запорізької гімназії №17.....	24
2.3 Результати анкетування педагогічних працівників, здобувачів освіти і їх батьків.....	28
2.4 Висновки до проведеного анкетування та шляхи покращення якості освіти у Запорізькій гімназії №17.....	48
РОЗДІЛ 3 ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ №17 .....	50
3.1 Створення сучасної освітньої програми закладу освіти .....	50
3.2 Факторно-критеріальна модель якості освіти Запорізької гімназії №17 .....	51
3.3 Бренд-менеджмент закладу освіти, розробка і просування бренду гімназії. ....	55
ВИСНОВКИ .....	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВСТУП

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 де бюрократизації та діджиталізації всіх ланок системи освіти.

Орієнтири освітньої реформи, викладені Законами України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту» [31, 32], основним завданням визначають автономність у діяльності закладів освіти, яка здійснюється у інтересах особистості, громади і суспільства. Сучасні зміни в менеджменті закладів освіти викликані процесами демократизації, відмовою від автократичних цінностей. У забезпеченні якісної діяльності закладу освіти зростає роль кожного педагогічного працівника, здатність кожного прозоро і відкрито виконувати свою роботу.

У вересні 2021 року для директорів закладів освіти затвердили новий професійний стандарт. Сучасні заклади освіти повинні ухвалювати головні для навчального процесу рішення: визначати стратегію, обирати навчальну програму, прописувати правила для всіх учасників навчального процесу в статуті, визначати, де підвищуватимуть кваліфікацію вчителі, залучати кошти спонсорів та ефективно їх використовувати. Усе це неможливо без сучасних знань, активності та здібностей до менеджменту керівників закладів освіти. Суто ж професійні компетенції у стандарті об'єднали довкола п'яти трудових функцій:

- дбати про стратегічний розвиток закладу, для чого є необхідними нормативно-правова компетентність, вміння стратегічно управляти персоналом (мотивувати, створювати умови для неперервного професійного розвитку

педагогів закладу) і, до того ж, стратегічно грамотно управляти закладом освіти, аби задовольнити потреби учнів і їх батьків, готуючи людей, які зможуть професійно реалізовуватись і знайти своє місце у сучасному світі.

- управляти якістю освітньої діяльності закладу.
- забезпечувати партнерську та мережеву взаємодію усіх учасників освітнього процесу – керівник закладу освіти повинен мати лідерські якості, володіти емоційно-етичною компетентністю.
- організовувати безпечне освітнє середовище – організація інклюзивного, безбар'єрного простору з рівним доступом для кожного учасника освітнього процесу, організація навчання дітей з особливими освітніми потребами.
- безперервно і ефективно професійно зростати – мати здатність до навчання упродовж життя, достатнього рівня інформаційно-цифрова компетентність, знання сучасних тенденцій в освіті, втілення інновацій у закладі освіти [30].

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.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1 Сутність, цілі та задачі антикризового управління

Термін «криза» (з грец. κρίσις) означає різку зміну звичайного стану речей, злам, загострення певного становища.

Криза – це загострення безлічі взаємопов'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління». Поняття «криза» тісно пов'язане і з поняттям «ризик», яке впливає на прийняття управлінського рішення. Якщо виключити з нього очікування кризи, то не буде відчуття ризику, кризові ситуації будуть виникати несподівано і болюче.

О. Бандурка наводить наступне визначення: «Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, зв'язкам і репутації».

Криза – це порушення, несприятлива ситуація, тенденція до розвитку несприятливої ситуації у показниках діяльності будь-якої системи – людини, групи людей, організації, економіки, екології, суспільства в цілому. Найбільш напрацьованим поняття організаційної кризи є стосовно підприємств та бізнесових структур – там, де основні складнощі виникають з прибутком і фінансами. Ми ж говоримо про комунальні установи – заклади загальної середньої освіти. Пристосовуючи розглянуті вище зазначені тлумачення для особливостей закладів освіти, визначення організаційної кризи можна сформулювати наступним чином: Організаційна криза – це критичні порушення взаємозв'язків (або їх відсутність, малоефективність) між учасниками освітнього процесу, а також між закладом освіти і громадою, відсутність управлінських заходів (рішень) з налагодження ефективних взаємозв'язків при розбудові освітнього простору закладу освіти.

Кризові ситуації у становленні і розвитку закладів загальної середньої освіти потребують антикризового менеджменту, який полягатиме у системній комплексній роботі із запобігання чи усунення деструктивних для закладу освіти тенденцій і явищ за допомогою використання всього арсеналу техніки управління, що буде спрямований на реалізацію антикризової стратегії розвитку. Антикризова стратегія розвитку закладу освіти однозначно повинна містити наступні завдання:

- 1) регулярний моніторинг виникнення і розвитку кризових ситуацій;
- 2) профілактику виникнення і загострення кризових ситуацій;
- 3) підтримування раціонального функціонування закладу освіти у кризових станах;
- 4) забезпечення виходу закладу освіти із кризового стану, мінімізуючи втрати.

Кризові ситуації, що виникають при управлінні закладами освіти, можна поділити на зовнішні, на які заклад освіти не може впливати або має обмежений вплив, і внутрішні, що виникають у результаті діяльності самого закладу освіти. До зовнішніх кризових ситуацій відносяться: демографічні спади (наповнюваність класів у останні роки стає нижчою), соціально-економічні проблеми регіонів, нестача професійних кадрів (досить гострою є проблема пошуку вчителів фізики і математики, вчителів-дефектологів і логопедів), пандемії (з 2020 року в Україні регулярно вводяться карантинні заходи через епідемію коронавірусу COVID-19), надзвичайні ситуації (можуть бути природного або техногенного характеру, сюди ж віднесемо війну). До внутрішніх кризових ситуацій можна відносити низьку якість менеджменту (наразі це є одна з головних проблем закладів освіти), міжособистісні конфлікти педагогів, конфлікти у системі педагоги-діти-батьки, висока плинність кадрів, професійні вигорання і, або як наслідок, професійна деградація, недосконалі техніки управлінського контролю, низький рівень маркетингової діяльності тощо.

Для кожного закладу освіти набір факторів, що сприяють збільшенню ймовірності виникнення кризових ситуацій, є індивідуальним, він залежить від внутрішніх можливостей закладу протидіяти факторам потенційної загрози. Система таких факторів не є статичною, вона може змінюватись у часі. Розробка антикризових стратегій вимагає розуміння самої природи походження кризових явищ і станів.

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми, передбачувані і реальні фактори кризи. Тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи.

Система антикризового менеджменту повинна володіти особливими властивостями. Головними з цих властивостей є:

- схильність до посилення неформального управління, демократизація управлінських процесів, діяльна мотивація ентузіазму, впевненості у своїй спроможності, терпіння і мудрості у прийнятті рішень;

- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних для двох сторін методів ефективного менеджменту в кризових станах;

- створення системи дієвого векторного контролю процесами для забезпечення своєчасного реагування на виникаючі кризові ситуації;

- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати, накопичувати потрібні зусилля і ефективніше використовувати потенціал і компетенції працівників.

Перелік характеристик антикризового управління вбачається у наступному:

- 1) у розвитку будь-якого управління існують дві його протилежності - інтеграція і диференціація. Посилення інтеграції завжди веде до ослаблення диференціації і навпаки;

- 2) немає управління без обмежень, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. І ці дві групи обмежень знаходяться в певному, але мінливому співвідношенні. Залежно від того, як будується це співвідношення, змінюється і

ймовірність настання кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також є сутність антикризового управління;

3) однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися або розширюватися. Її звуження відображає підвищення небезпеки кризи, або небезпеки найбільш гострої її прояви;

4) для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку [9].



Рис. 1.1 Процеси і технології антикризового управління

Ефективність антикризового менеджменту характеризується ступенем досягнення мети – локалізації або використання кризи на позитивні зміни у співставленні з витраченими на це ресурсами.

Виділимо основні фактори, що визначають ефективність антикризового менеджменту:

1) професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка керівника. Уданому випадку маємо на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, а й ті професійні знання і навички, які відображають особливості антикризового управління;

2) мистецтво управління, що дано природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, слід виділити особливо в переліку чинників ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи або її пом'якшення.

3) методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена і освоєна, тому що вона в значній мірі визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні;

4) науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій і трендів. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науковому обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається, або проходить;

5) лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але і сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилися довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль в подоланні кризи або її пом'якшення. Але для цього необхідні пошук і проектування лідерства;

6) особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба в швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління по

складним і неоднозначним ситуаціям, адаптації до умов кризи. Інерційність в цьому випадку може відігравати негативну і вирішальну роль.

7) стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління та в розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

8) значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані послідовності дій з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідна для її своєчасного виявлення і розпізнавання. Причому, досить ефективними тут можуть бути використання інформаційних технологій і робота спеціалізованих операторів[34].

## 1.2 Характеристики антикризового менеджменту

Функції антикризового управління – це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи. Визначається шість функцій: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління при виході з кризи; стабілізація нестійких, хитких ситуацій; мінімізація втрат і упущених можливостей при цьому; своєчасне прийняття рішень [34].

Інтеграція та диференціація – процеси, що знаходяться у діалектичному зв'язку між собою: посилення інтеграції завжди призводить до послаблення інтеграції та навпаки; зв'язок між інтеграцією та диференціацією характеризує формування нових організаційних форм управління або організацій нового типу; в цій взаємодії є кризові точки розвитку організації, які відображають небезпеку розпаду організаційних засад; вихід з кризи – це зміна співвідношення інтеграції та диференціації управління на ґрунті нових організаційних засад.

Обмеженнями є фактори, що заважають впровадженню ефективного антикризового управління: внутрішні обмеження ліквідуються завдяки якісного добору персоналу, його ротації, постійному навчанню і розвитку, вдосконаленню системи мотивації, інформаційному забезпеченню; зовнішні обмеження регулюються завдяки розвитку впливу на зовнішнє середовище завдяки використанню маркетингу, піар-технологій тощо.

Перспективністю є можливість вибрати та розробити раціональну стратегію розвитку. Сполучення формального та неформального управління є зоною сполучення пріоритетів, методів, принципів призводить до раціональної організації антикризового управління.

До принципів ефективності антикризового управління відносяться: науковий аналіз та прогнозування тенденцій; методологія розробки ризикованих рішень; якість антикризової програми; стратегічне мислення в управлінні; мистецтво антикризового управління; професіоналізм антикризового управління; оперативність, гнучкість управління, фактор часу – тайм-менеджмент; моніторинг кризових ситуацій; людський фактор: персонал, цінності, мотивація.

У антикризовому управлінні основну роль відіграє стратегія управління. У стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам, шляхам та засобам виходу з кризи.

Стратегічні напрямки виходу з кризи передбачають систему антикризового управління, механізм антикризового управління, процеси антикризового управління, процеси інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.



Рис. 1.2 Схеми реалізації антикризової стратегії



Рис. 1.3 Схеми реалізації антикризової стратегії

Функція стратегічного аналізу полягає в забезпеченні осіб, які приймають рішення, всебічною аналітичною інформацією про поточний стан справ в організації і поза її межами та прогнозом на майбутнє.



Основні складові стратегічного аналізу:

- 1) Аналіз зовнішнього середовища (пошук існуючих або ймовірних загроз та сприятливих можливостей);
- 2) Аналіз зовнішнього середовища безпосереднього впливу: споживачі; конкуренти; партнери; профспілки;
- 3) Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу: загальний економічний стан в державі; політика; правові фактори (законодавство); науково-технічний прогрес, діджиталізація;
- 4) Аналіз внутрішнього середовища (визначення слабких та сильних сторін організації): призначення організації, структура цілей, стратегія; організаційна структура; людський потенціал, кваліфікація, досвід, організаційна культура, система мотивації; технології; система управління, інформаційна система, розбудована система контролю; фінансовий стан; маркетинг, конкурентоспроможність організації; інноваційна діяльність, рівень науково-дослідницької роботи;
- 5) Аналіз результатів стратегічного контролю (діагностика причин невиконання стратегічних планів) [33].

Стратегічний вибір - узгодження і прийняття стратегічних рішень уповноваженими на це особами (керівниками). Однією з проблем на даному етапі вважають прийняття рішень які не мають конкретного управлінського змісту (відсутні конкретні цілі), наприклад, рішення : "прискорити розвиток", "збільшити показники", "посилити вимоги" і т.п. Такі "рішення" мають назву псевдорішень.

### 1.3 Техніки управлінської діяльності при створенні системи антикризового управління закладу освіти

Науковим предметом техніки управлінської діяльності у закладі освіти є сукупність і система прийомів, навичок, способів та засобів, які створюють

умови такого рівня функціонування закладу загальної середньої освіти, що забезпечує виконання ним соціально зумовлених цілей.

Техніка цілісної управлінської діяльності має своїм предметом управлінський цикл, що передбачає збір і опрацювання керівником закладу освіти інформації про стан керованої системи, виявлення у ній суперечностей, проблем, що вимагають свого вирішення; підготовку й прийняття управлінських рішень з усунення виявлених проблем; організаторську роботу з реалізації прийнятих рішень; оцінку ефективності вирішення проблем за визначеними маркерами. Керівник закладу освіти має виконувати певні специфічні функції, провідними і значущими серед яких є наступні:

1) прогнозування і планування: оцінка потреб громади у освітніх послугах, визначення реальних перспектив розвитку освітнього закладу, можливості перепрофілювання, кожен керівник закладу освіти разом із педагогічним колективом щорічно створюють і затверджують план роботи, освітню програму, як правило, на рік, і на підставі виконання запланованого складають звіти про діяльність;

2) організація діяльності: відбувається за рахунок приведення професійної діяльності кожного педагога у відповідність з розробленим штатним розкладом, обов'язками, що передбачені посадовими інструкціями;

3) керівництво: спрямовано на роботу з колективом закладу освіти, з кожним окремих педагогом та їх об'єднаннями, керівник повинен видавати інструкції працівниками, чітко ставити задачі, що потребують розв'язання, доносити сенс цих задач, мотивувати, стимулювати і надихати їх;

4) координація: передбачає собою узгодження дій кожного працівника закладу загальним, спільним задачам і цілям закладу освіти, керівник закладу здійснює впорядкування окремих частин спільної роботи у колективі, закріплює відповідальних осіб за їх виконання;

5) контроль і оцінка: полягає у порівнянні отриманих в результаті діяльності результатів із запланованими до початку виконання показниками, аналізі зроблених помилок і недоліків, вживанні заходів з їх усунення і

попередження у майбутньому, досвід виводить керівника на новий рівень планування і досягнення поставлених цілей, призводить до якіснішого визначення перспектив розвитку закладу освіти [14].



Рис. 1.4 Вимоги, що висувуються до технік управлінської діяльності

Техніка управління має забезпечити формування у закладі освіти прийняття педагогами ідеалів і цінностей закладу, відчуття причетності до свого колективу, бережливе ставлення до зумовлених і прийнятих традицій тощо.

Отже, техніка управлінської діяльності своїм критерієм і орієнтиром має культуру управління, що визначає ступінь досконалості його організації і функціонування, забезпечує якість і рівень розвитку творчих сил і здібностей працівників закладу, гарантує застосування демократичних моральних принципів, використання передових знань і досвіду, прогресивних методів управління.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### 2.1 Аналіз узагальнених статистичних даних про заклади освіти України

Для розрахунку прогнозованої кількості першокласників, які навчатимуться у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) у 2020/2021 н. р., вихідними даними слугувала статистична інформація Держстату про народжуваність дітей в Україні за 2008–2018 рр. та інформація із статистичної форми звітності 76-РВК «Зведений звіт денних закладів загальної середньої освіти» за 2014/2015–2019/2020 н. рр. в розрізі регіонів.

Для визначення прогнозованої кількості учнів першого класу в денних закладах загальної середньої освіти для періоду 2020/2021–2022/2023 н. рр. використано усереднене співвідношення кількості учнів першого класу в 2014/2015–2019/2020 н. рр. до відповідної кількості народжених дітей у 2008–2013 рр. у цілому по Україні та в розрізі областей [27].

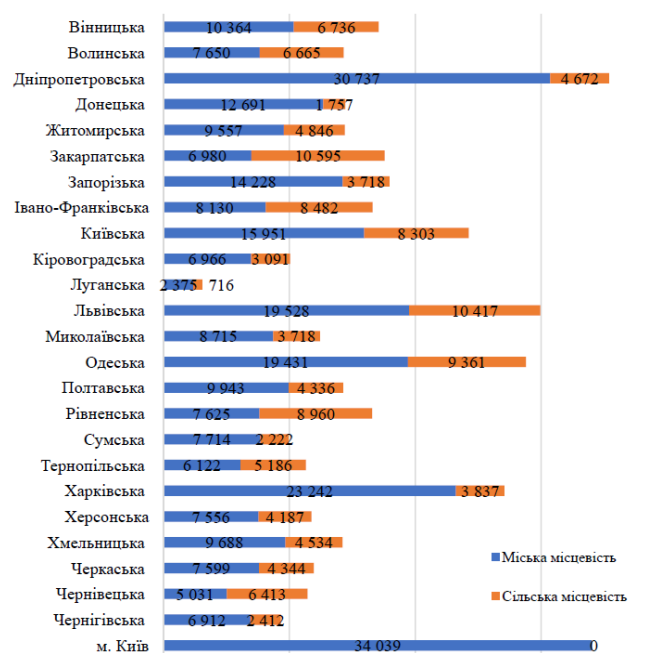


Рис. 2.1 Прогнозований прийом учнів до перших класів ЗЗСО по регіонах

Аналізуючи динаміку кількості учнів 1 класу впродовж 2014/2015-2022/2023 н. рр. (період 2022/2023 н. рр. – прогноз), можна прослідкувати поступове збільшення кількості учнів упродовж періоду з 2014/2015 н. р. до 2018/2019 н. р. 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.).

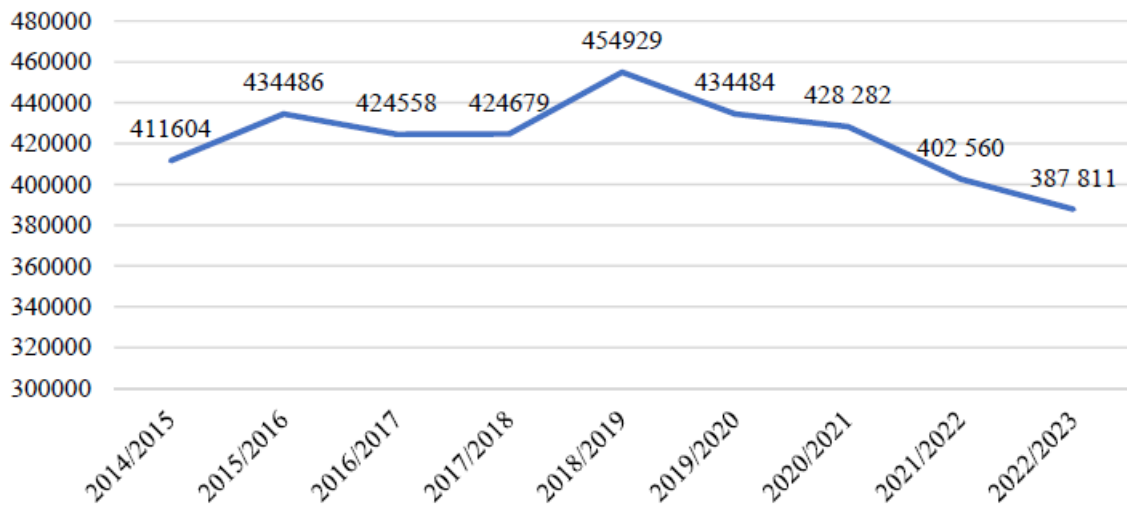


Рис. 2.2 Динаміка кількості учнів 1 класу денних ЗЗСО

Останні шість років відбувається оптимізація мережі закладів загальної середньої освіти. Кількість ЗЗСО і денної, і вечірньої форми навчання поступовозменшується: ЗЗСО денної форми навчання – на 13,5 %, ЗЗСО вечірньої форми навчання – на 39,3 %.

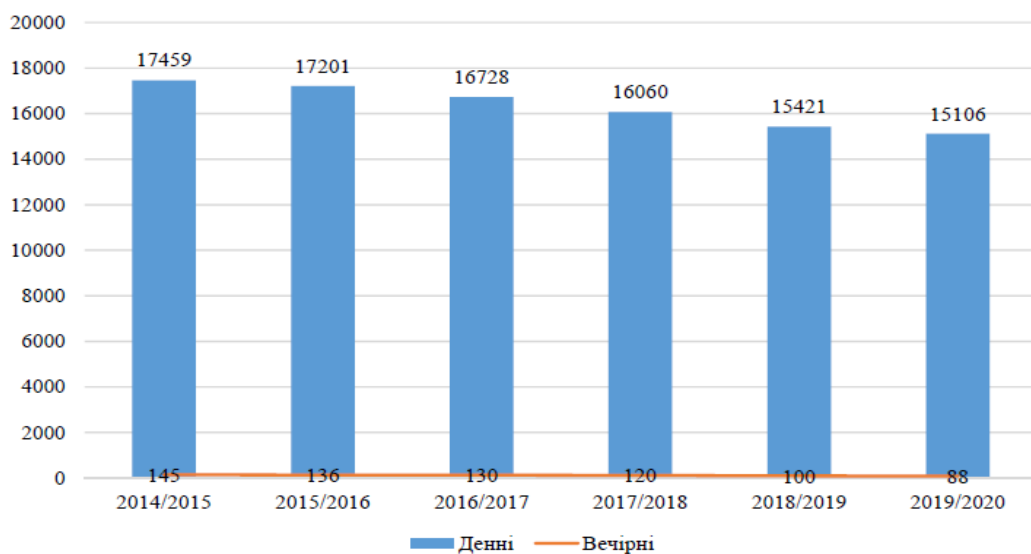


Рис. 2.3 Динаміка кількості ЗЗСО (денних і вечірніх) по роках

Фіксується позитивна динаміка щодо загальної кількості учнів, які отримують освіту в ЗЗСО із денною формою навчання. За останні роки кількість учнів збільшилася на 10,7 %. Натомість зменшилася на 41,3 % кількість учнів, які навчаються у вечірніх школах. Це пов'язано, у першу чергу, із тим, що Законом України «Про освіту» не передбачено такого типу закладу загальної середньої освіти як вечірня школа. Однак, закріплено правоздобувачів освіти здобувати освіту у різних її формах, зокрема вечірньою, а також поєднувати їх [42].

Загалом по Україні, за даним по 2014/2015–2019/2020 н. рр. є незмінною тенденція до збільшення наповнюваності ЗЗСО. Особливо помітно збільшення наповнюваності міських ЗЗСО (у 2019/2020 н. р. майже на 14 учнів більше за попередній навчальний рік), хоча впродовж 2014/2015–2015/2016 н. рр. наповнюваність сільських ЗЗСО залишалася практично незмінною (рис. 1.3.7). Починаючи з 2016/2017 н. р., завдяки оптимізації мережі закладів освіти, спостерігається поступове зростання наповнюваності ЗЗСО і в сільській місцевості, що сприяє підвищенню якості освіти.

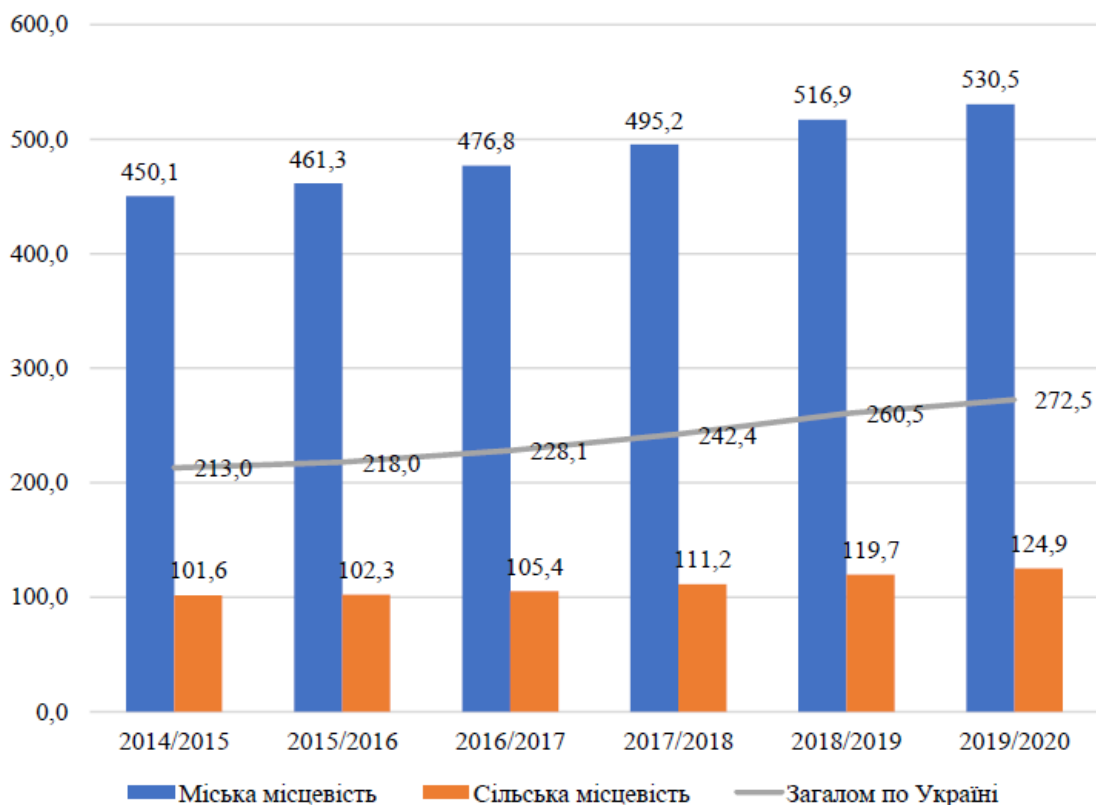


Рис. 2.4 Динаміка середньої наповнюваності денних ЗЗСО

Загалом по Україні середня наповнюваність ЗЗСО становить 271 учень на один заклад загальної середньої освіти. Найбільша наповнюваність шкіл спостерігається у місті Києві – у середньому 588 учнів, та у Дніпропетровській області (383). Показник «середня наповнюваність шкіл» від 284 до 349 учнів на один ЗЗСО характерний для Одеської (339 учнів), Харківської (343 учні), Донецької (325 учнів), Київської (318 учнів), Запорізької (317 учнів) та Кіровоградської (300 учнів) областей. Середня наповнюваність закладів до 217 учнів спостерігається у Тернопільській (159 учнів), Чернігівській (199 учнів), Луганській (200 учнів), Хмельницькій (211 учнів), Черкаській (209 учнів), Житомирській (216 учнів), Вінницькій (214 учнів) областях.

У середньому по Україні один учитель навчає 9 учнів. У регіональному розрізі найбільше учнів на одного вчителя зафіксовано у Дніпропетровській області й місті Києві (по 12 учнів), найменше – у Тернопільській та Івано-Франківській (по 7 учнів) областях. Також більше ніж у середньому по Україні на одного вчителя припадає в Херсонській, Запорізькій, Миколаївській, Київській, Одеській, Донецькій та Харківській областях.

У середньому по Україні в одному закладі загальної середньої освіти викладає 29 учителів. Майже у півтора рази цей показник більше в місті Києві і становить у середньому 47 учителів на один ЗЗСО. Також вище ніж середній по Україні показник «кількість учителів на один заклад ЗСО» виявлено в таких областях: Київській, Чернівецькій, Харківській та Одеській (по 30 учителів), Івано-Франківській (31), Запорізькій (32), Дніпропетровській (32) та Рівненській (33). Найменший цей показник у Луганській та Тернопільській областях (по 23 учителя), а також у Миколаївській (24 учителя) області. Нижче ніж середній по Україні такий показник зафіксовано у десяти областях, а саме: у Хмельницькій, Полтавській, Черкаській та Чернігівській (по 25 учителів); у Вінницькій та Сумській (по 26 учителів), у Житомирській та Херсонській (по 27 учителів).

## 2.2 Організаційна характеристика Запорізької гімназії №17

Протягом 2021-2022 н.р. адміністрацією здійснювалося оперативне керівництво закладом, забезпечувалась його діяльність. Головною метою на сучасному етапі навчання педагогічний колектив вважає допомогти кожній дитині досягти певних успіхів, реалізувати духовні, комунікативні, пізнавальні й творчі потреби. Досягнення цієї мети забезпечується шляхом формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності. Спільними для всіх компетентностей є такі вміння: читання з розумінням, вміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, співпрацювати з іншими людьми, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми. Тому партнерська співпраця вчителів гімназії, учнів, батьків спрямована на досягнення кожною дитиною значущих для неї особистісних і колективних успіхів.

У 2021 – 2022 навчальному році учні навчалися за наступними формами навчання:

Таблиця 2.1 – Форми навчання початкової школи

1 семестр				2 семестр			
Очно		Дистанційно		Очно		Дистанційно	
З	01.09.2021 по 01.10.2021	З	04.10.2021 по 08.10.2021	З	10.01.2022 по 23.02.2022	З	30.03.2022 по 03.06.2022
З	11.10.2021 по 13.10.2021	З	08.11.2021 по 12.11.2021				
З	07.12.2021 по 24.12.2021						

Таблиця 2.2 – Форми навчання базової школи

1 семестр				2 семестр			
Очно		Дистанційно		Очно		Дистанційно	
З	01.09.2021 по 22.09.2021	З	23.09.2021 по 13.10.2021	З	10.01.2022 по 23.02.2022	З	30.03.2022 по 03.06.2022
З	07.12.2021 по 24.12.2021	З	08.11.2021 по 06.12.2021				



Кількість днів, коли навчання здійснювалось за дистанційною формою значно перевищило кількість очного навчання, що вплинуло на результати навчальних досягнень здобувачів освіти у 2021-2022 н.р.

На початок навчального 2021-2022 н.р. у закладі освіти було сформовано 9 класів – 219 учнів по гімназії, на кінець навчального року – 227 учнів, атестовано 227 учнів.

Таблиця 2.3 - Рівні навчальних досягнень учнів у 2021-2022 навчальному році.

№	Показники	Всього		Початкова школа 1 - 4 класи		Базова школа 5-9 класи		
		Кіль-кість	%	Кіль-кість	%	Кіль-кість	%	
1.	Всього учнів на 01.09.2021	219	100 %	104	47,4 %	115	52,5 %	
2.	Прибуло	10		4		6		
3.	Вибуло	2				2		
4.	Учнів на кінець року	227	100 %	106	46,6 %	121	53,3 %	
5	5.1	Навчаються в 1 класі і не атестовані в балах	34		34			
	5.2	Навчаються в 2 класі і не атестовані в балах	27		27			
	5.3	Навчаються в 3 класі і не атестовані в балах	17		17			
	5.4	Навчаються в 4 класі і не атестовані в балах	28		28			
	5.5	Учні з початковим рівнем навч. досягнень	20	16,5 %			20	16,5 %
	5.6	Учні з середнім рівнем навч. досягнень	77	63,6 %			77	63,6 %
	5.7	Учні з достатнім рівнем навч. досягнень	22	18,1 %			22	18,1 %
	5.8	Учні з високим рівнем навч. досягнень	2	1,65 %			2	1,65 %
	Всього:	227	100 %	106	100 %	121	100 %	
	5.9	Не атестовано всього:	0	0	0	0	0	0
		Із них:						
		По хворобі	0	0	0	0	0	0
		З інших причин	0	0	0	0	0	0
		Не відвідують школу	0	0	0	0	0	0

У початковій школі згідно наказу № 813 від 13.07.2021 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 1-4

класів закладів загальної середньої освіти», результати оцінювання особистісних надбань учнів за результатами педагогічної ради у 1-2 класах зазначається вербальною оцінкою, 3-4 класах рівневою.

Навчальні досягнення учнів представлені у наступній таблиці:

Таблиця 2.4 - Навчальні досягнення учнів у 2021-2022 навчальному році.

Клас	Високий рівень	%	Достатній рівень	%	Середній рівень	%	Початковий рівень	%	Всього
5 – А	1	4,7	3	14,2	16	76,1	1	4,7	21
6 – А	0	0	7	36,8	12	63,1	0	0	19
7 – А	0	0	2	9,5	12	57,1	7	33,3	21
8 – А	1	2,8	5	14,2	18	51,4	11	31,4	35
9 – А	0	0	5	20	19	76	1	4	25
<b>Всього</b>	<b>2</b>	<b>1,6</b>	<b>22</b>	<b>18,1</b>	<b>77</b>	<b>63,6</b>	<b>20</b>	<b>16,5</b>	<b>121</b>

Діаграмою дану таблицю можна зобразити наступним чином:

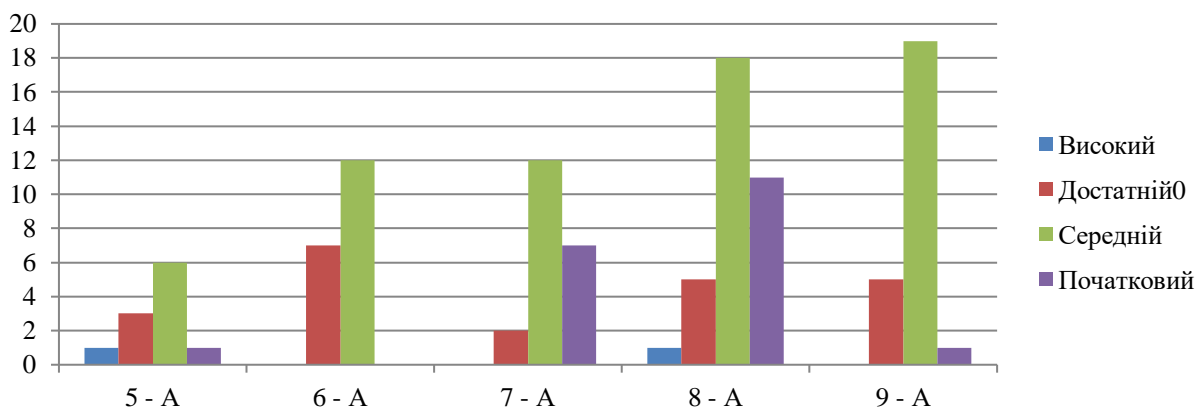


Рис. 2.1 Навчальні досягнення учнів у 2021-2022 навчальному році

Таким чином, у порівнянні з I семестром, показники високого рівня підвищились на 2 %; достатнього рівня підвищились на 5 %; середнього рівня підвищилась на 7 %; а показники початкового рівня знизились на 14 %, що свідчить про позитивну динаміку навчальних досягнень учнів початкового рівня; викладання предметів під час дистанційного навчання на достатньому рівні.

Таблиця 2.5 – Детальні результати досягнень учнів базової школи.

	I семестр	%	II семестр	%	Рік	%	Зміна порівняно з I семестром
Високий рівень	0	0 %	1	1 %	2	2 %	+ 2 %
Достатній рівень	15	13 %	22	18 %	22	18 %	+ 5 %
Середній рівень	65	57 %	76	62 %	77	64 %	+ 7 %
Початковий рівень	35	30 %	23	19 %	20	16 %	- 14 %
Всього	115	100 %	122	100 %	121	100 %	

Порівняння рівнів навчальних досягнень середньої ланки по гімназії за останні 2 роки виглядають наступним чином:

Таблиця 2.6 – Детальні результати досягнень учнів базової школи  
2020-2021 навчальний рік

Рівень	Кількість	%
Високий рівень	2	1
Достатній рівень	28	19
Середній рівень	100	68
Початковий рівень	17	12
Всього атестовано	147	100

2021-2022 навчальний рік

Рівень	Кількість	%
Високий рівень	2	2
Достатній рівень	22	18
Середній рівень	77	64
Початковий рівень	20	16
Всього атестовано	121	100

Співбесіди з класними керівниками 7 і 8 кл., серед учнів яких найбільша кількість учнів резерву (що мають одну-дві оцінки нижчого рівня), вчителями-предметниками за результатами навчального року дали змогу адміністрації визначити негативні тенденції, які впливають на отриманий результат – наявність учнів з початковим рівнем навчальних досягнень: низькою залишається мотивація цих учнів до навчання; контроль з боку батьків за

навчальною діяльністю дитини є недостатнім; відсутня достатня матеріально-технічна база для опрацювання дистанційного навчання; пропуски учнями значної кількості навчальних занять.

Детально вивчити роботу соціально-психологічної служби, результативність методичної роботи, роботу з обдарованими дітьми, роботу з забезпечення якості харчування, розбудови безпечного освітнього середовища, виховного простору закладу освіти, патріотичного виховання було вирішено за допомогою анкетування усіх учасників освітнього процесу – здобувачів освіти, педагогів та батьків. Про результати виконаного дослідження мова буде йти нижче.

### 2.3 Результати анкетування педагогічних працівників, здобувачів освіти і їх батьків

З метою вивчення передумов формування системи антикризового управління закладу було проведено анкетування педагогів, учнів та батьків за інструментарієм, який рекомендований Державною службою якості освіти України [6]. Створено факторно-критеріальну модель якості освіти Запорізької гімназії №17, вивчено аналіз роботи гімназії за попередній рік. Аналіз стану розвитку закладу на сьогодні здійснювався за наступними напрямками: оцінювання освітнього середовища гімназії, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність педагогічних працівників і управлінські процеси у закладі освіти.

Анкетування проводилось анонімно за допомогою Google-форм в дистанційному режимі, респонденти отримали посилання на форму через месенджери і заповнили опитувальник в зручний для себе час. В опитуванні взяли участь 15 педагогів, 32 здобувача освіти 7-9 класів і 152 батька (1-9 класів).

Вибір педагогами тематики для професійного зростання відображає загальні тенденції самоосвіти та обумовлений змінами в організації освітнього

процесу – використання елементів технології дистанційного навчання в період карантинних обмежень та правового режиму воєнного стану (методичні аспекти викладання предметів та курсів – 40%, використання інформаційно-комунікаційних технологій в освіті – 66,7%), специфіку освітнього процесу в закладі (організація інклюзивної форми роботи – 33%, форми організації освітнього процесу – 26,7%). Низька кількість виборів тематики профілактики девіантної поведінки (6,7%), психологічних особливостей роботи з учнями (6,7%), формування у здобувачів освіти громадянської позиції (6,7%) вказує на низький рівень організації психологічного супроводу освітнього процесу та посередній рівень організації виховного простору; незацікавленість законодавчим забезпеченням освітнього процесу (13,3%) вказує на певну інфантильність педагогічних працівників, недостатній рівень їх правової освіти.

Під час розробки календарно-тематичного планування всі педагоги спираються на рекомендації Міністерства освіти і науки України, на власний досвід – 73%. Перевага використання зразків (60%) та розробок загального користування (66,7%) над спільною роботою з колегами (40%) вказує на недостатній рівень співробітництва між колегами закладу освіти та району.

Розподіл відповідей з використання видів оцінювання є нестандартним. Наприклад, самооцінювання учнів використовується вчителями частіше, ніж поточне оцінювання (78,6% проти 71,4%), незрозумілим є те, що обов'язкове підсумкове оцінювання використовують не всі вчителі (85,7%). Очікуваним є те, що менша кількість виборів (57,1%) припала на формувальне оцінювання, що вказує, по-перше, на недостатній рівень досвіду вчителів 5-9 класів його використання, і потребує проведення додаткової методичної роботи, організації обміну досвідом між вчителями початкової школи та базової. Під час оцінювання вчителі використовують норми і критерії оцінювання, які рекомендовані МОН (35,7% респондентів) і 57,1% адаптують критерії МОН до умов роботи закладу. Таким чином, критерії оцінювання, запропоновані МОН, є загальними і використовуються як основа, своєрідний базис, за допомогою якого вибудовується система оцінювання. При виконанні обов'язкового виду

роботи вчителі розробляють власні критерії оцінювання навчальних досягнень учнів, які ґрунтуються на критеріях, затверджених МОН, а також враховують особливості вивчення теми (обсяг годин, кількість обов'язкових робіт тощо), освітню програму закладу освіти, компетентнісний підхід до викладання предмету, організаційну форму проведення заняття. Резервами в удосконаленні системи оцінювання є розробка власних критеріїв разом зі здобувачами освіти.

Здобувачі освіти дізнаються про критерії оцінювання навчальних досягнень на початку навчального року (за відповіддю 78,6% опитаних) або перед вивченням кожної теми (85,7% респондентів), також через індивідуальне пояснення (57,1%). Можна зробити висновок, що учні систематично поінформовані про критерії оцінювання, інформація доноситься в різній формі.

З метою запобігання випадкам порушень академічної доброчесності серед здобувачів освіти 78,6% педагогів використовують бесіди, 57,1% на уроках дають такі завдання, що унеможливають списування, 35,7% знайомить здобувачів освіти з основами авторського права, 28,6% респондентів використовують методичні розробки для формування основ академічної. Треба ще раз звернути увагу на необхідність формування основ академічної доброчесності через використання методичних розробок, зробити цю роботу одним з основних напрямків виховної діяльності класного керівника та педагогів. Відповідь на відкрите запитання анкетування «Що саме ви робите для забезпечення академічної доброчесності у своїй професійній діяльності?» надали 10 респондентів, четверо з них неправильно зрозуміли запитання (дали відповідь як вони забезпечують дотримання норм академічної доброчесності здобувачами освіти), п'ятеро показали, що правильно зрозуміли запитання, і один з педагогів зазначив, що дотримання норм академічної доброчесності в своїй діяльності вважає зайвим. Все це вказує на посередній рівень сформованості у педагогічних працівників поняття «академічна доброчесність», більш того в закладі не розроблено відповідне положення та механізми його реалізації.

Власний педагогічний досвід вчителі поширюють в більшості випадків за допомогою різних інтернет-ресурсів, а саме: на освітніх онлайн платформах – 28,6%, публікації на сайті закладу – 21,4%, у блогах – 35,7%, у професійних спільнотах соціальних мереж – 42,9%, а також використовують такі способи, як розміщення у матеріалах, виступах конференцій – 21,4%, у фахових виданнях – 0%. 21,4% респондентів зазначили, що не мають оприлюднених розробок. Показники вибору способів розповсюдження власного досвіду педагогів є посередніми, тому новому керівництву закладу необхідно провести роботу з підвищення мотивації педагогів щодо поширення власного професійного досвіду.

Форми комунікації педагогів з батьками є традиційними: батьківські збори – 71,4% та індивідуальне спілкування з батьками – 100%. Показники опитування вказують на високій рівень реалізації взаємодії педагогічний колектив–батьки.



Рис. 2.5 Розподіл відповідей респондентів

20% педагогів задоволені мотиваційними заходами, які практикуються в закладі, 73,3% - переважно задоволені. Також половина респондентів вважають, що психологічний клімат закладу сприяє співпраці педагогів, а інша половина вказує на те, що ця співпраця є ситуативною.

Таблиця 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на окреми питання опитника

Твердження	Кількість респондентів, які відповіли			
	Так	Переважаю так	Переважаю ні	Ні
Керівництво відкрите для спілкування.	12	3		
Керівництво та педагогічні працівники співпрацюють і забезпечують зворотній зв'язок щодо їхньої праці.	10	5		
Керівництво враховує пропозиції, надані педагогічними працівниками щодо підвищення якості освітнього процесу.	8	6	1	
Педагогічні працівники можуть без побоювань висловлювати власну думку, навіть якщо вона не співпадає з позицією керівництва.	6	5	4	
Розбіжності, які виникли між педагогічними працівниками та керівництвом школи, вирішуються конструктивно.	7	8		
У закладі освіти застосовуються заходи, що допомагають педагогічним працівникам адаптуватись до змін умов праці.	8	5		2
Права педагогічних працівників дотримуються у закладі.	8	7		
Керівництво підтримує ініціативи педагогічних працівників щодо розвитку закладу і місцевої громади.	9	5		1



Рис. 2.6 Розподіл відповідей респондентів



Педагоги закладу займають активну позицію у протидії проявам дискримінації, з метою попередження таких випадків виховують в учнів толерантне ставлення до оточуючих, проводять з відповідної тематики виховні години, індивідуальні бесіди як зі здобувачами освіти, так і з їх батьками за необхідністю. 20% респондентів показали, що таких випадків не було, всі інші респонденти зазначили, що на їх звернення завжди, або в більшості випадків, реагують. На запитання: «У закладі освіти проводяться навчання, просвітницька робота за участі відповідних служб/органів/організацій для учасників освітнього процесу з метою виявлення ознак булінгу (цькування) та запобігання його прояву?» 86,7% відповіли, що такі заходи проводяться регулярно для всіх учасників освітнього процесу, 13,3% - проводяться регулярно для учнів, 13,3% - проводяться, але не більше 1-2 разів на рік. Все це вказує на якісну роботу адміністрації з питання розбудови толерантного і безпечного освітнього середовища.

Згідно з відповідями респондентів, найбільша кількість педагогів приймали участь в розробленні річного плану роботи – 46,2%, найнижчі показники в розробленні освітньої програми закладу – 67,1% та в розробленні положення про академічну доброчесність – 0%, 23,1 % не приймали участь в розробленні жодного документу. Якщо брати за основу, що при особистій бесіді педагогічні працівники не можуть пригадати що саме є процедурами внутрішньої системи забезпечення якості освіти, окрім моніторингу навчальних досягнень учнів за підсумковим оцінюванням, відсутності на цей час стратегії розвитку закладу, то слід вважати, що відповіді є необ'єктивними, а показники завищеними.

Несподіваним є той факт, що дехто з респондентів не надали відповіді з оцінки діяльності педагогічної ради, що може вказувати на недостатній рівень обізнаності педагогічних працівників про педагогічну раду, її задачі в управлінні закладом. Тому необхідно розробити положення про педагогічну раду закладу, проект положення розмістити для обговорення і подальшого затвердження.

За наданими відповідями можна зробити висновок, що педагогічна рада працює на достатньому рівні, потребує удосконалення з метою активізації участі педагогічних працівників на етапі прийняття рішень.

Відповіді всіх респондентів продемонстрували, що робота з охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, ознайомленнями з правилами поведінки в умовах надзвичайних ситуацій, інструктажі з домедичної допомоги проводиться регулярно, алгоритм дій у разі нещасного випадку із учасниками освітнього процесу розроблений, всі педагогічні працівники його дотримуються.

Таблиця 2.7 – Відповіді респондентів щодо оцінки діяльності педагогічної ради.

Твердження	Кількість респондентів, які відповіли				Всього відповідей
	Так	Переважаю так	Переважаю ні	Ні	
Педагогічна рада функціонує системно і ефективно, розглядаються актуальні питання діяльності закладу, рішення приймаються колегіально і демократично.	6	6	1		13
Педагогічна рада функціонує системно, але помітна відсутність активності у педагогічних працівників під час прийняття рішень.	2	6	3	1	12
Діяльність педагогічної ради заважає системі управлінської діяльності у закладі освіти.		1	5	5	11

71,4% вчителів вважають, що в закладі проводиться інформаційні та освітні заходи, спрямовані на формування негативного ставлення до корупції.

Вцілому анкетування педагогічних працівників показало, що діяльність гімназії переважно здійснюється на достатньому рівні.

З докладними результатами опитування педагогів можна ознайомитись у таблицях, відображених у Додатку 1.

В анкетуванні здобувачів освіти взяли участь 32 учня 7-9 класів: 7 кл – 9 учнів, 8 кл – 11 учнів, 9 кл – 12 учнів.

81% респондентам подобається перебувати в закладі, не дуже подобається – 6 учням, що становить 18,8%. 87,5 % комфортно почуваються в гімназії, не дуже комфортно – 4 учням (12,5%). 100% учнів почуваються в гімназії цілком безпечно. Щодо випадків булінгу (цькування), то 71,9% респондентів не відчували булінгу (цькування) як в закладі, так і в класі, 28,1% опитуваних зазначили, що по відношенню до них були поодинокі випадки агресії або кепкування. Найчастіше здобувачі освіти потерпали від булінгу (цькування) від однокласників (64,7%), від інших учнів закладу (29,4%). Зауважимо, що лише дев'ятеро респондентів зазначили, що відчували поодинокі випадки агресії та кепкування, а відповідь на питання: «Якщо ви потерпали від булінгу (цькування) в закладі, то від кого?» дали 17 унів. Така невідповідність відповідей на два послідовні питання вказує на те, що у більшості учнів не сформовано поняття «булінг (цькування)» та його основні ознаки, можливо деяка частка учнів не уважно прочитали питання. Тому зазначається високий рівень безпечності та комфортності освітнього середовища

Інформацію про булінг, його ознаки і правильні дії у випадку, якщо учень став жертвою або свідком випадків булінгу, здобувачі освіти отримують від класних керівників, вчителів, на уроках, зрідка від батьків, з інтернету та/ або телебачення. На запитання: «Якщо Ви потерпали від випадків булінгу (цькування), чи стали його свідком, то до кого Ви звертались за допомогою у закладі?» було надано 17 відповідей, 6 (28,6%) з яких вказують на те, що учні ні до кого не звертались (що також свідчить про посередній рівень сформованості поняття булінгу та ознайомлення учнів з порядком дій у разі випадку булінгу, цькування, або у випадку, коли учень є свідком насильницьких дій), 12 (57%) звертались до класного керівника, далі йдуть відповіді: «до педагогів» - 19%, «до директора» - 9,5%, «до заступника директора» - 9,5%, «до однокласників» - 9,5%, факт того, що до психолога звернень не було взагалі, каже про відсутність роботи практичного психолога, і про те, що діти заступнику директора і директору більше довіряють і вважають, що таке звернення буде

більш дієвим з огляду на коло повноважень та рівень авторитету і впливу на інших учасників освітнього процесу. Оцінка результативності роботи педагогічного колективу щодо припинення булінгу є неоднозначною: «ніхто нічого не зробив» - 30%, «мені допомогло частково, цькування припинилося на певний час» - 15%, «булінг стосовно мене припинився» - 55%. Відповіді вказують на посередній рівень роботи зі звернення учнів щодо випадків булінгу/цькування, але скоріш за все, у учнів недостатньо сформоване поняття про булінг, і вони його підміняють випадками агресивного або не толерантного поводження.

87,5% учнів в цілому задоволені розкладом уроків, не задовольняє розклад уроків 1 здобувача освіти (6,2%), основні зауваження щодо розкладу уроків є такими: багато уроків, перший урок – урок фізичної культури, нерівномірно розподілені уроки, незручний порядок уроків.

Оцінка учнями стану території навколо закладу та чистоти окремих приміщень закладу є такою (4-відмінно, ..., 1-дуже погано) наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Розподіл відповідей респондентів

Об'єкт оцінювання	Оцінка			
	1	2	3	4
Облаштування території навколо закладу	1	11	17	3
Чистота навчальних кабінетів	1	5	13	13
Чистота туалетних кімнат	1	13	10	8
Чистота їдальні		4	13	15
Чистота у спортивній залі	1	1	13	17
Температурний режим в комплексі	2	9	12	9

Достатній рівень показників чистоти приміщень та облаштування території закладу. Неочікувано найвищий показник – чистота в їдальні, очікувано посередній показник – чистота в туалетній кімнаті. Особливу увагу необхідно приділити облаштуванню території гімназії як осередку відпочинку здобувачів освіти та їх батьків

53% з опитуваних харчуються в шкільній їдальні, їх відповіді щодо якості їжі всі позитивні. Показник є високим, потребує подальшого спостереження.

Систематичність використання різних ресурсів під час навчання та позаурочних заходів згідно з відповідями респондентів наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розподіл відповідей респондентів.

Ресурс	Кількість респондентів, які відповіли			
	постійно	часто	іноді	ніколи
Лабораторне обладнання	3	14	13	2
Мультимедійне обладнання	6	12	12	2
Комп'ютерна техніка та програми	13	12	7	-
Інтернет	18	13	1	-
Візуалізація корисної інформації (карти, графіки, формули тощо)	6	9	17	-
Наочність	8	16	7	1
Спортивна зала/спортивний майданчик	23	2	7	-
Спортивний інвентар	16	9	6	1

Низький рівень використання лабораторного та мультимедійного обладнання обумовлений його незначною кількістю в гімназії, застарілістю лабораторного інвентарю. Об'єктивно високою є оцінка використання спортивної зали, спортивного інвентарю.

Здобувачі освіти вважають, що керівництво закладу цілком доступне і відкрите до спілкування («так» - 50%, «переважно так» - 46,9%), керівництво звернення від учнів приймає і розглядає в більшості випадків (84%), лише 3% учнів вважають, що в закладі не практикується розгляд звернень і 12,5% респондентів зазначили, що їм нічого не відомо про можливість звернення до керівництва. Визначено достатній рівень реагування керівництва на звернення здобувачів освіти. Шляхи покращення ситуації – підвищення рівня роботи учнівського самоврядування, налагодження його активної взаємодії з керівництвом закладу.

Правила поведінки здобувачів освіти в закладі розроблені, учні з ними ознайомлені і більшістю дотримуються (87,5%), і друга частина респондентів (12,5%) вказали, що правила розроблені, оприлюднені, але вони їх не дотримуються. Всі респонденти вважають, що їх права в закладі дотримані («так» - 62,5%, «переважно так» - 48,3%).



Рис. 2.7 Розподіл відповідей респондентів

В закладі проводяться інформаційні заходи для учнів про те, як безпечно користуватись Інтернетом (78%), 15,6% респондентів вказують, що така робота проводиться лише на уроках інформатики, 3% вважають, що такі заходи не проводяться. Показники з цього аспекту діяльності закладу є високими.

Переважаюча кількість здобувачів освіти відчують підтримку, повагу до себе, віру в їх успіхи, отримують допомогу на своє прохання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розподіл відповідей респондентів.

Твердження	Кількість респондентів, які відповіли			
	Так	Переважаю так	Переважаю ні	Ні
Учителі мене підтримують	11	19	1	1
Учителі вірять у мене та мої успіхи	13	14	4	1
Учителі мене поважають	13	16	3	-
На моє прохання вчителі мені допомагають	18	14	-	-

Учні в цілому отримують інформацію про критерії, правила і процедури оцінювання навчальних досягнень (75%), 22% респондентів отримують цю інформацію в разі особистого звернення до вчителів, не отримують зазначену інформацію від вчителів – 3,1%. З погляду 43,8% здобувачів освіти їх оцінюють справедливо, 56,2% - у більшості випадків оцінювання є справедливим. 65,6% респондентів зазначають, що вчителі ще до початку оцінювання завжди пояснюють, за що учень може отримати ту чи іншу оцінку, а після оцінювання завжди її обґрунтовують, 31,3% учнів вказують на те, що вчителі в переважній

більшості пояснюють вимоги до оцінювання, аргументують оцінку лише на їх прохання, 3,1% - вважають, що вчителі дуже рідко попередньо пояснюють вимоги до оцінювання, не завжди аргументують оцінку, навіть на їх прохання. Форми організації зворотного зв'язку з учнями щодо навчання наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Розподіл відповідей респондентів.

Твердження	Кількість респондентів, які відповіли			
	Від усіх вчителів	Від більшості вчителів	Від окремих вчителів	У поодиноких випадках
Аргументація виставлених оцінок	12	13	3	4
Аналіз допущених помилок	14	13	2	3
Визначення шляхів покращення результатів навчання	12	15	2	3
Заохочення до подальшого навчання	12	15	4	1

Відмічається високий рівень організації корекційної роботи та достатній рівень роботи педагогів щодо відстеження особистісного поступу кожного учня.

56,2% опитуваних вважають, що їх навчальні досягнення оцінюють з метою визначення рівня їх знань, умінь і навичок, 41,8% - з метою відстеження їх індивідуального прогресу, 3,1% зазначили, що вчителі використовують оцінювання як інструмент покарання.

Більшість учнів (78,1% респондентів) розуміють, що результати їх навчання залежать виключно від їх праці та наполегливості, 43,8% вказують, що вагомий вплив на успішність в навчанні має рівень викладання, 40,6% зазначають, що важливим є вплив батьків, які мотивують дітей до навчання, 12,4% - від об'єктивності (необ'єктивності) оцінювання навчальних досягнень, менша кількість респондентів обрали такі варіанти відповідей: від більш поблажливого ставлення вчителів (9,4%), від однокласників, які будуть допомагати на уроках та з домашніми завданнями (9,4%), від обладнання та інтер'єру закладу (3,1%).



Рис. 2.8 Розподіл відповідей респондентів

Слід зазначити, що переважна кількість здобувачів освіти обрали найбільш вагомі фактори, які впливають на результативність їхнього навчання, що вказує на достатній рівень сформованості навчальної мотивації у них. При цьому 53,1% опитуваних вважають, що вони відповідально ставляться до навчання, усвідомлюють його важливість для подальшого життя, заклад цю відповідальність розвиває, 31,3% вказують, що також дуже відповідально ставляться до навчання, але заклад не розвиває цю відповідальність, 15,6% стверджують, що освітній процес в гімназії не сприяє відповідальному ставленню до навчання. Таким чином, визначено достатній рівень показників з формування у здобувачів освіти відповідального ставлення до освіти з метою подальшого професійного і особистісного становлення в житті.

Академічна доброчесність є невід’ємною складовою забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти, а дотримання принципів академічної доброчесності під час освітнього процесу впливає не лише на якість середньої освіти, а й на формування в учнів таких важливих цінностей, як чесність, довіра, справедливість, взаємоповага, відповідальність. З метою реалізації політики академічної доброчесності, одним із напрямків є інформування учнів про необхідність дотримання норм академічної доброчесності. З погляду 50% учнів, які приймали участь в опитуванні, така робота проводиться регулярно, 43,8% вказали, що робота проводиться не регулярно, 6,3% - лише на початку



навчального року, 9,4% - відповіли, що такі заходи не проводяться, 6,3% респондентів не розуміють, про що йдеться. У відповідності до відсоткового розподілу відповідей, приходимо до висновку, що інформування учнів щодо дотримання академічної доброчесності проводиться на достатньому рівні, близькому до високого.

Метою відвідування шкільної бібліотеки здобувачами освіти є: самопідготовка, консультація, проектна робота – 9,4%, отримання необхідної літератури та підручників – 28,1%, відвідування зустрічей з письменниками, виставок, іншої культурної діяльності – 3,1%. Але більше половини респондентів (65,6%) не користуються шкільною бібліотекою. Тому визначається низький рівень роботи шкільної бібліотеки, є необхідність її реорганізації та поступової трансформації в інформаційно-ресурсний центр.

Будь-яке управлінське рішення може бути ефективним лише за умови, якщо це рішення базується на своєчасній та достовірній інформації, відповідає потребам закладу та враховує пропозиції тих учасників освітнього процесу, яких воно стосується. Учні зазначили, що вони приймали участь у вирішенні наступних питань: оформлення та дизайн навчальних кабінетів та інших приміщень (46,9%), визначення профілю навчання (3,1%), визначення курсів за вибором і факультативів (3,1%), режим роботи школи (3,1%), тематика гуртків (15,6%), дозвілля (25%), 5 респондентів (15,6%) вказали, що їх думка не враховувалась щодо жодного з питань.

Посередніми є показники участі дітей в діяльності класного колективу і низькі щодо участі в діяльності закладу і громади. Цей аспект формування насиченого і розвивального освітнього середовища потребує комплексного управлінського супроводу. Щодо свободи вибору участі в заходах і проектах відповіді учнів розподілились так: за власною ініціативою – 65,6%, з ініціативи класного керівника – 25%, з ініціативи однокласників – 6,3%, з ініціативи керівництва закладу – 3,1%, тобто учні є достатньо ініціативними в участі в заходах і проектах. Таким чином, керівництву закладу треба більше уваги приділяти думці учнів з тих питань організації освітнього процесу, які

безпосередньо їх стосуються, використовуючи анкетування, опитування, зустрічі з представниками учнівського самоврядування, голосування під час проведення загальноучнівських конференцій.

Інформацію про негативне ставлення до корупції вчителі і керівництво доносять на уроках (38,7%), у формі бесіди (53,1%), на позаурочних заходах (21,9%), через електронні ресурси (15,6%), але 25% опитуваних зазначили, що їх практично не інформують з цього приводу.

З докладними результатами опитування можна ознайомитись у таблицях, відображених у Додатку2.

В анкетуванні батьків взяли участь 150 осіб. В таблиці 2.13 висвітлено кількість респондентів за віковими паралелями.

Таблиця 2.13 – Кількість респондентів, що взяли участь у опитуванні.

Клас	К-сть батьків, які прийняли участь в анкетуванні	% від всіх респондентів	Клас	К-сть батьків, які прийняли участь в анкетуванні	% від всіх респондентів
1 кл	23	15%	5 кл	15	10%
2 кл	16	10,7%	6 кл	17	11%
3 кл	9	6%	7 кл	14	9,3%
4 кл	20	13,3%	8 кл	17	11%
			9 кл	19	12,7%

На питання: «У якому настрої Ваша дитина, як правило, йде до закладу?» 24% батьків відповіли, що у піднесеному, з радістю, 50,7% - здебільшого охоче, 15,3% - не проявляє особливих емоцій (тобто приблизно 93 % батьків кажуть, що дитина в задовільному емоційному стані збирається до закладу), 10% - здебільшого неохоче, відсутні відповіді «пригніченому», «відмовляється йти до школи», що вказує на достатній рівень адаптаційних процесів, безпечності освітнього середовища.

Загальна кількість відповідей «здебільшого неохоче» – 15 відповідей, а загальна кількість відповідей на питання «З чим Ви пов'язуєте небажання

дитини йти до закладу?» - 96 відповідей, отже небажання дитини йти до закладу є ситуативним. Батьки надали такі відповіді: взаєминами з однокласниками (31,3%), з упередженим ставленням з боку вчителів (8,3%), з взаєминами з іншими учнями закладу (11,5%), упередження ставлення з боку керівництва (1%), та інші причини, серед яких часто зустрічаються наступне: немає бажання навчатись, тяжко вранці прокидається, не висипається, недосконало виконане або невиконане домашнє завдання, лїнь дитини, дитина сильно любить родину і батьків, просто не бажає.

Таблиця 2.14 – Розподіл відповідей респондентів.

причина	клас	Кількість відповідей	З них кількість тих відповідей, в яких зазначено про негативний емоційний стан дитини
Упереджене ставлення вчителя (вчителів)	1	1	1
	2	-	
	3	-	
	4	-	
	5	2	
	6	1	
	7	1	
	8	1	
	9	2	1
	<b>всього</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
Взаємини з однокласниками	1	7	1
	2	2	
	3	-	
	4	6	2
	5	1	1
	6	4	
	7	3	2
	8	3	2
	9	4	1
	<b>всього</b>	<b>30</b>	<b>8</b>
Взаємини з іншими учнями школи	1		
	2	2	
	3	2	
	4	1	
	5	1	
	6	1	
	7		
	8	2	
	9	2	1
	<b>всього</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

З метою виявлення можливих проявів булінгу серед здобувачів освіти, нетолерантного ставлення педагогів до учнів, відповіді батьків щодо зазначення причини небажання дитини йти до закладу або його пригнічений стан, були більш детально проаналізовані (табл. 2.14).

Дані в таблиці показують, що вказані причини мало впливають на емоційний стан дитини; необхідно більше приділяти увагу адаптації першокласників; для учнів 7 і 8 класів важливими є взаємини з однокласниками.

Зауважимо, що в цьому році батьки визначили причинами негативного настрою дитини перед відвідуванням закладу такі причини, як збільшення навчальних днів, коли освітній процес здійснювався з використанням дистанційних технологій і військові дії на території Запорізької області та України.

62,7% батьків зазначили, що у дитини не було жодної проблеми з адаптацією в закладі, 30,7% відповіли, що іноді виникали такі проблеми, 6%, що проблеми з адаптацією дитини до закладу були суттєвими. Показники рівня адаптації дитини в закладі є достатніми, близькими до високих.



Рис. 2.9 Розподіл відповідей респондентів

Відповіді батьків показали, що керівництво закладу в більшості випадків відкрите до спілкування і прагне досягти взаєморозуміння: 62% відповіли повністю стверджувально, 28,7% - в більшості випадків, 6% - іноді, 3,3% - ніколи. Кількість батьків, які зазначили, що ніколи не можуть поспілкуватись з

керівництвом закладу та/або досягти взаєморозуміння, - 5 із 150 опитуваних ( 3 кл – 1, 4 кл - 1, 8 кл - 2, 9 кл – 1).

За думкою батьків, вчителі переважно об'єктивно визначають навчальні досягнення дітей (58% - завжди 37,7% - в більшості випадків, 5,3% - іноді). Інформацію про критерії, правила і процедури оцінювання навчальних досягнень учнів 59,9% батьків отримують завжди, 25,9% в більшості випадків, 9,5 % - іноді, ніколи не отримували зазначену інформацію – 6,8%, цю відповідь надали 10 батьків з 147 (1 кл – 2, 4 кл – 1, 5 кл – 1, 6 кл – 1, 7 кл -2, 8 кл – 1, 9 кл - 1). Відповіді вказують на високий рівень об'єктивності оцінювання, достатній рівень поінформованості батьків про критерії оцінювання і вимоги до рівня опанування матеріалом; обумовлено впливом організації освітнього процесу з використанням дистанційних технологій, розширення можливості батькам стати учасниками процесу, бачити уроки і взаємодію учнів з педагогами.

Повністю задоволені організацією освітнього процесу в закладі 50% батьків, 39,3% - переважно задоволені, 4,7% - переважно не задоволені, взагалі не задоволені – 2,7%. Оцінка батьками деяких параметрів освітнього середовища наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Розподіл відповідей респондентів.

Параметр	Кількість респондентів, які відповіли			
	дуже погано	посередньо	добре	відмінно
Облаштування території навколо школи	11,8	31,6	44,7	11,8
Дизайн приміщень	5,9	26,8	55,6	11,8
Чистота та облаштування навчальних кабінетів	2,6	15	50,3	32
Чистота та облаштування туалетних кімнат	9,8	26,8	47,1	16,3
Чистота та облаштування їдальні	9,8	22,9	44,4	22,9
Чистота та облаштування спортивної зали	7,2	15,8	46,7	30,3
Температурний режим у закладі	5,9	14,5	52	27,6

Таким чином, найбільшій увазі з боку керівництва потребує облаштування території навколо закладу та чистота і облаштування туалетних кімнат та їдальні.

29,3% батьків повідомили, що їх діти завжди користуються послугами їдальні в закладі, 22,7% - в більшості випадків, 31,3% - іноді, 16,7% - ніколи, 16,3% повністю задоволені харчуванням, 62% переважно задоволені, 14,7% переважно незадоволені, 7% повністю незадоволені. Основними причинами незадоволеністю батьками послугами їдальні є асортимент буфету (33%), короткотривалі перерви, які не дають можливості прийму їжі (14%), сутність причин, які батьки зазначали самостійно, полягає у високих цінах та несмачною їжею. Показники з якості надання харчування є одними з найнижчих, що в певній мірі є об'єктивним, але погляди батьків на харчування дитини є опосередкованим і засновано на розповідях дітей. Запрошувати батьків до їдальні та і в цілому до закладу, щоб показати зміни в обладнанні, меню, дизайн їдальні є неможливим через впровадження обмежувальних заходів внаслідок пандемії та через введення правового режиму воєнного стану.

Інформаційно-просвітницька робота з батьками проводиться за всіма вказаними напрямками на достатньому рівні, бо кожного разу перед плануванням проведення батьківських зборів адміністрацією складається перелік питань для висвітлення перед батьківською громадою, який містить і питання превентивного напрямку (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Розподіл відповідей респондентів.

Тематика	Кількість респондентів, які відповіли:			
	постійно	часто	іноді	ніколи
Попередження та зниження рівня дискримінації.	38	42	47	12
Попередження та зниження рівня насилля.	43	43	41	10
Безпечне використання мережі Інтернет.	38	45	43	11
Попередження кібербулінгу.	51	44	34	9

Кількість респондентів, які відповіли, що робота не проведена з жодного напрямку, є незначною – (1 кл-3, 2кл-1, 4кл-1). Кількість відповідей «інколи» і «ніколи» одночасна зі всіма напрямками є більшою (Табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Розподіл відповідей респондентів.

клас	1кл	2кл	3кл	4кл	5кл	6кл	7кл	8кл	9кл	всього
к-сть	10	5	1	2	5	4	2	4	3	33
відсоток	30%	15%	3%	6%	15%	12%	6%	12%	9%	22%

73% батьків повідомили, що не звертались до закладу з приводу випадків булінгу, 12% звертались і проблема вирішувалась конструктивно і більше таких випадків не трапилось, 10,7% зазначили, що проблема була вирішена конструктивно, 3,3% вважають, що реакція закладу на їх звернення було формальною, 0,7% - вважають, що їх звернення взагалі не розглядалось (один випадок). Майже всі батьки, що приймали участь в опитуванні (94%), ознайомлені з правилами поведінки, які прийняті у закладі, і дотримуються їх, 1,3% - з правилами ознайомлені, але не приймають їх, 0,7% не влаштовують правила поведінки через порушення прав дітей, 4% нічого не знають про правила поведінки. Кількість батьків, які не нічого не знають про правила поведінки, - 6, з них по одному в 2,3, 7, 9, в 6 класі - двоє. Загалом відзначається високий рівень ознайомлення і прийняття правил поведінки в закладі.



Рис. 2.10 Розподіл відповідей респондентів

З докладними результатами опитування батьків можна ознайомитись у таблицях, відображених у Додатку 3

2.4 Висновки до проведеного анкетування та шляхи покращення якості освіти у Запорізькій гімназії №17

1. Освітнє середовище є комфортним і безпечним – показники високого і достатнього рівня. Потребує розвитку розвивальний та мотивуючий аспект, насичення виховного простору, реорганізація роботи шкільної бібліотеки.

2. Високий рівень толерантного ставлення між всіма учасниками освітнього процесу, налагодження взаємозв'язків між ними на високому рівні, але співпраця, сумісна діяльність практично не реалізується

3. Педагогічна діяльність працівників здійснюється на достатньому рівні, але низький рівень популяризації власного досвіду, активної участі в міських та Всеукраїнських проектах, відсутня мотивація до участі в грантових проектах

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

5. Відносини між керівництвом та педагогічними працівниками, здобувачами освіти, батьками здійснюються на засадах демократії, керівництво відкрите для спілкування, але прийняття участі всіх учасників освітнього процесу в прийнятті управлінських рішень є посереднім.

6. Психологічний супровід освітнього процесу є низьким, реалізується лише за рахунок педагогів, робота практичного психолога відсутня.

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 сайту закладу, сторінок Facebook, Instagram як джерел отримання інформації про діяльність закладу.

7. Мотивація педагогічних працівників до популяризації власних наробок в професійної діяльності

8. Створення системи загальношкільних заходів

9. Активізація участі закладу в міських та Всеукраїнських проєктів 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 спостереженням за освітнім процесом на навчальних заняттях в очній формі визначити рівень використання наочності, лабораторного та мультимедійного обладнання, візуалізації опорного матеріалу

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРЕДУМОВИСТВОРЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ №17

#### 3.1 Створення сучасної освітньої програми закладу освіти

Освітня програма закладу загальної середньої освіти є одним із чинників, що визначає якість освітньої діяльності та є джерелом інформації під час проведення інституційного аудиту та само оцінювання (зовнішнього оцінювання діяльності закладу та внутрішнього комплексного вивчення системи роботи закладу).

Власна освітня програма закладу дає змогу реалізувати свою автономію: зафіксувати вироблені спільно цінності та традиції, запропонувати і затвердити власне бачення навчального плану.

Освітня програма дозволяє реалізувати право на освіту через практичну діяльність всіх учасників освітнього процесу саме у процесі навчання здобувачів освіти. Розробляється вона відповідно до державних стандартів загальної середньої освіти і має враховувати потреби та інтереси учнів, спроможність (як технічну, так і педагогічну) закладу освіти.

При розробці нової освітньої програми було створено робочу групу, яка складалась із директора гімназії, заступника директора з навчально-виховної роботи і досвідчених вчителів гімназії, які багато років віддали розбудові освітнього середовища закладу. Вивчалась і сучасна нормативна база, і результати самооцінювання гімназії за відповідними критеріями. Освітня програма розроблялась на основі Державного стандарту і типових навчальних планів, які удосконалювались відповідно до оговорених нових векторів руху закладу освіти.

Так, у Запорізькій гімназії №17 Запорізької міської ради, окрім загальних положень, розроблена модель випускника гімназії, детально розроблені основні

цілі і задачі освітнього процесу закладу, місія гімназії, зазначені особливості організації освітнього процесу та застосування в ньому педагогічних технологій, і головне – маркери оцінки реалізації освітньої програми, які допоможуть детально досліджувати свої помилки та якісніше виправляти їх у майбутньому.

Для Запоріжжя якість технічної освіти та ІТ-освіти – це питання не тільки майбутнього, а й питання соціально-економічного розвитку міста. Глобальною тенденцією серед здобувачів освіти, коли настає час обирати професію, є вибір саме комп'ютерних та інженерно-комп'ютерних спеціальностей, враховуючи ринок праці та рівень заробітної плати спеціалістів цих галузей. Для успішного отримання ІТ-освіти, звісно, є необхідними якісні та глибокі знання з математики, достатній рівень володіння іноземними мовами, набуття компетентностей з інформатичної освітньої галузі. Саме тому вже у 5 класі гімназії збільшено кількість годин на вивчення математики, за рахунок варіативної складової додано години на вивчення іноземної мови і інформатики. Посилення вивчення математики, англійської мови та інформатики стануть першим кроком для введення у 8 класі допрофільної підготовки здобувачів освіти з математичної освітньої галузі і дасть можливість співпраці гімназії з ліцеями Комунарського району для продовження здобуття випускниками профільної та професійної підготовки.

### 3.2 Факторно-критеріальна модель якості освіти Запорізької гімназії №17

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.

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. 3.1).

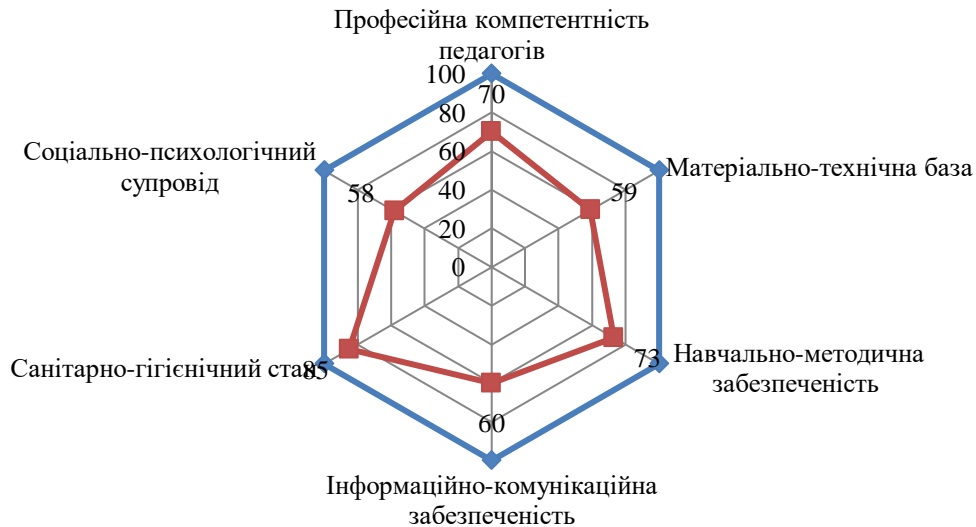


Рис. 3.1. Оцінка якості освіти у Запорізькій гімназії № 17, % (за даними анкетування)

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 – критерій реалізований на початковому рівні

0,5 балів – критерій реалізований на середньому рівні

0,75 балів – критерій реалізований на достатньому рівні

1 бал – критерій реалізований на високому рівні

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 вагомість факторів і критеріїв.

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.

В цій моделі застосовано методика 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 (<https://forms.gle/6Gm2ufCEGz5oPWER9>), 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.

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 навчального року показник якості освіти Запорізької гімназії №17 (Додаток 4) – 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.

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 з вищими навчальними закладами 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 професійних закладів 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.

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.

### 3.3 Бренд-менеджмент закладу освіти, розробка і просування бренду гімназії

Останнім часом про сферу освіти все більше говорять і пишуть як про сферу надання послуг, сферу обслуговування. Заклади освіти все частіше розглядають як установи, що надають освітні послуги. Очевидно, що ці течії не можуть не привести до того, що до освітнього менеджменту переносяться і практики управління бізнесом – формування і формулювання місії кожного закладу, постановка цілей, здійснення якісного набору працівників, організація процесів моніторингу, як внутрішнього, так і зовнішнього та оцінки якості послуг, що надаються. Відтепер заклади освіти намагаються виділитись, відрізнитись від інших шляхом створення і просування власної марки – офіційного сайту, соціальних мереж, так і безпосередньо власного бренду – образу марки закладу і послуг у свідомості споживачів освітніх послуг на території обслуговування, що виділяють заклад освіти серед закладів-конкурентів. Сила марки – її впізнаваність, сила бренду – у наявності стійкої групи лояльних споживачів освітніх послуг, адже кожному закладу освіти точно не зашкодить група задоволених споживачів, які підправляють своїх дітей і внуків навчатись саме до їх освітньої установи.

Технологія побудови бренду закладу освіти не критично відрізняється від побудови товарного бренду. В обох випадках, це є тривалий процес, що вимагає системної, послідовної і плідної праці спочатку для створення, а потім і для того, щоб втримати заданий рівень, адже споживачі освітніх послуг рідко

дозволять ввести себе в оману частіше одного разу, враховуючи, що пропозиція у цій галузі є досить високою.

Зв'язки із громадськістю в освіті – це спроба задовольнити інтерес до закладу і його освітніх послуг шляхом транслявання наявної інформації про створені і реалізовані проекти, визначні досягнення усіх учасників освітнього процесу – наукові, спортивні і т.д., ефективну участь закладу у грантових та фандрейзингових програмах як у засобах масової інформації, так і власних соціальних мережах, особистих шкільних газетах і журналах.

Так само і Запорізька гімназія №17 з травня 2022 року почала свій новий шлях, створивши свій новий логотип (марку), яка поєднала у собі традиції району розміщення закладу освіти, власні цінності, сформовані у педагогічному колективі і новий вектор розвитку, якому буде слідувати наступні роки. Логотип гімназії згенерували у формі кола – символа неба і сонця, нескінченності і вічності, знизу прописана назва району обслуговування, лаврове листя – символ тріумфу і перемоги, постійності, вічності та безсмертя, в центрі – щит – символ захисту і безпеки, розділений на три нерівні частини – три основні напрямки, яким буде приділятися особлива увага при побудові стратегії закладу освіти і освітньої програми – це математика (вже цього року у навчальних планах посилено вивчення математики, планується введення до профільної математичної підготовки з 8 класу для здобувачів освіти, що почали вивчати математику 6 год/тиждень у 5 класі цього року), філологія (українська і англійська мови, планується введення вивчення польської мови з наступного навчального року, готові до введення вивчення східних мов через 3 роки) та спорт (на зараз гімназія має досить популярний серед здобувачів освіти гурток боксу, гурток з гімнастики та акробатики, планується розвинення мережі гуртків за рахунок організації занять з художньої гімнастики та спортивних ігор з м'ячем – футболу, баскетболу і волейболу).

Основним кольором, який використовується для брендингу закладу став насичений зелений. Зелений кольором життя, балансу і гармонії. У подальшому акцент ставитиметься на екологічності простору гімназії – про це вже свідчить



активне озеленення її території шляхом реалізації власного проекту «ЕкоТрансформація» та системна участь здобувачів освіти закладу у екологічних конкурсах і проектах.

Також з 1 вересня почав функціонувати новий сайт гімназії, який можна знайти за адресою [www.17.zp.ua](http://www.17.zp.ua), який поступово приводиться до норм законодавства у сфері освіти – ст. 30 Закону України «Про освіту», що говорить про прозорість і інформаційну відкритість. На сайті можна знайти статут закладу освіти, ліцензію на провадження освітньої діяльності, структуру та органи управління закладу освіти, кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами, освітню програму, що реалізується у закладі освіти, територію обслуговування закладу освіти, звіти про діяльність закладу освіти, у тому числі фінансові звіти благодійного фонду, створені окремі сторінки для соціального педагога та практичного психолога.

Вперше за 10 років було проведено професійну фотосесію педагогічного колективу і адміністрації, фотографії всіх працівників закладу також розміщені на сторінках офіційного сайту, що допоможе створенню власного бренду кожного вчителя, а це наразі є дуже важливим для створення єдиного бренду закладу, бо іноді батьки йдуть саме на вчителя, а вже потім на умови закладу освіти.

Під час літніх ремонтних робіт, які були направлені на підтримку і збереження наявних матеріальних цінностей гімназії, при фарбуванні стін у актовій залі та першого поверху (холу з рецепцією) були виділені фірмовим кольором – насиченим, глибоким зеленим, дві несучі колони. На них згодом будуть розміщені логотипи (марки) гімназії.

Також перший поверх гімназії був повністю завершеним із маркуванням стендів, окремих необхідних для освітнього простору зон тепер вже фірмовими наліпками, розробленими і виготовленими самостійно. Для другого і третього поверху трансформація запланована на літо 2023 року.

Сторінки гімназії у соціальних мережах instagramі facebook ведуться у єдиному коді – створені шаблони і на їх основі відбувається побудова кожного

посту – будь-то привітання зі святом, чи інформація про подію, що відбулась у гімназії.

Вперше за багато років, до Запорізької гімназії №17 завітали засоби масової інформації – молодим спеціалістам закладу випала нагода продемонструвати свою педагогічну майстерність на дорослих, презентувавши курс «Говоримо українською». Особливістю даного курсу у територіально-інформаційному центрі, створеному на базі гімназії, стало запрошення як гостей молодих україномовних поетів та поетес м. Запоріжжя. Також просувається співпраця з громадськими об'єднаннями та організаціями щодо створення групи для осіб з обмеженими можливостями – дистанційної чи очної (доступ до закладу освіти є безбар'єрним).

Цього року Запорізька гімназія №17 стала єдиним закладом освіти у районі, який привітав своїх першокласників у особливій формі – класний керівник разом із групою активістів шкільного самоврядування особисто завітали до домівок учнів, представивши невеличке ігрове шоу із ростовими ляльками та провівши фотосесію для кожного маленького здобувача освіти.

Одним із дієвих шляхів насичення виховного простору закладу Запорізької гімназії №17 стане участь у соціальних та соціально-культурних проектах, організованих дружніми громадськими об'єднаннями і організаціями, а також самостійно, власними силами.

У вересні 2022 року Запорізька гімназія №17 стала однією із десяти шкіл України, що після конкурсного відбору приєдналась до пілотного проекту Офісу доброчесності Національної агенції із запобігання корупції «Прозора школа», який спрямований на створення доброчесного і прозорого середовища в школах України через взаємодію усіх учасників освітнього процесу і розбудову партнерських стосунків між учнями, вчителями, адміністрацією закладу і батьками, запровадження наскрізної антикорупційної освіти, забезпечення належних умов для отримання знань, що сприятимуть формуванню доброчесної молоді.

В рамках реалізації проекту і вчителі, і адміністрація, а згодом і здобувачі освіти та їх батьки проходять організоване навчання із залученням спеціалістів Офісу доброчесності та освітніх експертів-практиків. Реалізується проект протягом 5 місяців і для здобувачів освіти містить у собі уроки доброчесності для початкової ланки, виховні години «Нариси доброчесності» для 5-9 класів, факультатив «Антикорупційний курс» для 9 класу, а також масив ігрових і конкурсних програм.

З листопада 2022 року у гімназії реалізовується власний проект «ЕкоТрансформація», який має за мету створення безпечного освітнього середовища і залучення здобувачів освіти до однієї з найактуальніших проблем сьогодення – збереження навколишнього середовища, формування стійкої екосвідомості, сприяння підвищенню ефективності функціонування сфери прикладної екології та альтернативної енергетики, популяризації «Життя в стилі ЕКО» як невід’ємної складової майбутньої загальнонаціональної стратегії сталого розвитку. У рамках проекту буде проведено пізнавально-інтерактивний лекторій про важливість і необхідність сортування сміття; озеленення приміщень гімназії – акція «Є рослина – неси сюди»; акція зі збору макулатури, пластикових кришок і батарейок «Збирай та вигравай»; лекція «Як сортувати сміття у Запоріжжі» від громадської організації «Zerowastezp», еко-пікнік із учнями та їх батьками, спрямований на прибирання та озеленення території гімназії; плогінг – поєднання екологічного та фітнес-рухів, що полягає в бігу в неквапливому темпі із збиранням сміття вздовж побудованого маршруту.

Також у 2022-2023 навчальному році налагоджено співпрацю з Запорізьким економіко-правничим коледжем Запорізького національного університету – наразі 8 здобувачів освіти коледжу проходять педагогічну практику у Запорізькій гімназії №17, йдуть перемовини про підписання договору про співпрацю з Мелітопольським державним педагогічним університетом ім. Богдана Хмельницького.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сучасні динамічні процеси національно-культурного відродження, вирішення глобальних проблем розбудови держави, інтеграції знань і форм соціального буття 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.

Кваліфікаційна робота демонструє перші кроки нового керівника закладу освіти, що через об'єктивні причини має кризові явища у багатьох аспектах своєї діяльності.

У Розділі 1 кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади антикризового менеджменту – сутність, цілі та задачі антикризового управління, характеристики антикризового менеджменту і техніки управлінської діяльності при створенні системи антикризового управління у закладі загальної середньої освіти.

У Розділі 2 було проаналізовано узагальнені статистичні дані про заклади освіти України, організаційну характеристику безпосередньо Запорізької гімназії №17, результати анкетування, створеного за інструментарієм, який рекомендований Державною службою якості освіти України [6], усіх учасників освітнього процесу – педагогічного колективу, здобувачів освіти і, власне, їх батьків. Сформовано висновки до проведеного анкетування та запропоновані шляхи покращення якості освіти у Запорізькій гімназії №17.

В розділі 3 кваліфікаційної роботи 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.

Першим кроком у вирішенні визначених проблем стала 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. Для Запоріжжя якість технічної освіти та ІТ-освіти – це питання не тільки майбутнього, а й питання соціально-економічного розвитку міста. Глобальною тенденцією серед здобувачів освіти, коли настає час обирати професію, є вибір саме комп'ютерних та інженерно-комп'ютерних спеціальностей, враховуючи ринок праці та рівень заробітної плати спеціалістів цих галузей. Для успішного отримання ІТ-освіти, звісно, є необхідними якісні та глибокі знання з математики, достатній рівень володіння іноземними мовами, набуття компетентностей з інформатичної освітньої галузі. Саме тому вже у 5 класі гімназії збільшено кількість годин на вивчення математики, за рахунок варіативної складової додано години на вивчення іноземної мови і інформатики. Посилення вивчення математики, англійської мови та інформатики стануть першим кроком для введення у 8 класі допрофільної підготовки здобувачів освіти з математичної освітньої галузі і дасть можливість співпраці гімназії з ліцеями Комунарського району для продовження здобуття випускниками профільної та професійної підготовки.

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 та продовження навчання за профілями у ліцеях міста. Участь у просвітницькому проекті «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.

Третій крок – це створення власного бренду закладу. Якісна система бренд-менеджменту дозволить популяризувати заклад, вирішити репутаційні проблеми та репрезентувати себе на конкурентному ринку закладів освіти мікрорайону.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аналітична довідка щодо організації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти в умовах карантину (за результатами онлайн-анкетування учасників освітнього процесу). URL: [https://old.sqe.gov.ua/images/materials/Інституційний%20аудит/28.05.2020\\_Аналітична\\_довідка+Рекомендації\\_опитування\\_ДИСТАНЦІЙНЕ-школа.pdf](https://old.sqe.gov.ua/images/materials/Інституційний%20аудит/28.05.2020_Аналітична_довідка+Рекомендації_опитування_ДИСТАНЦІЙНЕ-школа.pdf)(дата звернення: 01.11.2022).

2. Бабельчук О. І. Система управління середньою освітою в сучасній українській державі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2015. Вип. 42(95). С. 51–57.

3. Безена І. М. Механізми антикризового управління у сфері освіти в умовах реформування: регіональний аспект. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер. : Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 4. С. 28–34.

4. Безена І. М. Механізми реалізації державної політики у сфері загальної середньої освіти та структурні трансформації мережі: регіональний управлінський аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 18. С. 20–26.

5. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Кулина С. Б. Необхідність застосування сучасних методів управління в освітній сфері. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). С. 155–159.

6. 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.

7. Брюховецька О. В. Особливості ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом як проблема психологічної теорії і практики. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Київ, 2005. Вип 1 (14), ч. 2 : Психологія. С. 53–61.

8. Відповідь світової спільноти на виклики COVID-19 в освіті / О. Локшина, О. Глушко, А. Джурило та ін. *Український педагогічний журнал*. 2020. № 3. С. 14–23.

9. Головащук В. А. Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії: магістерська дис.... магістра за освіт.-проф. програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спец. 073 Менеджмент. Київ, 2021. 157 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46107/1/Golovashcuk\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46107/1/Golovashcuk_magistr.pdf)(дата звернення: 01.11.2022).

10. Гречаник О. Є., Григоращ В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 144 с.

11. Гура О. І., Гура Т. Є. Теоретико-методичні основи оцінювання управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Вісник Запорізького національного університету. Сер. : Педагогічні науки* / редкол.: Г. В. Локарева (голов. ред.) [та ін.]. Запоріжжя, 2019. № 2(33). С. 36–41.

12. Дмитрук З. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Т. 1, вип. 32. С. 190–197.

13. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 455 с.

14. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навч. посіб. Київ : КНТ, 2021. 194 с.

15. 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.



16. Ключко А. О. Організаційно-психологічні характеристики розвитку інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 1(20). С. 45–51.

17. Книшик С. І. Реформування системи державного управління загальною середньою освітою в Україні в контексті європейської інтеграції : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Львів, 2019. 210 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/disertatsii/disertatsii2019/0043616.pdf> (дата звернення: 03.11.2022).

18. Концептуальна записка : образование в эпоху COVID-19 и в последующий период. 2020. Август. 32 с. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy\\_brief\\_-\\_education\\_during\\_covid-19\\_and\\_beyond\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_russian.pdf)(дата звернення: 01.11.2022).

19. Кузьменко А. Інформаційно-комунікативні технології в управлінні закладом освіти. *Фахова передвища освіта*. 2021. № 1–2. С. 12–13.

20. 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.

21. Кушнір О. Я., Пилипенко В. С., Яковлева О. В. Пандемія та дистанційна освіта: на шляху до підприємницького університету. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2020. № 2. С. 50–55.

22. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., випр. Харків : Магістр, 2015. 511 с.

23. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

24. Михасюк О. К. Стратегічна складова частина системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Вип. 71, т. 1. С. 209–213.

25. Новіков В. М. Освіта в умовах пандемії. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 4 (46). С. 80–97.

26. Онаць О. Директор школи – менеджер і лідер : [обговорення окремих аспектів законопроекту «Про освіту», пов'язаних з управлінням школою]. *Освіта*. 2015. 16–23 груд. (№ 50). С. 2.

27. Освіта в Україні: виклики та перспективи : інформац.-аналіт. зб. Київ, 2020. 293 с. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf> (дата звернення: 03.11.2022).

28. Освітній процес під час пандемії: проблемні питання / Р. В. Слухенська, В. І. Куковська, А. А. Єрохова, В. І. Маланій. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 75, т. 3. С. 69–72.

29. Пехник А. В., Завгородня Ю. В., Кройтор А. В. Трансформаційні процеси освітньої діяльності в умовах COVID-19. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. С. 27–33.

30. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>(дата звернення: 01.11.2022).

31. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>(дата звернення: 01.11.2022).

32. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>(дата звернення: 01.11.2022).

33. Просіна О. Методика проведення SWOT-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах

пандемії. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2020. Вип. 24, кн. 2. С. 141–152.

34. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самот. роботи магістрів спец. 074 «Публічне управління та адміністрування» Старобільськ : ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. 164 с.

35. Пшенична Л. Управлінська культура менеджера освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 8(102). С. 368–382.

36. Результати опитування батьків «Навчання дітей під час карантину». URL: <https://eo.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/Rezultaty-opytuvannia-22Navchannia-ditey-pid-chas-karantynu22.pdf>(дата звернення: 01.11.2022).

37. Результати опитування щодо дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://old.sqe.gov.ua/index.php/en/hovnyu/1217-rezultaty-opytuvannia-shchodo-dystantsiinoho-navchannia-v-zakladakh-zahalnoi-serednoi-osvity>(дата звернення: 01.11.2022).

38. Романовська Д. Д., Мінтянська Р. І. Особливості психологічного супроводу освітнього процесу в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 1(48). С. 365–370.

39. Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності : навч.-метод. посіб. Ніжин : Лисенко М. М., 2012. 108 с.

40. Сирцова О. М., Дашко М. В. Дистанційна освіта в Україні в умовах пандемії: погляд учителя. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 76, т. 3. С. 83–92.

41. Сокаль В., Гурінчук Л. Управління розвитком креативного закладу загальної середньої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 1(95). С. 103–115.

42. Статистичний щорічник України – 2020. / за ред. І. Є. Вернера. Київ, 2021. 455 с. URL:

[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf)

(дата звернення: 03.11.2022).

43. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Освітня інфраструктура територіальних громад в умовах війни: проблеми та ризики. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 2. С. 15–21.

44. Сучасні умови управління якістю освіти: теоретичний аспект / О. Шаповалова, С. Парфілова, В. Бутенко, О. Білер. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 10(104). С. 412–422.

45. Терещенко Г. М., Пронь Н. Б., Анісімова О. Ю. Міжнародна фінансова підтримка організації освітнього процесу в умовах запровадження воєнного стану в Україні. *Український соціум*. 2022. № 2 (81). С. 169–180.

46. Усік І. А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. Чернігів, 2019. Вип. 1 (157). С. 233–238. URL:

<https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf>(дата звернення: 01.11.2022).

47. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

48. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. Сер. : Педагогічні науки*. 2018. № 4(123). С. 86–89.

49. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності. Харків : Основа, 2013. 272 с.

50. Шаповалова О. Британський досвід управління якістю освітніх послуг у системі середньої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 9(63). С. 13–23.