

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРЕЧАНЮК ЗОРЯНА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:  
в.о. завідувача кафедри  
біофізичної хімії, фізики і педагогіки,  
канд. хім. наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Ю. О. Лесишина  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
І. М. Зарішняк, доцент кафедри  
біофізичної хімії, фізики і педагогіки,  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Гречанюк З. С.** Управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній роботі розкрито зміст і сутність поняття «управління освітніми ризиками». Проаналізовано методи управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

Вивчено стан управління освітніми ризиками у загальноосвітній школі. Обґрунтовано вибір методів управління освітніми ризиками і визначено шляхи удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** ризик, освітній ризик, управління освітніми ризиками, ризик-менеджмент, методи управління освітніми ризиками, методи обробки ризиків, система управління ризиками, заклад загальної середньої освіти.

Табл. 9. Рис. 6. Бібліограф.: 65 найм.

## SUMMARY

**Hrechaniuk Z.S.** Management of Educational Risks in the General Secondary Educational Institutions. Specialty 011 "Educational, Pedagogical Science", Educational program "Management of an Educational Institution in the Field of Education and Industrial Training". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The qualification work reveals the content and essence of the concept of "educational risk management". Methods of educational risk management in a general secondary education institution are analyzed.

The state of educational risk management in secondary school has been studied. The choice of methods of educational risk management is substantiated and the ways of improving the management of educational risks in the institution of general secondary education are determined.

**Key words:** risk, educational risk, educational risk management, risk management, methods of educational risk management, methods of risk processing, risk management system, general secondary education institution.

Table. 9. Fig. 6. Bibliographer.: 65 p.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ.....	8
1.1 Зміст і сутність поняття «управління освітніми ризиками» у закладі загальної середньої освіти.....	8
1.2 Методи управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	37
2.1 Стан управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.....	37
2.2 Обґрунтування вибору методів управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.....	49
2.3 Шляхи удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.....	58
Висновки до розділу 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	76



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні тенденції реформування системи освіти, посилення автономії закладів освіти, нові вимоги до управлінської діяльності менеджерів освіти, забезпечення результативного управління закладом освіти у сучасних умовах неможливо без ефективного управління ризиками, оскільки процеси планування, проектування, організації освітнього процесу та інші процеси життєвого циклу передбачають велику кількість ризиків. Їх своєчасний облік дозволить уникнути серйозних втрат, зокрема, зниження контингенту, плинність кваліфікованих кадрів, зменшення державного фінансування тощо.

Управління освітніми ризиками є новим напрямом у дослідженнях системи освіти та її реформування. Для успішного здійснення освітньої діяльності менеджери повинні враховувати процеси зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти в умовах змін, що дозволить своєчасно ідентифікувати та управляти ризиками у закладах освіти.

Головна роль у такій діяльності в закладі загальної середньої освіти належить управлінню. В управлінській діяльності з'являються нові функції (стратегічні, тактичні, оперативні), здійснення яких може забезпечити конкурентоспроможність закладу освіти в ринковому середовищі. У свою чергу, сформовані під зовнішнім впливом внутрішні соціальні та економічні умови також впливають на вирішення багатьох завдань, пов'язаних з освітньою діяльністю, що вимагає оновлення методів їх реалізації. Забезпечення результативного управління закладом загальної середньої освіти у сучасних умовах неможливе без ефективного управління освітніми ризиками. Тому актуальність даної проблеми обґрунтована існуванням ризиків у функціонуванні закладів загальної середньої освіти

Варто відмітити, що питання управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти постійно були в полі зору науковців, спеціалістів та практиків і дістали належне віддзеркалення в наукових роботах великої кількості вітчизняних і зарубіжних науковців.

Над проблематикою ризиків працювали відомі закордонні та вітчизняні вчені: А. Альгін, Т. Андерсен, Т. Бедфорд, В. Вітлінський, Д. Галай, В. Гранатуров, Х. Грюнінг, І. Гончаров, О. Кузьмін, А. Кемпф, К. Кюхнер, Дж. Кальман, М. Клапків, Т. Костюков, В. Кравченко, М. Круї, Л. Мельник, Г. Монахан, К. Мослер, М. Маккарті, Ф. Найт, М. Недюха, І. Посохов, Б. Райзберг, О. Савченко, А. Старостіна, І. Сахарцева, Д. Сливка, О. Шляга, А. Штефанич тощо. Вчені досліджують сутність наповнення категорії «ризик» та підходи до управління освітніми ризиками. При всій значущості здійснених досліджень деякі аспекти керування освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти, нажаль, не виявили свого рішення та лишаються об'єктом наукових досліджень і дискусій. Разом з тим в умовах непередбачуваності процесу здійснення освітньої діяльності та швидких змін в середовищі функціонування закладів загальної середньої освіти питання управління освітніми ризиками потребує поглибленого дослідження.

**Об'єктом** дослідження є процес управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

**Предметом** дослідження є методи управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

**Метою** роботи є обґрунтування вибору методів управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання:

- розкрити зміст і сутність поняття «управління освітніми ризиками» у закладі загальної середньої освіти;

- проаналізувати методи управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти;
- оцінити стан управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти;
- обґрунтувати вибір методів управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти;
- визначити шляхи удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

**Методи дослідження** – для досягнення мети ми використовували теоретичні та емпіричні методи дослідження. *Теоретичні* – теоретичний аналіз й узагальнення науково-педагогічної літератури з теми дослідження для визначення теоретичних основ управління освітніми ризиками і обґрунтування понятійного апарату кваліфікаційної роботи; класифікація різновидів освітніх ризиків і методів управління освітніми ризиками у діяльності загальноосвітньої школи I-III ступенів с. Якимівка; моделювання – для створення моделей управління освітніми ризиками і системи управління ризиками школи; SWOT-аналіз освітніх ризиків ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка; *емпіричні* – анкетування, спостереження, інтерв'ю з керівництвом – для оцінки стану управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти; графічні методи – для інтерпретації отриманих кількісних та якісних результатів дослідження..

**Наукова новизна дослідження** полягає у тому, що *подальшого розвитку* набуло розкриття змісту і сутності поняття «управління освітніми ризиками» у закладі загальної середньої освіти та обґрунтування вибору методів управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти; *удосконалено* класифікацію основних видів ризиків у діяльності загальноосвітньої школи I-III ступенів с. Якимівка, Оратівської селищної ради, Вінницької обл.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що обґрунтовані методи управління освітніми ризиками та визначені шляхи



удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти можуть бути використані як у реальній практиці управління керівниками закладів освіти, так і для навчання керівників закладів освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Ключові здобутки дослідження висвітлювалися на II заочній *Всеукраїнській* науково-практичній конференції «Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи» (Вінниця, 2021), виголошувалися на *регіональній* науковій конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2019-2020 рр. (квітень-травень 2021 р., Вінниця).

**Публікації.** Основні положення дослідження висвітлено в 3 одноосібних публікаціях а саме – у збірниках тез доповідей наукових конференцій і збірнику наукових праць «Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами» [9-11].

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 65 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи – 85 сторінок, обсяг основного тексту – 75 сторінок. Робота містить 9 таблиць та 6 рисунків і 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ

#### **1.1 Зміст і сутність поняття «управління освітніми ризиками» у закладі загальної середньої освіти**

У сучасній педагогічній літературі проблема ризику досліджується недостатньо. Проте, дослідження засвідчують, що управління навчальним закладом в сучасних умовах потребує ефективного управління ризиками, оскільки процеси планування, проектування й організації освітнього процесу передбачають велику кількість ризиків. Їх своєчасний облік дозволить уникнути втрат, а саме зниження контингенту, зменшення державного фінансування, плинність кваліфікованих кадрів тощо. Управління ризиками є новим напрямком у дослідженні освіти, тому для успішного здійснення освітньої діяльності менеджери повинні врахувати внутрішні та зовнішні процеси закладу освіти [3].

Суттєві досягнення в розвитку теорії та практики ризик-менеджменту мають англійські науковці-економісти: Т. Бедфорд, Т. Андерсен, А. Заман, Р. Кук, А. Гріффін, П. Світінг, П. Хопкін, які зазначають, що «актуальним питанням є саме ефективне управління ризиками, оскільки відсутність управління ризиками може мати погані наслідки на організації» [4].

Важливу проблему з питань ризиків та їх класифікації порушують у своїх працях такі вітчизняні науковці: І. Балабанов, В. Вітлінський, В. Гранатуров, Д. Галай, О. Устенко, Н. Макарова, І. Посохов, В. Черкасов, М. Хохлов, А. Фомичев, О. Шегда. Однак, проведений аналіз класифікацій ризиків, запропонованих сучасними вченими, дає можливість констатувати безліч критеріїв і видів ризиків, відсутність єдиного підходу.

Поняття ризику на інтуїтивному рівні відомо кожному й несе в собі розуміння загрози, небезпеки, невизначеності, можливих збитків тощо. У зарубіжних словниках для позначення категорії «ризик» використовуються схожі



за звучанням слова: в англійській мові – «risk», у німецькій – «risiko», у французькій – «risque», в італійській – «rischio», в іспанській «riesgo» тощо. На думку дослідників, даний термін походить від латинського слова «resecum», який в перекладі означає «скеля» або «небезпека» [19, с. 15].

Походження терміну «ризик» має свої витoki із грецьких слів «ridsikon, ridsa» – «стрімчак, скеля»; у латинській мові «resecum» – «скеля / небезпека зіткнення з нею»; італійській мові «risiko» – «небезпека, погроза»; «risicare» – «лавірувати між скель»; французькій «risque» – погроза, ризикувати (буквально – об’їжджати стрімчак, скелю); португальській – «прямовисну скелю».

У довідково-енциклопедичній літературі термін «ризик» трактується по-різному: від винятково як характеристики комерційної діяльності до ототожнення ризику з будь-якою діяльністю. Ризик може бути як присутнім, так і відсутнім у будь-якій діяльності, оскільки вибір залишається за суб’єктом.

Уперше поняття «ризик» було визначено в словнику В. Даля, де воно розглядалося шляхом аналізу дієслова «ризикувати»: «Ризикувати, ризикнути – 1) сподіватися на вдачу, на непевну справу, наважитися, йти на авось, робити щось без розрахунку, піддатися випадковості, діяти сміливо, заповзято, сподіваючись на щастя, ставити на кін (від гри); 2) (що або чим) піддаватися небезпеці, мінливості, невдачі»; С. Ожегов розглядає ризик як можливу небезпеку, або дії на вдачу, сподіваючись на щасливий результат; В. Бусел – усвідомлену можливість небезпеки, або можливість збитків чи неуспіху в якійсь справі; В. Зінченко і Б. Мещеряков – дію, що спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов’язане для людини з елементами небезпеки, загрозою втрати, неуспіху. А. Петровський, М. Ярошевський вважають, що терміну «ризик» відповідають три основних взаємопов’язаних значення: по-перше, ризик як міра очікуваного благополуччя за неуспіху в діяльності; по-друге, ризик як дія, яка в тому чи тому відношенні загрожує суб’єкту втратою; по-третє, ризик як ситуація вибору між

двома можливими варіантами дії; К. Платонов під ризиком розуміє звернення до діяльності за відсутності впевненості в досягненні її мети.

Представимо основні підходи до тлумачення поняття «ризик» як:

- діяльність (А. Альгін, Ю. Великий, В. Гранатуров, В. Гриньова, Є. Єгоров, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко, М. Рогов, Устенко, В. Черкасов та ін.);
- форма діяльності в умовах невизначеності (В. Артемов, В. Готт, П. Недотко, Б. Орлов, Т. Ріктор, Б. Сюсюкалов, Д. Тулін, А. Урсул та ін.);
- елемент процесу рішень (В. Абчук, Л. Біч, Р. Льюс, Дж. Фон Нейман, Ю. Козелецький, О. Моргенштерн, К. Петерсон та ін.);
- властивість особистості (В. Агапаєв, О. Вдовіченко, Б. Додонов, К. Ізард, Є. Ільїн, Д. Розанцева, О. Чебікін та ін.);
- правова категорія (В. Бондарчук, М. Гринберг, В. Ойгензіхт та ін.), ситуація (В. Черкасов, С. Маслова, О. Опалова та ін.);
- категорія об'єктивна (Є. Єгорова, В. Зубков, І. Івченко, О. Таран, Д. Штефанич та ін.);
- суб'єктивна категорія (А. Буянов, В. Галасюк, К. Кирсанов, Н. Коротких, Л. Михайлов, В. Ойгензіхт, М. Сорока, Е. Станіславчик, А. Швець та ін.);
- об'єктно-суб'єктивна категорія (В. Бондарчук, В. Вітлінський, П. Верченко, Н. Машина, С. Наконечний та ін.);
- міра безпеки (І. Якось та ін.);
- форма можливої небезпеки і небезпечних втрат (І. Балабанов, В. Лисцов, Е. Ковальов, В. Танаєв та ін.);
- передбачувана вдача, успішний результат (В. Агапаєв, Д. Розанцева та ін.);
- нестабільність, наслідок дій, характеристика дій (П. Словіца, С. Ліхтенштейн, Г. Міллер, У. Едвардс, А. Ельштейн, В. Черкасов та ін.);
- одночасно і як ймовірність настання події, і як наслідок такої події, загроза (Е. Уткін, В. Андрійчук, Л. Бауер та ін.);

- невизначеність або невизначеність щодо наслідків дій (І. Арлюкова, Л. Бакаєв, О. Дуброва, С. Клименко, В. Кравченко, А. Старостіна, Є. Цветкова та ін.) тощо.

Отже, аналіз енциклопедичної та словникової літератури свідчить, що пояснення терміну «ризик» пов'язують з можливістю отримання як позитивних така і негативних наслідків від діяльності господарюючого суб'єкта. Тобто ситуацію, що склалася, можна виправити лише такими діями, які можуть привести і до несприятливих наслідків.

Ризик тлумачимо як ситуацію невизначеності, що вимагає в процесі прийняття рішень певного вибору для досягнення необхідного результату з мінімізацією негативних наслідків.

Аналіз змісту численних наукових праць свідчить, що категорія «ризик» у соціологічній, філософській і педагогічній літературі не має однозначного тлумачення. Науковці наводять різні визначення даного поняття, і пояснюється це тим, що ризик – багатоаспектне та складне явище. Вперше найбільш загальне визначення ризику дав американський учений Ф. Найт, який розглядав ризик як образ дій за нечітких та невизначених обставин. На його думку, величину ризику можна обчислити методами теорії ймовірності й математичної статистики [63].

У словнику «Cambridge Advanced Learner's Dictionary» подано визначення ризику як можливості настання негативної події. Словник Вебстера трактує ризик як небезпеку можливої втрати чи збитків. У «Економічному енциклопедичному словнику» за редакцією С. В. Мочерного ризик визначено як непередбачуваність і можливість настання подій із негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому [30, с. 244]. В Економічній енциклопедії за редакцією цього ж автора зазначено, що «ризик – атрибут ухвалення рішення в ситуації невизначеності» [32, с. 214].



На відміну від законодавчої бази України, яка не дає чіткого визначення поняттю «ризик», документи уряду Великої Британії, зокрема Помаранчева книга, та документи Ради з фінансування освіти Англії (HEFCE) пропонують такі трактування даної категорії:

- «ризик – це невизначеність результату дій і подій, будь то позитивна можливість чи небезпека»;
- «ризик – це загроза того, що дія чи подія негативно позначиться на здатності установи досягти своїх цілей» [63].

На сучасному етапі зустрічаються різні наукові підходи до визначення поняття «освітній ризик». Одні науковці трактують його як можливу небезпеку, невдачу або втрату, які можуть реалізуватись у процесі діяльності закладу освіти. Другі характеризують освітній ризик як можливість відхилення від поставленої освітньої цілі, заради досягнення якої приймалося рішення. Усі інші дослідники пов'язують сутність освітнього ризику з передбачуваною вдачею, успішним результатом або шансом, або вибором. Наведемо низку прикладів визначень «освітнього ризику» деякими відомими вітчизняними та зарубіжними науковцями.

«Освітній ризик – діяльність закладу освіти, пов'язана з подоланням невизначеності ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення ймовірного результату, невдачі або відхилення від поставленої освітньої мети» (А. Альгін) [13, 320].

«Освітній ризик – це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають збитку закладу освіти, який володіє даним ризиком» (Т. Костюкова) [20].

«Освітній ризик – це подія в закладі освіти у разі настання якої можливі три результати: негативний (збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода, прибуток)» (В. Вітлінський) [4, с. 202].

«Освітній ризик – це спосіб дій закладу освіти в умовах невизначеності, що призводить, у кінцевому результаті, до переваги успіху над невдачею» (В. Абчук) [31, с. 405].

«Освітній ризик означає можливу невдачу в певній справі. У повсякденному житті термін «освітній ризик» вживається, як правило, в сенсі можливої небезпеки, невдачі, невпевненості в ході освітньої діяльності» (М. Недюха) [36, с. 52].

Отже, освітні ризики – це виклики або загрози для функціонування і розвитку системи освіти чи закладу освіти такого ступеня, що вони можуть спричинити значні втрати.

Узагальнення результатів експертного оцінювання щодо вірогідних ризиків у галузі освіти дає можливість визначити такі групи ризиків та їх різновиди:

- політико-правові (ризик зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти, ризик недосконалості механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на регіональному та місцевому рівнях, ризик змін законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти);
- фінансово-економічні (ризик недостатнього бюджетного фінансування; ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів (гранти, спонсорські внески тощо);
- організаційно-технічні (ризик невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям; ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти; ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності);
- кадрові (ризик зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу у навчальному закладі, ризик плинності кадрів у навчальному закладі; ризик порушення норм корпоративної культури; ризик демотивування персоналу навчальних закладів; ризик проявів професійних деструкцій) [55, с. 181].

Поняття «управління освітніми ризиками» прийшло у сферу освіти, як і саме поняття ризик з економічної теорії, де воно визначається як:

- «процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване

прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику (І. Посохов) [41, с. 165];

– «багатоступінчатий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків» (В. Вітлінський, С. Наконечний) [4, с. 55];

– «сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання (В. Гранатуров) [8, с. 7];

– «виявлення, оцінка і пріоритизація ризиків з подальшим скоординованим і економічним використанням ресурсів з метою мінімізації, здійснення моніторингу і контролю вірогідності і/або впливу несприятливих негативних подій, або максимальної реалізації можливостей» (М. Клапків) [19, с. 18].

На нашу думку, найбільш повне визначення сутності «управління освітніми ризиками» в економічних науках наведено Д. А. Штефаничем: «управління освітніми ризиками – це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку й реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам» [62, с. 69].

У контексті нашої проблеми доречніше було б говорити про «управління освітніми ризиками» як про термін, що позначає «управління освітнім закладом в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на заклад освіти) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору й використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів» (А. Старостіна, В. Кравченко) [45, с. 10].

Дослідження українських та зарубіжних науковців дозволяють дійти висновку, що управління освітніми ризиками у діяльності шкільних закладів – це



безперервний процес, що охоплює організаційну діяльність на всіх рівнях та використовується під час розробки й формування інноваційних програм розвитку, а також націлений на визначення негативних подій, що можуть впливати на навчальний заклад [39, с. 121]. На сучасному етапі управління освітніми ризиками – це структурований і послідовний підхід, що об'єднує стратегію, процеси, людей, технології та навички для оцінки й управління факторами невизначеності, з якими стикаються школи в процесі виконання їх основної функції – надання освітніх послуг.

Як визначає М. Недюха, провідний спеціаліст НДПУ у своїй доповіді «Ризики вітчизняного освітнього простору», управління освітніми ризиками в освітній сфері передбачає відповідні дії суб'єктів освітнього простору, які полягають у врахуванні ризиків, їхній локалізації, нейтралізації чи пом'якшенні їхньої дії [36, с. 52].

Серед інших понять, що входять до понятійно-категоріального апарату «управління освітніми ризиками» можна віднести профіль ризику (risk profile) і власник ризику (risk owner). Побудова профілю ризику дозволяє чітко сформулювати пріоритетні напрями в частині управління ризиками, визначити найбільш ефективні методи контролю. В зарубіжних науково літературних джерелах дана категорія визначається як:

- сукупність відомостей про області ризику, індикатори ризику, а також вказівки про застосування необхідних заходів щодо запобігання або мінімізації ризику;
- наперед визначена комбінація індикаторів ризику, заснованих на зібраній, проаналізованій і категоризованій інформації;
- загрози, яким піддається установа; профіль ризику окреслює кількість ризиків, типи ризиків і можливі наслідки ризиків. Ця схема дозволяє передбачити додаткові витрати або порушення нормального ходу діяльності закладі загальної

середньої освіти. Профіль ризику характеризує також готовність закладу освіти йти на ризик і показує як такі ризики будуть впливати на операційну стратегію;

– перелік ризиків, яким піддається заклад освіти. Організаційний профіль ризику може бути розробленим у ході аналізу ризиків і використовуватися для управління освітніми ризиками. Він досліджує сутність загроз, з якими стикається заклад загальної середньої освіти, ймовірність негативних наслідків, які можуть відбутися, рівень перешкод і витрати, пов'язані з кожним типом ризику [64].

На основі цього Хриковим Є. М. сформовано систему управління ризиками, яку представлено в додатку А.

Управління як теорія зародилося на початку ХХ століття. Основоположниками першої школи «наукового управління» були американський інженер Ф. Тейлор і французький менеджер А. Файоль. Перший із них вирішив завдання удосконалення управління підприємством шляхами економного використання праці і засобів виробництва, регламентації використання інструментів і матеріалів, стандартизації робочих операцій, точного обліку робочого часу, і цим довів, що управляти можна «науково». У 1911 році Ф. Тейлор опублікував свою книгу «Принципи наукового управління», яка традиційно вважається початком визнання управління наукою [37, с. 148].

А. Файоль виділив п'ять функцій управління. За його словами, «управляти – означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Він розробив «принципи управління», що визнається першим самостійним результатом «науки адміністрування» в її тепер уже класичному варіанті, зорієнтованому насамперед на побудову «формальних» організаційних структур і систем.

Наукова теорія управління навчальними закладами інтенсивно почала розвиватися за останні 30 років, але і на сьогодні немає єдиного погляду на зміст таких понять, як управління, керівництво, функції управління, методи управління. Це зумовлено тим, що зазначена проблема має багатоаспектний характер і

синтезує в собі дані таких наук, як економіка, філософія, соціологія, кібернетика та ін. [32, с. 22].

Системний підхід ґрунтується на понятті система. Система – це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [28, с. 12].

Системний підхід до діяльності передбачає: інформаційне забезпечення управління; своєчасну реакцію на інформацію; визначення мети та спрямування діяльності; прийняття управлінського рішення; діяльність засобами всього управлінського циклу, а не поодиноких функцій; створення систем, аналітичної діяльності, організаційно-координаційної діяльності, контролю управління розвитком закладу тощо; застосування програмно-цільового підходу управління: мета–діяльність–результат; технологію, алгоритмізацію, раціоналізацію діяльності; культуру управління [28, с. 17].

На думку Г. В. Осовської, управління як система є моделлю, що охоплює: мету; завдання; функції; технології, методи, прийоми; організаційну структуру; результати діяльності [38, с. 43].

Педагогічна система визначається як цілісна єдність усіх чинників, які сприяють досягненню поставлених цілей розвитку людини. Поняття педагогічної системи як системи, пов'язаної з навчальним процесом, має різні тлумачення. Цей термін застосовують для характеристики системи освіти, наукової і практичної діяльності відомих педагогів, а також для позначення і характеристики вертикального зрізу педагогічної діяльності залежно від розгляду рівня освіти. Вона характеризується відкритістю, складністю, соціальною природою, динамічністю, цілеспрямованістю, цілісністю. Уміння керівника управляти навчальним закладом як системою дозволяє бачити її в цілому, комплексно, а відтак значно простіше визначати перспективи, стратегії, рівень цілісності. Реальною перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими



підсистемами, помічати її слабкі сторони, низький рівень розвитку та вносити своєчасну корекцію [24, с. 16].

Навчальний заклад – це складна, динамічна, відкрита, ймовірнісна, цілеспрямована система, яка функціонує за допомогою як внутрішнього управління (самоврядування) так і зовнішнього – державного управління. Поняття «система» розглядають як порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь, або як форму організації, будови чого-небудь, або як сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням, або як будову, структуру, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин. Цілісність структурних компонентів педагогічної системи забезпечує така підсистема навчального закладу, як управлінська, яку можна розглядати як самостійну складну систему [18, с. 48].

Дослідники розглядають такі основні компоненти управлінської системи закладу освіти:

1. Мета управління – створення умов для реалізації мети навчального закладу.
2. Управлінська інформація, яку містять концепції діяльності, плани роботи, накази, розпорядження, положення, пам'ятки, інструкції, розклади занять, рішення колегіальних органів тощо.
3. Засоби управлінської комунікації, тобто засоби, форми, методи управління.
4. Керуюча підсистема, яку утворюють органи адміністративного та колегіального керівництва навчальним закладом.
5. Керована підсистема – педагогічна система, матеріально-технічна, фінансова системи [22, с. 272].

Специфічною рисою управлінської діяльності є те, що вона спрямована на забезпечення системного цілісного характеру функціонування як педагогічної системи, так і системи управління.

Для забезпечення цілісності компонентів керуючої системи, треба мати системний характер управлінської діяльності. Цю систему складає діяльність зі створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, матеріально-фінансових, ергономічних, методичних умов, що забезпечують реалізацію мети навчального закладу [47, с. 159].

Однак освітній процес – це не тільки й стільки сума або набір якихось послідовних елементів, а насамперед цілеспрямована навчально-виховна діяльність учителя в єдності з навчально-пізнавальною та самоосвітньою діяльністю учнів. Цей процес є не тільки керованим, а й самокерованим. Така система обов'язково характеризується цілісністю. Додавання або вилучення будь-якого компонента видозмінює її, перетворює на іншу, нову систему, а подекуди й руйнує її. Отже, діяльнісною системою вважається сукупність об'єктів, взаємодія яких сприяє виникненню нових інтегральних якостей, що не притаманні окремим складовим системи. У контексті освітнього процесу та управління ним «педагогічна система» – це велика кількість взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, що підпорядковані цілям освіти, виховання дітей та підлітків [12, с. 29].

Поняття управління міцно увійшло у вжиток багатьох галузей знань. Зокрема, Н. Мойсеюк порівнює управління освітою з управлінням біохімічними процесами в живих організмах, управління технічними пристроями, машинами, управління соціальними процесами. Суть управління визначається як «елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їхніх програм» [29].

Керівник закладу освіти повинен бути всебічно компетентним у питаннях педагогічної теорії і практики, основ наукової організації праці, передового досвіду в управлінні закладом освіти. Він повинен добре знати перспективи та невідкладні завдання роботи закладу, яким керує, знати рівень державних вимог, вміти збирати факти, узагальнювати практичний досвід, правильно використовувати кращий досвід педагогічних працівників. В. О. Сухомлинський радив своїм колегам: «Умійте осмислити пройдений шлях. Осмислення того, що вже зроблено, – це велике духовне багатство школи» [18, с. 52].

Механізми системного управління часто називають демократичними, адже вони потребують пошуку колективом оптимального шляху вирішення проблем [51, с. 27].

Ефективність управління освітніми ризиками залежить від ступеня активного використання всієї системи законів управління в сукупності. Система управління освітніми ризиками в закладі освіти не повинна суперечити основним управлінським рішенням, а повинна доповнювати їх.

Виходячи із загальних методологічних законів управління і враховуючи зони ризику діяльності закладів освіти, виділимо основні спеціальні закони управління освітніми ризиками. Найбільш важливим законом є закон неуникнення ризику, зміст якого полягає в тому, що діяльність будь-якого закладу освіти завжди супроводжується ризиками, присутніми в її зовнішньому або внутрішньому середовищах. Цей закон полягає в тому, що в умовах сучасної конкуренції неможливо уникнути ризиків, тому їх необхідно сприймати як об'єктивний елемент системи управління.

Другим законом визначено закон поєднання потенційних втрат і вигод: практично в будь-яких ситуаціях ризику потенційна можливість втрат або збитків поєднується з потенційною можливістю отримання додаткових доходів.

Третім законом виділяється пряма залежність між ступенем ризику і рівнем планованих доходів. Чим вищий ступінь ризику під час здійснення економічної



операції, тим вищим є рівень доходів від цієї операції, а чим нижчий ступінь ризику, тим нижчим є рівень планованих доходів. У принципах діяльності узагальнюються всі відомі сучасній управлінській науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід [5, с. 142].

Принципи управління поділяються на загальні, часткові і спеціальні. Розглянемо загальні та спеціальні принципи управління освітніми ризиками, запропоновані вченими: В. Вяткін, В. Гамза, Е. Куликова Ф. Маєвський, Н. Макарова А. Фомічев.

Принцип наукової обґрунтованості управління освітніми ризиками вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності чинників, що впливають на діяльність закладу освіти [48, с. 91]. Для здійснення управління необхідно мати всю сукупність чинників, наявних у закладі освіти, щоб прийняти рішення про входження в ризикову ситуацію.

Принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань вимагає від менеджерів освіти розглядати заклад освіти як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Головним у системному підході є розробка та використання уявлень про цілісність і відкритість систем. Те, як ризик вплине на всі складові елементи діяльності закладу освіти, може дати уявлення про системний аналіз, що включає в себе формулювання цілей ризику, його впливу на окремі компоненти закладу освіти, визначення кількісного та якісного складу елементу, що входять у систему.

Принцип оптимальності управління встановлює вимогу досягнення його цілей з мінімальними витратами часу і коштів. Гнучкість як принцип управління тісно пов'язаний із принципом оптимальності. Дотримання такого принципу управління дозволить своєчасно адаптувати організацію до умов зовнішнього середовища.

У ризиковій ситуації необхідно адаптувати і перебудовувати заклад освіти чи його окремі елементи відповідно до вимог зовнішнього або внутрішнього середовища. Подекуди тільки таким способом можливо уникнути втрат.

До спеціальних принципів управління освітніми ризиками можна віднести такі: принцип лояльності, прогнозування, резервування, мінімізації втрат і максимізації доходів. Так, принцип лояльного ставлення до ризиків вимагає розглядати освітній ризик як об'єктивний і необхідний чинник діяльності закладу освіти. Відповідно до цього принципу важливо не прагнути уникати ризиків, а вміло керувати ними, домагаючись максимальних вигод у ризикових ситуаціях. Принцип прогнозування означає, що з метою підвищення ефективності управління ризиками керівництво закладу освіти має вживати заходів для їх прогнозування. Прогнозування дозволяє заздалегідь підготуватися до негативних явищ і створити необхідні передумови для їх локалізації або нейтралізації. Принцип резервування передбачає створення в організації внутрішніх резервних фондів, що дозволять у разі потреби пом'якшити важку ситуацію. Засоби таких фондів необхідно використовувати у вкрай напружених ситуаціях, пов'язаних з непередбаченими ризиковими ситуаціями. Принцип мінімізації втрат і максимізації доходів вимагає від ризику раціонально використовувати наявні в розпорядженні закладу освіти ресурси, але прагнути до підвищення доходів за рахунок грамотної реалізації проектів з ризиковою складовою.

У літературі поняття «управління ризиками» розглядають як:

- мистецтво і формальні методи визначення аналізу, оцінки, попередження виникнення, прийняття заходів щодо зниження ступеня ризику протягом життєвого циклу проекту і розподіл можливої шкоди від ризику між учасниками проекту;
- вид управління, заснований на врахуванні можливих відхилень від запланованих результатів внаслідок різноманітних причин, пов'язаних з особливостями прояву суб'єктивного чинника;

- діяльність підприємства, фірми, банку, спрямовану на скорочення можливих втрат, спричинених ризиком;
- особливий вид діяльності спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, фірми, компанії;
- процес прийняття і реалізації управлінських рішень, що зменшать неприємний вплив на організацію збитків, викликаних випадковими подіями;
- сукупність методів, принципів та заходів, що дозволять певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходи щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [62, с. 144].

Наголосимо, що управління освітніми ризиками в закладі загальної середньої освіти виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності (прогнозування, організації, контролю, регулювання, координації та мотивації).

Прогнозування ризику в закладі освіти суттєво впливає на ухвалення управлінських рішень і передбачає розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому й окремих його частин, що здійснюється за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів).

«Ризик-менеджмент в освіті є одним із напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, які виникають у діяльності закладу освіти. Науковці виділяють три основних напрями ризик-менеджменту:

- 1) розробка системи заходів спрямованих на запобігання і профілактику ризиків;
- 2) мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики напрямкам діяльності освіти;
- 3) можливість отримати в ситуації ризику додаткові доходи чи інші переваги» [40, с. 137].



Серед переваг ризик-менеджменту: підвищення ефективності діяльності й стратегічного управління закладу освіти, прозорості і комунікації, короткий огляд ризиків із відомостями про ресурси та ефективна методологія вивчення ризиків [10, с. 372].

Особливими ризиками в закладі освіти є те, що вони можуть не нести прямих фінансових витрат, а проявлятися як загрози втрат в подальшому періоді. Саме освітні ризики, на думку вчених, є великими загрозами для розвитку та функціонування системи освіти, які можуть призвести до великих втрат, зокрема: соціальних, педагогічних, політичних, економічних. До педагогічних втрат можна віднести: неефективність системи освіти; недостатній рівень компетентності випускників або загальної освіченості [4, с. 200].

Функція організації в управлінні освітніми ризиками сприяє формуванню та реалізації програми дій у закладі освіти, що спрямована на зменшення ризику на основі визначених правил і процедур, які притаманні конкретному закладу освіти.

Контроль в управлінні освітніми ризиками полягає в перевірці в закладі освітніх робіт по зменшенню ступеня ризику, що потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій [41, с. 170].

Тож ризик-менеджмент є дієвим інструментом управління в закладах освіти в сучасних умовах (політична та економічна нестабільність, інформаційних прогрес тощо). Основною метою ризик-менеджменту є забезпечення максимальної ефективності управління ризиками в закладах освіти. До найпоширеніших методів обробки освітніх ризиків відносять мета-план, SWOT-аналіз, мозковий штурм, карта ризиків, самоаналіз, опитування суб'єктів освітньої діяльності, матрицю пріоритетів тощо.

Координація сприятиме забезпеченню єдності об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління, фахівців і педагогів у закладі освіти.

Функція регулювання у закладі освіти передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкта управління у випадку відхилення від заданих параметрів. Мотивація в управлінні освітніми ризиками спонукає заклад освіти до зацікавленості в результатах своєї праці.

Поєднання виконання всіх цих функцій в управлінні освітніми ризиками дозволить отримати позитивний результат та уникнути більшості ризиків.

Зауважимо, що особливістю ризиків в закладі освіти є те, що вони можуть не нести прямих фінансових витрат, а проявлятися як загрози втрат в подальшому періоді. Саме освітні ризики, на думку вчених, є великими загрозами для розвитку та функціонування системи освіти, які можуть призвести до великих втрат, зокрема: соціальних, педагогічних, політичних, економічних. До педагогічних втрат можна віднести: неефективність системи освіти; недостатній рівень компетентності випускників або загальної освіченості [4, с. 200].

Управління ризиками у закладі освіти має на меті створення та організацію системних прийомів, цілеспрямованих на зниження ступеня ризику на підставі конкретних засад, які характерні визначеному закладу освіти.

Контроль, як функція управління передбачає систему перевірок в процесі діяльності підприємства, мета яких полягає в зменшенні рівня впливу ризиків. Функція регулювання являє собою можливість впливати на об'єкт управління, мета якого полягає в здійсненні невідкладних дій щодо повернення можливості нормального керування об'єктом [5, с. 20].

Тож функціонування та розвиток навчального закладу залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників прямого й опосередкованого впливу на заклад, що постійно трансформуються. Основними з них, на нашу думку, є освітньо-культурна політика держави, рівень розвитку наук, кадрові ресурси і матеріально-фінансовий стан закладу освіти, постійні зміни у нормативно-правовій базі

## **1.2 Методи управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти**

У реальних господарських ситуаціях, в умовах дії різноманітних факторів ризику можуть використовуватися різні способи зниження рівня ризику, що впливають на ті або інші сторони діяльності закладів загальної середньої освіти.

Різнноманіття застосовуваних методів управління ризиком можна розділити на чотири типи:

- методи ухилення від ризику (відмова від ризикових проектів, страхування ризиків, пошук гарантів);
- методи локалізації ризику (створення спеціальних структурних підрозділів, надання працівникам завдань для вирішення проблемних питань);
- методи дисипації ризику (розподіл відповідальності між структурними підрозділами і працівниками, розподіл ризиків у часі);
- методи компенсації ризику (стратегічне планування та прогнозування діяльності, моніторинг соціально-економічної ситуації та нормативно-правової бази) [53, с. 32].

Для обґрунтованого вибору адекватного методу управління ризиком розглянемо докладніше методи кожного з виділених типів.

Методи ухилення від ризику найпоширеніші в господарській практиці. Цими методами користуються заклади освіти, що воліють діяти напевно, не ризикуючи. Керівники цього типу відмовляються від послуг ненадійних партнерів, прагнуть працювати тільки з тими контрагентами, хто переконливо підтвердив свою надійність – споживачами и постачальниками, намагаються не розширювати коло партнерів тощо. Щоб уникнути ризику зриву роботи освітнього процесу через порушення графіків поставок енергоносіїв, матеріалів, запасів тощо заклади загальної середньої освіти відмовляються від послуг сумнівних або невідомих постачальників.



Заклади загальної середньої освіти, що дотримуються тактики «ухилення від ризику», відмовляються від інноваційних і інших проєктів, упевненість у здійсненності або ефективності яких викликає хоча б найменші сумніви.

Інші можливості ухилення від ризику полягають у спробі перенести ризик на яку-небудь третю особу. Із цією метою вдаються до страхування своїх дій або до пошуку «гарантів», повністю перекладаючи на них свій ризик. Страхування ймовірних втрат служить не тільки надійним захистом від невдалих рішень, що саме по собі дуже важливо, але також підвищує відповідальність керівників закладів загальної середньої освіти, примушуючи їх серйозніше ставитися до розробки й прийняття рішень, регулярно проводити превентивні захисні заходи у відповідності зі страховим контрактом [53, с. 33].

Метод «пошуку гаранта» дуже часто використовується закладами загальної середньої освіти. Вони часто просять допомоги у великих компаній (наприклад, банків, страхових компаній, асоціацій, фондів, органів державного управління тощо). При цьому, однак, виникає питання, чим можна оплатити таку захищеність від ризикованих ситуацій. Загальної відповіді, очевидно, немає, проте принцип рівної взаємної корисності повинен бути дотриманий. Бажаного гаранта можна зацікавити унікальними послугами, політичною підтримкою, безвідмовною добродійністю тощо. Але, як і в інших випадках, важливо зіставити плату і вигоди, що й здобуваються. А це вимагає структуризації й конкретного аналізу ситуації, розробки, оцінки й зіставлення варіантів знаходження надійності функціонування закладу загальної середньої освіти [53, с. 33].

Методи «локалізації ризику» використовують у тих порівняно рідких випадках, коли вдається досить чітко й конкретно вичленувати й ідентифікувати джерела ризику. Виділивши економічно найнебезпечніший етап або ділянку діяльності, можна зробити його контрольованим і в такий спосіб знизити рівень фінального ризику закладу загальної середньої освіти.

Методи «дисипації (розподілу) ризику» є гнучкими інструментами управління. Один з основних методів дисипації полягає в розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи [29]. Заклад загальної середньої освіти має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення проблем у якості партнерів інші заклади освіти й навіть фізичні особи.

Якщо ж заклад загальної середньої освіти все-таки змушений вести роботи з реалізації одного великого й довгострокового проекту разом з одним-двома партнерами, то для зменшення небезпеки невдачі бажано розподілити й розосередити ризик. Під час цього необхідно узгодити умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого.

Нарешті, необхідно чітко юридично закріпити відповідальність за виконання окремих частин проекту за певними виконавцями. В такий же спосіб доцільно розподіляти й фіксувати ризик за часом виконання довгострокового проекту або заходу. Це помітно поліпшує відстеження і контрольованість процесу реалізації стратегії або проекту й дозволяє при необхідності по ходу робіт порівняно легко коректувати свої впливи, управляючи фінальним рівнем ризику.

Методи «компенсації ризику» – ще один напрямок боротьби з різними загрозливими ситуаціями, пов'язані зі створенням механізмів попередження небезпеки. За видом впливу ці методи відносять до попереджувальних (застережних) методів управління. Ці методи вимагають великої попередньої аналітичної роботи, від повноти й старанності якої залежить ефективність їх застосування [53, с. 34].

До найбільш ефективних методів цього типу належить використання в діяльності закладів загальної середньої освіти стратегічного планування. Як засіб компенсації ризику стратегічне планування дає ефект у тому випадку, якщо процес розробки стратегії пронизує буквально всі сфери діяльності закладу загальної середньої освіти. Повномасштабні роботи зі стратегічного планування,

яким зазвичай передуює вивчення потенціалу закладу загальної середньої освіти, можуть зняти більшу частину невизначеності, дозволяють вгадати появу вузьких місць у роботі, попередити ослаблення позицій закладу загальної середньої освіти, заздалегідь ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику закладу загальної середньої освіти, а отже, завчасно розробити комплекс компенсаційних заходів, план використання й підключення резервів.

Різновидом цього методу можна вважати прогнозування зовнішньої економічної обстановки. Суть цього методу полягає в періодичній розробці сценаріїв розвитку й оцінці майбутнього стану середовища господарювання для даного закладу загальної середньої освіти, в прогнозуванні поведінки можливих партнерів або дій конкурентів, змін у секторах і сегментах ринку, на яких заклад загальної середньої освіти виступає і, нарешті, у регіональному і загальноекономічному прогнозуванні.

Зрозуміло, ці прогнози немислимі без відстеження поточної інформації про відповідні процеси. Тому назвемо ще один важливий і ефективний метод – «моніторинг соціально-економічного й нормативно-правового середовища». Істотною підмогою тут може стати інформатизація закладу загальної середньої освіти – придбання актуалізованих комп'ютерних систем правової й нормативно-довідкової інформації, підключення до мереж комерційної інформації, наприклад, за допомогою мережі Інтернет, проведення власних прогнозно-аналітичних досліджень, замовлення відповідних послуг консультаційних фірм і окремих консультантів тощо. На думку дослідниці Н. Черненко, «отримані в результаті дані дозволяють побачити тенденції у відносинах господарюючих суб'єктів, підготуватися до нововведень, передбачити необхідні заходи для зменшення втрат від зміни правил ведення господарської діяльності, скорегувати тактичні й стратегічні плани» [53, с. 35].

Метод «створення системи резервів» дуже близький до страхування, але зосередженому в межах самого закладу загальної середньої освіти. В цьому



випадку створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих, резервні фонди коштів, формуються плани їх розгортання в кризових ситуаціях, не задіюються вільні потужності, встановлюються про запас нові контакти й зв'язки.

Треба відзначити, що в цей час виявляється явна перевага фінансовим резервам, які можуть виступати у формі нагромадження власних грошових коштів на випадок непередбачених витрат. Отже, для закладу загальної середньої освіти актуальними стають опрацювання фінансової стратегії, політики управління своїми активами й пасивами, організація їх оптимальної структури.

У планах розгортання резервів повинно бути задіяне й використання резервів внутрішнього середовища закладу загальної середньої освіти, можливостей його самовдосконалення – від навчання й тренінгу персоналу відповідно до його схильності до ризику до створення специфічної корпоративної культури. Керівники закладу загальної середньої освіти повинні з'ясувати власний психологічний тип і, якщо він не відповідає вимогам роботи в умовах невизначеності й ризику, постаратися змінити його. Для цього є апробовані методики й підходи, є й фірми, що спеціалізуються на вирішенні такого роду завдань. Якщо керівник змінює ставлення до ризику, то вже одне це може стати фактором вивільнення внутрішніх ресурсів керівного (та й не тільки) персоналу, що підвищують успішність роботи закладу загальної середньої освіти.

Заклад загальної середньої освіти, що вирішив реалізувати в якості засобів боротьби з ризиком метод активного цілеспрямованого маркетингу, повинно «агресивно» формувати попит на свої послуги. Для цього використовуються різні маркетингові методи й прийоми, а саме:

- організація рекламної кампанії, включаючи всебічне інформування потенційних споживачів і інвесторів;
- опрацювання стратегії конкурентної боротьби;
- розробка політики й заходів управління витратами тощо.

До найпоширеніших методів обробки освітніх ризиків у закладах загальної середньої освіти відносять SWOT-аналіз, мозковий штурм, карта ризиків, самоаналіз, опитування суб'єктів освітньої діяльності, матрицю пріоритетів тощо.

Для забезпечення процесів управління освітніми ризиками в закладах загальної середньої освіти доцільно використовувати наступні методи обробки ризиків.

Таблиця 1.1 – Методи обробки ризиків в закладах загальної середньої освіти [36, с. 52]

Процеси управління ризиками	Методи обробки
Планування управління ризиками	SWOT-аналіз, самоаналіз, експертне оцінювання
Планування реагування на ризики	Мінімізація ризику, мета-план, матриця пріоритетів, обробка ризику (залучення учасників, що впливають на розвиток подій, зниження ступеня ймовірності)
Якісний та кількісний аналіз ризиків	Матриця якісного аналізу, карта ризиків, аналіз чутливості, регресійний аналіз
Моніторинг та управління ризиками	Опитування, аналіз даних, інтерв'ювання, матриця оцінювання
Ідентифікація ризиків	Інтерв'ювання експертів, опитування, аналіз пропозицій, мозковий штурм, аналіз критичності, реєстри ризиків і бази даних.

Методи ідентифікації ризиків та класифікація виявлених ризиків у закладі загальної середньої освіти передбачає використання менеджерами освіти таких методів: опитування, інтерв'ювання експертів, аналіз пропозицій, аналіз критичності, контрольні переліки, реєстри ризиків і бази даних, метод Дельфі.

Здійснювати кількісний та якісний аналіз ризиків передбачає уміння складати карту ризиків (матрицю якісного аналізу) і здійснювати аналіз чутливості. Якісна оцінка ризиків – процес подання якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування, визначає

ступінь важливості ризику і вибирає спосіб реагування. Доступність інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій ризиків [27].

Оцінюючи якісно ризики, ми можемо ідентифікувати ті, що вимагають швидкого реагування і визначити ступінь важливості ризику та обрати спосіб реагування на нього. Кількісна оцінка ризиків дозволяє визначати, по-перше, імовірність досягнення кінцевої мети, по-друге, ступінь впливу ризику на заклад загальної середньої освіти. Кількісна і якісна оцінка ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від наявного часу і бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків.

Графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих у прямокутній таблиці – це карта ризику. Карта має дві осі, на одній з яких позначено чинність впливу або значимість ризику, а на іншій – імовірність або частота його виникнення. Це потужний аналітичний інструмент, що дозволяє розібратися в ризиках об'єкта господарювання і розмістити їх за пріоритетністю. Отже, побудова карти ризиків може відбуватися як у рамках запровадження системи управління ризиками на рівні всього навчального закладу, так і для вирішення виокремленого кола завдань з управління ризиками [27].

Необхідно наголосити, що аналіз чутливості (вразливості) є одним із найпростіших і поширених методів урахування чинників невизначеності, характерних для оцінювання діяльності закладу загальної середньої освіти. Аналіз чутливості допомагає з'ясувати, які саме чинники (оцінювані параметри) стосовно діяльності закладу загальної середньої освіти можна віднести до «найризиковіших».

Аналіз чутливості передбачає два кроки: формування моделі, що визначає математичні співвідношення між змінними (параметрами), що стосуються прогнозування (планування) очікуваних результатів; і власне, аналіз чутливості, дає змогу ідентифікувати найважливіші (як чинники ризику) змінні в моделі оцінки об'єкта (діяльності закладу загальної середньої освіти) [28, с. 157].



Зазначимо, що як показники чутливості об'єкта (діяльності закладу загальної середньої освіти) щодо зміни певних чинників доцільно використовувати показники еластичності. Еластичність – міра реагування однієї змінної величини (функції) на зміну іншої (аргументу), а коефіцієнт еластичності – це число, яке показує відсоткову зміну функції в результаті одновідсоткової зміни аргументу [28, с. 158].

Планування реагування на ризики передбачає розробку методів і технологій зниження негативного впливу ризиків на заклад загальної середньої освіти. Як правило, це ідентифікація і розподіл кожного ризику за категоріями. Зокрема, ефективність розробки реагування визначатиме, чи будуть наслідки впливу ризику позитивними або негативними, що передбачає розробку стратегії планування. Зазвичай потрібні кілька варіантів стратегій реагування на ризики, що повинні відповідати завданням закладу освіти і бути узгоджені з усіма членами колективу.

Проводити моніторинг з оцінки ризиків і визначати пропозиції та рекомендації за підсумками його проведення передбачає забезпечення виконання плану ризиків і оцінювання його ефективності з урахуванням зниження ризику. Показники ризиків, що пов'язані із здійсненням умов виконання плану фіксуються, моніторинг і контроль супроводжують цей процес.

Методи внутрішнього управління закладом загальної середньої освіти визначають діяльність підсистем закладу освіти, забезпечують його зв'язок із зовнішнім середовищем. Ці методи мають локальний характер. Тому для визначення методів, що розглядаються, доцільніше використовувати поняття – методи внутрішнього управління закладом загальної середньої освіти.

Функціонування та розвиток навчального закладу залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників прямого й опосередкованого впливу на заклад. Передусім – це особливості соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни, зосереджені в системі освіти матеріально-фінансові, кадрові ресурси, культурний простір, у якому зростають особистість, тенденції розвитку

освіти, рівень розвитку наук, які працюють на навчальний заклад, формуються система державного управління освітою, нормативно-правова база, що забезпечує функціонування навчального закладу. Уся ця сукупність постійно змінюваних зовнішніх умов під дією об'єктивно-суб'єктивних чинників трансформується [29].

Рациональне поєднання класичних і модернізованих функцій, форм і методів управлінської діяльності керівника навчального закладу в сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу педагогів та учнів, демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу, відкритості навчального закладу як динамічно соціальної системи, яка здатна до генерування та впровадження педагогічних інновацій (наукових і практичних досліджень із соціально-педагогічних та психологічних дисциплін), адекватного сприйняття соціально-педагогічних змін у суспільстві, встановлення різнобічних зв'язків із громадськістю та учасниками навчально-виховного процесу.

На нашу думку, кожен стан розвитку суспільства зумовлює відповідні йому особливості управління і внутрішнє життя навчального закладу. Тому на сучасному етапі необхідне продовження вивчення і подальший пошук ефективних методів управління навчальними закладами [11, с. 11-12].

## **Висновки до розділу 1**

Отже, зміст поняття управління освітніми ризиками складає системну діяльність організаційного, економічного і технічного характеру щодо а) передбачення викликів або загроз для функціонування і розвитку системи освіти чи закладу освіти такого ступеня, що вони можуть спричинити значні втрати; б) оцінки їх розмірів; в) планування заходів щодо запобігання викликів чи загроз для попередження втрат.

Аналіз дозволив нам зупинитися на визначенні сутності «управління освітніми ризиками» Д.А. Штефанича, який стверджує, що «управління освітніми

ризиками – це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку й реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам» [62].

Слідом за експертом щодо освітніх управлінських ризиків Н. Черненко ми узагальнюємо такі види управлінських ризиків: а) політико-правові (зміна пріоритетів державної політики в галузі освіти, недосконалість механізмів її реалізації на регіональному та місцевому рівнях, зміни законодавства щодо регулювання діяльності закладів освіти); б) фінансово-економічні (недостатнє бюджетне фінансування; недосконалість механізмів фандрайзингу); в) організаційно-технічні (організаційна структура закладу освіти може не відповідати цілям, завданням і функціям; може виявитися недостатнім стан матеріально-технічного забезпечення закладу освіти; заклад може не відповідати нормам безпеки життєдіяльності); г) кадрові (плинність кадрів, недостатній професійний рівень педагогічних працівників; демотивування педагогічних працівників, порушення норм корпоративної культури (моделей поведінки у закладі освіти) тощо) [55, с. 181].

Управління освітніми ризиками у закладі освіти – комплекс управлінських дій і заходів, що здійснюються менеджерами закладу освіти з метою вибору оптимального управлінського рішення з можливих альтернатив, які можуть мати позитивні / негативні наслідки.

На сучасному етапі управління освітніми ризиками – це структурований і послідовний підхід, що об'єднує стратегію, процеси, людей, технології та навички для оцінки й управління факторами невизначеності, з якими стикаються заклади загальної середньої освіти в процесі виконання їх основної функції – надання освітніх послуг.

Особливістю ризиків в закладі освіти є те, що вони можуть не нести прямих фінансових витрат, а проявлятися як загрози втрат в подальшому періоді. Саме



освітні ризики, на думку вчених, є великими загрозами для розвитку та функціонування системи освіти, які можуть призвести до великих втрат, зокрема: соціальних, педагогічних, політичних, економічних.

До методів управління ризиками можна віднести: методи ухилення від ризику (відмова від ризикових проектів, страхування ризиків, пошук гарантів); методи локалізації ризику (створення спеціальних структурних підрозділів, надання працівникам завдань для вирішення проблемних питань); методи дисипації ризику (розподіл відповідальності між структурними підрозділами і працівниками, розподіл ризиків у часі); методи компенсації ризику (стратегічне планування та прогнозування діяльності, моніторинг соціально-економічної ситуації та нормативно-правової бази).

До найпоширеніших методів обробки та ідентифікації освітніх ризиків у закладах загальної середньої освіти відносять SWOT-аналіз, мозковий штурм, карта ризиків, самоаналіз, опитування суб'єктів освітньої діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 2.1 Стан управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти

Кожний заклад загальної середньої освіти повинен мати стратегію управління ризиками, побудовану на принципах відкритості та прозорості, залучення менеджерів різних рівнів і професійної громади до ухвалення стратегічних рішень, пропорційності небезпекам у здійсненні запобіжних заходів, доказовості, відповідальності [46, с. 386].

Стан управління освітніми ризиками визначатиметься насамперед обґрунтованістю і ефективністю управлінських рішень, які приймаються в умовах невизначеності. Суперечливі тенденції й елементи випадковості спричиняють прийняття в досліджуваному закладі загальної середньої освіти невиважених і позбавлених стратегії управлінських рішень. З метою уникнення втрати учнів і тих збитків, які можуть завдати різні види ризиків, стабілізації функціонування досліджуваного закладу загальної середньої освіти здійснює ефективне управління ними враховуючи види ризиків, які представлені в таблиці 2.1.

Для досліджуваного закладу освіти основною метою оцінки і обґрунтування ризику є зведення до мінімуму шкоди, якої може він завдати освітньому процесу. На підставі отриманих результатів аналізу ризику приймається управлінське рішення щодо його зниження, прийняття, або передачі. Управлінське рішення може виявитись неадекватним внаслідок дії непередбачених факторів або внаслідок неправильної оцінки характеру та рівня ризику. Тому при оцінці ризику, в першу чергу, потрібно визначити, яка ймовірність того, що в результаті прийняття рішення освітній процес не понесе збитки [60].

Таблиця 2.1 – Класифікація основних видів ризиків у діяльності загальноосвітньої школи I-III ступенів с. Якимівка (Оратівської селищної ради, Вінницької області) (Складено на основі [49, с. 135])

Тип ризику	Клас ризику	Вид ризику
Зовнішні	політично-правовий	- ризик зміни пріоритетів державної політики;
	фінансово-економічні	- ризик зміни законодавства;
Внутрішні	організаційно-технічні	- ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення; - ризик невідповідності технічним нормам; - ризик невідповідності організаційної структури;
	кадрові	- ризик зменшення професійно кваліфікаційного рівня персоналу; - ризик плинності кадрів;
	управлінські	- ризик системи управління (стиль керівництва; система комунікацій; орієнтація на новаторство).

Результатом виявлення ризиків має стати складений профіль ризиків, тобто загальний огляд або матриця ключових ризиків, які можуть виникнути в діяльності, що включає рівень впливу (наприклад, високий, середній, низький), а також можливість або ймовірність настання несприятливих подій.

Оцінка ризиків передбачає встановлення значущості ризиків і ймовірності їх настання. Для того щоб розробити заходи з управління ризиками, важливо не тільки визначити, які ризики існують, а й оцінити їх значення та ймовірність [57].

Методи аналізу ризиків можуть бути різними, оскільки більшість ризиків складно оцінити кількісно (наприклад, ризик втрати репутації), хоча є й ризики, що піддаються кількісному діагностуванню (особливо фінансові). При оцінюванні



ризиків використовується багато суб'єктивних суджень. Ми вважаємо, що для об'єктивної оцінки результатів управління і навчально-виховного процесу необхідно застосування критеріїв через створення інформаційної бази для оцінки ризиків. Для цього доцільно скористатися цілим рядом методів. Ми скористаємося методикою для одержання інформації та управління освітніми ризиками, яку пропонують у своїх працях М. Недюха [36, с. 53] та І. Павловська [40].

Таблиця 2.2 – Методи одержання інформації, необхідної для управління ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка (Оратівської селищної ради, Вінницької області)

№	Метод управління	Ранг
1	Спостереження	1
2	Аналіз документації	2
3	Бесіда з працівниками, учнями, батьками	3
4	Вивчення продуктів діяльності учнів, студентів	4
5	Анкетування	5
6	Вивчення педагогічного та управлінського досвіду роботи	6
7	Тестування	7
8	Рейтинг	8
9	Експеримент	-
10	Публікаційний метод	
11	Моделювання	-
12	Морфологічний аналіз	-
13	Екстраполяція	-
14	Експертна оцінка	-

Потрібно звернути увагу, що функціональне призначення цих методів у психолого-педагогічних дослідженнях і в педагогічному менеджменті є різним.

У таблиці 2.3 показано, наскільки активно використовуються ті чи інші методи за традиційної системи педагогічного контролю. Зокрема, спрямованість контролю за діяльністю вчителя зумовило вибір методу спостереження під час відвідування уроків.

Таблиця 2.3 – Методи розробки управлінських рішень ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка (Оратівської селищної ради, Вінницької області)

№	Метод управління	Ранг
1	Розробка пропозицій після відвідування занять, заходів	1
2	Розробка планів, графіків	2
3	Формулювання пропозицій, висновків у ході індивідуальної бесіди	3
4	Формулювання пропозицій після перевірки документації	4
5	Підготовка рішень колегіальних органів (вчених рад, педрад)	5
6	Підготовка розпоряджень	6
7	Підготовка наказів	7
8	Розробка положень, пам'яток	8
9	Розробка та уточнення посадових обов'язків	9
10	Складання договорів	10
11	Аналоговий метод	-
12	Критеріально-матричний метод	-
13	Метод дискусій	-
14	Мозковий штурм	-
15	Сценарне планування	-
16	Метод п'яти чому	-
17	Метод Врума-Джаго	-

Таблиця 2.4 – Методи доведення управлінських рішень до виконавців ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка (Оратівської селищної ради, Вінницької області)

№	Метод управління	Ранг
1	Бесіда	1
2	Ознайомлення з планами, графіками, розкладом занять	2
3	Доведення висновків і пропозицій, зроблених під час перевірки планів, журналів, щоденників	3
4	Доведення розпоряджень	4
5	Анкетування	5
6	Доведення наказів	6
7	Ознайомлення з пам'ятками, положеннями, інструкціями	7
8	Ознайомлення з посадовими обов'язками	8
9	Ознайомлення з тарифікацією	9
10	Ознайомлення з договорами	10

Таблиця 2.5 – Методи організації виконання управлінських рішень ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка (Оратівської селищної ради, Вінницької області)

№	Метод управління	Ранг
1	Бесіда	1
2	Організація засідань методичних об'єднань, кафедр	2
3	Організація нарад	3
4	Організація засідань педагогічних, вчених рад	4
5	Організація творчих груп	5
6	Організація відкритих занять	6
7	Інструктаж	7
8	Підготовка методичних рекомендацій	7



## Продовження таблиці 2.5

9	Організація виставок книг	8
10	Організація підготовки учнівського активу до виконання поставлених завдань	9
11	Організація підготовки батьків до виконання поставлених навчальним закладом завдань	10
12	Організація наставництва педагогів	11
13	Організація самоосвіти працівників	12
14	Організація підвищення кваліфікації	12
15	Організація лекцій	13
16	Організація конференцій	14
17	Організація семінарів	15
18	Організація екскурсій	16

Представлена класифікація методів управління відображає головну особливість управлінської діяльності — її стрижневою ланкою є управлінське рішення. Весь зміст управлінської діяльності пов'язаний з підготовкою до розробки управлінських рішень, їх розробкою, ознайомленням виконавців з прийнятими рішеннями та забезпеченням виконання цих рішень [53, с. 35].

Таким чином, запропонована класифікація системи методів управління відображає внутрішню логіку та сутність управлінської діяльності та базується на критеріях розробки та реалізації управлінського рішення.

Проте для виявлення та оцінки ризиків у загальноосвітній школі I-III ступенів с. Якимівка ми додатково ще використовували методику проведення бесід, опитувань, та анкетувань керівників підрозділів та вчителів досліджуваного закладу загальної середньої освіти, що дозволило вказати найбільш типові ризики для даного закладу освіти:

- рівень знань учнів і забезпечення якості навчання: невідповідність рівня підготовки учнів стандартам; відставання рівня підготовки школярів від відповідному рівню в інших ЗОШ; невідповідність змісту освіти стандартам, вимогам стейкхолдерів; використання неефективних технологій навчального процесу; стихійність процесу формування системи управління якістю освітніх послуг;
- забезпечення набору учнів: падіння контингенту учнів; переорієнтація потенційних учнів на інші ЗОШ; відсутність цілеспрямованої системи набору учнів;
- збереження і розвиток матеріальної бази, об'єктів нерухомості;
- залучення позабюджетних коштів;
- кадрове забезпечення; нездатність залучити та втримати найбільш кваліфікований викладацький склад;
- внутрішній менеджмент;
- недосконала система мотивації роботи працівників;
- залучення стейкхолдерів до вирішення проблем ЗОШ.

Перераховані вище ризики можна віднести до: фінансово-економічних, організаційно-технічних та кадрових видів.

Провівши ряд консультацій з керівництвом та вчителями загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів с. Якимівка ми дійшли висновку, що для вивчення стану та аналізу управління освітніми ризиками у досліджуваному закладі загальної середньої освіти доцільно використовувати опитувальні методи (бесіди, опитування та анкетування).

Анкета включала питання, складені відповідно до певних вимог, кожне з яких логічне пов'язане з метою опитування. Частіше за все для вимірювання стану управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти ми використовували анкети з відкритими, закритими або напівзакритими запитаннями. Відкриті запитання передбачають самостійне формулювання

відповіді тим, хто відповідає на запитання. В закритих запитаннях респонденту необхідно вибрати одну з готових відповідей. При відповіді на напівзакрите питання респондент може вибрати одну або кілька відповідей із запропонованих або сформулювати свою відповідь.

Таким чином ми добивалися масовості обстеження, великої швидкості збирання інформації; легкості обробки результатів опитування; зручності засобів фіксації результатів опитування.

Ми помітили, що існують недоліки цього методу: невисокий рівень об'єктивності отриманих результатів у деяких анкетних опитуваннях, анкета не дає можливості щось змінювати під час опитування, тобто не є гнучкою формою отримання інформації; анкетне опитування не завжди дає можливість з'ясувати глибинні особливості явища; анкета частіше за все не дає змогу враховувати індивідуальні особливості респондентів, їхнє розуміння запитань, коло запитань анкети може значно обмежувати можливість респондента.

Але враховуючи те, що ситуації, в яких виникає необхідність в отриманні управлінської інформації за допомогою анкетування, частіше за все стандартні, то ми створили цілий банк анкет, де накопичували всі опубліковані та апробовані анкети.

Нами було проведено опитування керівництва та вчителів загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів с. Якимівка за допомогою анкет, поданих у додатках Б, В, Г. Основою для самоаналізу щодо виявлення ризику недовіри до керівника закладу освіти стали роботи Паславської І.С. [40], де описуються результати подібного анкетування і стверджується, що при наявності трьох і більше відповідей «так» - рівень недовіри можна вважати низьким, якщо менше трьох – тоді рівень недовіри середній, якщо нуль – тоді рівень недовіри високий. Дана анкета дає можливість оцінити управлінські ризики а її результати стверджують, що ризик недовіри до керівника закладу освіти низький (Додаток Б).



Також було проведено анкетування 15 вчителів загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. с. Якимівка з метою виявлення ризику недовіри до керівника (Додаток В).

Проаналізуємо результати опитування педагогічних працівників. На перше питання «Чи часто Вам доводилося чути крик директора у школі?» 80% педагогічних працівників відповіли заперечно, що свідчить про толерантне ставлення керівника до вчителів.

На друге питання «Чи відчуваєте Ви себе комфортно у школі?» ствердно відповіло 87% опитаних, що свідчить про задоволеність вчителів атмосферою в школі.

На третє питання «Чи є директор школи авторитетом для Вас?» дали відповідь «так» - 11 вчителів, що складає 73%, відповідь «ні» - 2 педагоги, відповідь «частково» - 2 вчителі, що свідчить про високий авторитет директора.

На четверте питання «Чи трапляються випадки, що директор не виконує поставлені перед ним завдання?» дали відповідь «частково» - 9 вчителів, що складає 60%, відповідь «так» - 4 опитаних, відповідь «ні» - 1 вчитель, що засвідчує недостатню відповідальність керівника школи;

На п'яте питання «Чи часто Ви прислуховуєтеся до порад директора?» дали відповідь «частково» - 10 вчителів, що складає 67%, відповідь «так» - 5 вчителів, відповідь «ні» - 0 вчителів, що свідчить про те, що не всі вчителі довіряють досвіду керівника школи.

На шосте питання «Чи часто директор допомагає Вам у вирішенні професійних проблем?» ствердно відповіло 14 вчителів, що складає 93%, негативної відповіді не було, 1 вчитель вказав, що директор інколи допомагає у вирішенні професійних проблем, що свідчить про здатність керівника школи вирішувати проблеми в колективі.

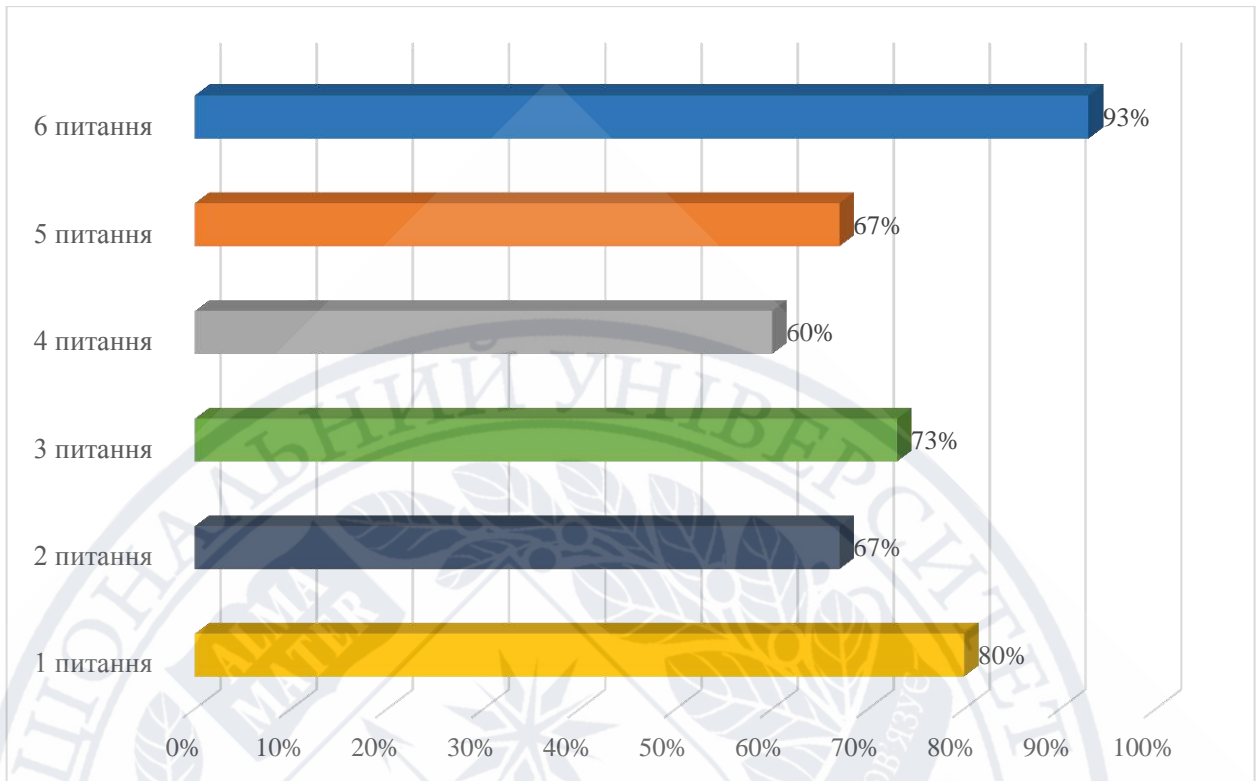


Рис. 2.2 Результати анкетування 15 вчителів загальноосвітньої школи I-III ступенів с. Якимівка з метою виявлення ризику недовіри до керівника закладу освіти

Таким чином, ми можемо стверджувати, що в загальноосвітній школі I-III ступенів с. Якимівка вчителі, в цілому, довіряють директору.

Потім ми провели анкетування для вчителів загальноосвітньої школи I-III ступенів с. Якимівка з метою виявлення ризиків некоректно складених навчальних планів (Додаток Г).

Результати даного анкетування показують, що ризик некоректно складених навчальних планів низький:

на перше питання - Чи задовольняє наявний навчальний план підготовку учнів згідно з вимогами сьогодення? - дали відповідь «так» - 12 вчителів, що складає 80%, відповідь «ні» - 0 вчителів, відповідь «частково» - 3 вчителів, що характеризує позитивно наявний навчальний план;

на друге питання - Чи забезпечує відведена кількість годин на вивчення вашого предмета міцність знань, умінь та навичок учнів? - дали відповідь «частково» - 10 вчителів, що складає 67%, відповідь «так» - 4 вчителів, відповідь «ні» - 1 вчитель, що свідчить про те, що кількість годин є недостатньою;

на третє питання - Чи доцільне, на вашу думку, співвідношення у навчальному плані предметів природничо-математичного і гуманітарного циклів? - дали відповідь «так» - 11 вчителів, що складає 73%, відповідь «ні» - 1 вчитель, відповідь «частково» - 3 вчителів, що свідчить про вірно складені навчальні плани;

на четверте і п'яте питання відповіді були різноманітні але їх можна звести до поданих у анкеті узагальнених.

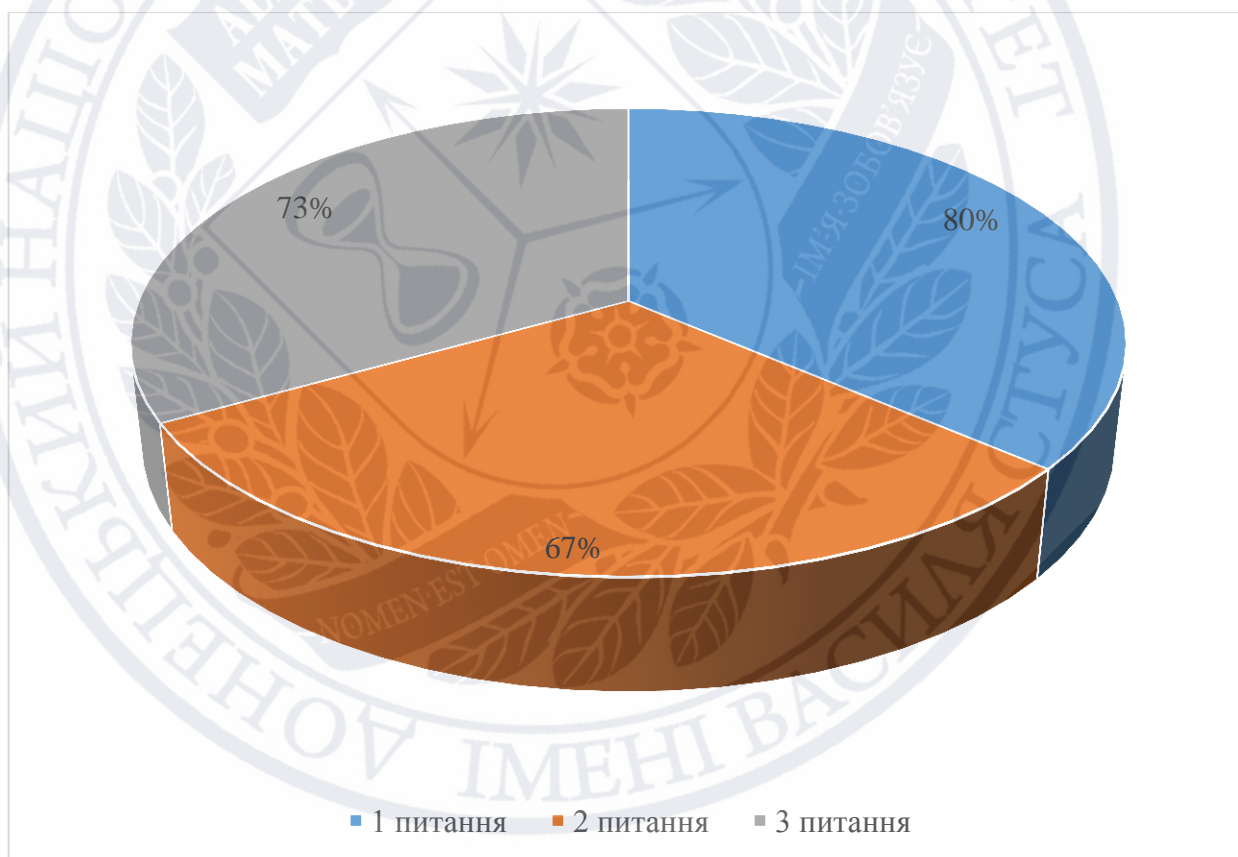


Рис. 2.3 Результати анкетування для вчителів загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів с. Якимівка з метою виявлення ризиків некоректно складених навчальних планів.



Далі наведена анкета яка дозволила виявити ризики відповідності вибраному стилю поведінки керівника (Додаток Д). В даній анкеті потрібно ставити бали від 1 до 5 і записати їх біля кожного запитання (це слід робити об'єктивно). Дана анкета розроблена автором на основі джерел [57; 58]. Відповіді на запитання анкети респонденти давали у відкритій формі.

За результатами анкетування вчителів загальноосвітньої школі I-III ступенів с. Якимівка вийшло, що у нас сума А дорівнює 60 а сума Б дорівнює 45. Отже, стиль директора в досліджуваному закладі загальної середньої освіти можна визначити як близький до дипломатичного.

Нами також було проведено анкетування вчителів з метою виявлення ризиків готовності вчителя до роботи з учнями (Додаток Е). Дана анкета розроблена автором на основі джерел [49; 50]. Відповіді на цю анкету респонденти давали у відкритій формі.

Результати цього анкетування показують, що вчителі загальноосвітньої школі I-III ступенів с. Якимівка, в основному, готові до роботи з учнями, мають бажання до саморозвитку та вдосконалення своїх знань з предмету, який викладають, проявляють любов до дітей та прагнуть розвивати їх здібності та допомагати в навчанні. Готовності вчителів до роботи з учнями середня. Оскільки аналіз показує, що відповіді на питання переважної більшості вчителів, а саме 12, були майже однаковими, тобто такими, як представлені.

Для більш глибокого дослідження та перевірки отриманого результату нами було проведено анкетування керівників підрозділів та вчителів інших шкіл Оратівського району: ЗОШ I-III ступенів с. смт. Оратів, ЗОШ I-III ступенів с. Балабанівка, ЗОШ I-III ступенів с. Животівка, ЗОШ I-III ступенів с. Заруддя, ЗОШ I-III ступенів с. Кожанка, ЗОШ I-III ступенів с. Кошлани, ЗОШ I-III ступенів с. Лопатинка, ЗОШ I-III ступенів с. Медівка, ЗОШ I-III ступенів с. Новоживотів, ЗОШ I-III ступенів с. Осична, ЗОШ I-III ступенів с. Скала, ЗОШ I-III ступенів

с. Скоморошки, ЗОШ I-III ступенів с. Фронтівка, ЗОШ I-III ступенів с. Чагів, ЗОШ I-III ступенів с. Чернявка, ЗОШ I-III ступенів с. Чорновиця. Були використані ті ж самі анкети.

Ми, також, провели анкетування учнів старших класів (9-11) з метою виявлення ризиків недовіри вчителям ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка. В анкетуванні приймали участь 13 учнів 9-го класу, 7 учнів 10-го класу, 8 учнів 11-го класу. В анкеті (Додаток Ж) представлені типові відповіді учнів на запитання. Можна зробити висновок, що існує ризик недовіри вчителям ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка оскільки більшість відповідей дають нам зрозуміти, що для відповідності вчителів уявленням учнів потрібно ще багато змінити та вдосконалити в роботі викладацького складу.

За результатами опитування було створено банк анкет та відповідей аналіз яких підтверджує результати, які були виявленні при анкетуванні в загальноосвітній школі I-III ступенів с. Якимівка. Тому ми можемо стверджувати, що дана методика є дієвою при вивченні стану та аналізу управління освітніми ризиками в закладах загальної середньої освіти.

## **2.2 Обґрунтування вибору методів управління освітніми ризиками в закладі загальної середньої освіти**

При виборі системи методів управління ризиками у закладі загальної середньої освіти насамперед ми намагалися дотримуватися реалізації функцій управління — планування, організації, контролю і регулювання. Обробка результатів показала, що доцільно застосовувати методи локалізації ризиків, методи дисипації ризиків та методи компенсації ризиків.

Для цього ми спланували неформалізовані інтерв'ю керівників навчальних закладів, у яких питання ставились у відкритій формі. Наприклад: «Як організовується складання плану роботи на рік?», «Яка особиста участь у цьому

процесі керівництва та вчителів?» тощо. Метою цієї роботи було започаткувати поле значущих елементів. Дані, одержані в результаті інтерв'ю з керівниками навчальних закладів та контент-аналізу спеціальної літератури і документів, що відображають управлінську діяльність, зіставлялись. Це дало можливість структурувати переліки і обробити формулювання, що відображають окремі дії [39, с. 95].

Наступним етапом формування переліків було дослідження одержаних конструкцій. У ході нашого дослідження використовувались інтерв'ю з керівником, заступниками та вчителями досліджуваного закладу загальної середньої освіти. Пункти, що отримали 75 % і більше висловлювань, були включені до стандартних переліків. Використання таких переліків в основному опитуванні дало можливість створити управлінські операції, направлені на реалізацію управління. А інформацію, що ми отримали під час інтерв'ю, дала можливість порівняти думки керівника та заступників щодо використання ними різних управлінських операцій, а це вказує на особливості їх діяльності. Залучення до інтерв'ювання вчителів було зумовлено тим, що орієнтація лише на керівників могла не дати результату.

Таким чином було одержано набір управлінських операцій, які використовуються для реалізації кожної з функцій управління. Наприклад, під час планування роботи досліджуваного закладу загальної середньої освіти використовують такі операції: визначення можливих учасників планування; прийняття рішення про те, хто, коли і як бере участь у складанні плану; повідомлення учасникам планування про зміст і терміни; інструктування учасників планування; з'ясування можливості складання плану; повідомлення учасникам планування про внесення змін складання плану; повторне інструктування учасників планування; участь керівника у складанні плану.

Для забезпечення процесів управління ми здійснили підбір методів обробки ризиків, що наочно подано в табл. 2.6:



Таблиця 2.6 - Методи обробки ризиків у ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка  
(Оратівської селищної ради, Вінницької області)

Процеси управління ризиками	Методи обробки
Ідентифікація ризиків	опитування, інтерв'ювання експертів, аналіз пропозицій, мозковий штурм, аналіз критичності
Якісний та кількісний аналіз ризиків	карта ризиків, матриця якісного аналізу, регресійний аналіз
Моніторинг та управління ризиками	аналіз даних, опитування, інтерв'ювання, матриця оцінювання тощо
Планування управління ризиками	SWOT-аналіз, самоаналіз, експертне оцінювання

Кожна група методів управління дає можливість реалізувати функції (табл. 2.7). Методи отримання управлінської інформації дають можливість контролювати, стимулювати спрямовують управлінську діяльність на з'ясування мети управління. Досліджують діяльність учасників педагогічного процесу, що за відповідних умов (доброзичливість та вимогливість) дає можливість виконати мотиваційну функцію. Виконують пізнавальну функцію, коли для прийняття рішення треба отримати інформацію про стан вивчення проблеми, вивчити педагогічний досвід, отримати інформацію про можливий стан педагогічної та управлінської системи ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка Оратівської селищної ради Вінницької області.

Так, в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка розроблено концепцію діяльності, яка включає моделюючу функцію, що здійснюється в процесі розробки посадових обов'язків, пам'яток, положень, функцію оцінки методи цієї групи виконують, коли формулюють висновки під час внутрішнього контролю та готують накази та

розпорядження і плануючу функцію, що реалізують методи, пов'язані з розробкою планів та рішень, складанням графіків, підготовкою наказів та розпоряджень.

Таблиця 2.7 – Домінуючі функції методів управління [47, с. 141], які можна використати у ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка

Методи отримання управлінської інформації	Методи розробки управлінських рішень	Методи доведення управлінських рішень до виконавців	Методи організаційно-методичного забезпечення
Пізнавальна Контролююча Стимулююча Мотиваційна	Прогностична Моделююча Плануюча Оцінювальна	Стимулююча Мотиваційна Регулююча Комунікативна Інформаційна Координаційна	Організаційна Пізнавальна Комунікативна Стимулююча Мотиваційна

Дана методика організації виконання управлінських рішень дає змогу керівнику досліджуваного закладу загальної середньої освіти забезпечити підготовку виконавців до майбутньої діяльності, а останнім отримати відповіді на питання, як треба проводити цю діяльність.

Тому методи обробки освітніх ризиків у закладах загальної середньої освіти, які ми обрали: самоаналіз, опитування, інтерв'ювання експертів, аналіз пропозицій, аналіз критичності дають змогу попередити освітні ризики, що пов'язані з організаційно-технічними, фінансово-економічними та кадровими проблемами на досліджуваному закладі загальної середньої освіти та допомагають управляти ними, виконуючи функцію організації пізнавальної діяльності керівництвом та пізнавальну – виконавцями.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу освітніх ризиків ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка (Оратівської селищної ради, Вінницької області)

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- історія, традиції і визнаний авторитет школи;</li> <li>- згуртований і працездатний педагогічний колектив;</li> <li>- співпраця з місцевими органами влади та підприємствами;</li> <li>- соціальна активність учнів на всіх етапах шкільного життя, висока результативність участі у різноманітних конкурсах, в МАН, у предметних олімпіадах;</li> <li>- громадсько-патріотичне виховання і спортивно масова робота.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріально-технічна база не відповідає сучасним вимогам;</li> <li>- недостатнє обладнання кабінетів сучасними засобами навчання;</li> <li>- відсутність ефективної платформи онлайн навчання;</li> <li>- незадоволення потреб студентів у Wi Fi;</li> <li>- відсутність сучасно оснащеного спортивного майданчика;</li> <li>- відсутність PR- стратегії розвитку іміджу школи.</li> </ul>
<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь педагогічного та учнівського колективів в різноманітних програмах і проектах;</li> <li>- впровадження різних форма підвищення кваліфікації;</li> <li>- створення сучасної системи партнерства школи, сім'ї, громадських організацій;</li> <li>- залучення до співпраці фахівців, спонсорів, волонтерів.</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження якості освітніх послуг через перевантаження закладу;</li> <li>- підвищення вартості енергоносіїв створює проблему опалювання приміщень школи, створюючи проблеми з організацією процесу навчання;</li> <li>- прихильність батьків до традиційних форм та методів навчання та виховання, упереджене ставлення до новацій.</li> </ul>

Ми також вважаємо, що саме SWOT-аналіз, метою якого є узагальнення ситуації в навчальному закладі, визначення шансів та загроз його існування через виявлення сильних і слабких сторін, як даного навчального закладу, так і конкурентів, є найбільш актуальним для аналізу та дослідження.



Виходячи зі стратегічного планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, для реалізації SWOT-аналізу ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка потрібно визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, проаналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища; обґрунтувати отримані чинники; визначити рекомендовану стратегію [43, с. 241].

SWOT-аналіз освітніх ризиків ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка дозволив виявити більше сильних сторін та можливостей у цьому закладі освіти. Тож для утримання позицій на ринку освітніх послуг необхідно просувати і розвивати сильні сторони, активно усувати недоліки, диверсифікувати перспективи і ліквідувати основні загрози [43, с. 242].

Основними пріоритетами в розвитку ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка є:

- ремонт актової зали, системи опалення, коридорів, холів, улаштування рекреацій, утеплення фасаду;
- переформування шкільної бібліотеки у ресурсний осередок і експериментальний майданчик для учнів і вчителів з облаштуванням сучасної WiFi зони;
- створення шкільного освітнього порталу із методичними та дидактичними матеріалами, мультимедійними підручниками та інтерактивними онлайн-ресурсами;
- облаштування сучасного футбольного поля, баскетбольного та волейбольного майданчиків, ігрової зони;
- впровадження нової моделі організації шкільного харчування;
- модернізація умов для інклюзивної освіти;
- пошук альтернативних джерел фінансування;
- участь у проектах на здобуття освітніх грантів.

Для успішного розвитку навчального закладу ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка в майбутньому важливо вчасно і правильно визначити його сильні і слабкі сторони:

- по-перше, оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) необхідно здійснювати з позиції споживачів ринку освітніх послуг та діяльності типових навчальних закладів;
- по-друге, потрібно виконувати ранжування для виявлення першочерговості факторів;
- по-третє, у визначенні внутрішніх переваг необхідно відкидати нейтральну сторону як нульову точку конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг;
- по-четверте, визначаючи внутрішні слабкі сторони, необхідно відкидати показники, які навчальний заклад безпосередньо не може контролювати, як такі, що відносяться до загроз і можливостей його зовнішнього середовища [43, с. 243].

Важливою є побудова моделі управління освітніми ризиками у діяльності досліджуваного закладу загальної середньої освіти, яка може здійснюється в загальноосвітній школі I-III ступенів с. Якимівка за логічною схемою (рис. 2.4).

Дана модель дозволяє виявити та проаналізувати зовнішні та внутрішні ризики, які є притаманними для закладу освіти. Зокрема до зовнішніх ризиків можна віднести: ризик зміни пріоритетів державної політики, ризик зміни законодавства.

До внутрішніх ризиків ми відносимо: ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення; ризик невідповідності технічним нормам; ризик невідповідності організаційної структури; ризик зменшення професійно кваліфікаційного рівня персоналу; ризик плинності кадрів.

Оцінити ризики можна за допомогою методів: опитування, інтерв'ювання, аналізу пропозицій, SWOT-аналізу, експертного оцінювання.



Рис. 2.4. Модель управління освітніми ризиками [43, с. 239]

Далі стає можливим визначення допустимого рівня ризику. В результаті ми можемо прийняти рішення щодо ризику, тобто яким чином його уникнути чи зменшити.

В ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка існує цілий ряд ризиків, зокрема, існують ризики:

- недовіри до керівництва з боку вчителів;
- некоректно складених навчальних планів;
- відповідності вибраному стилю поведінки керівника;
- недовіри вчителям з боку учнів.



Отже, управління освітніми ризиками в досліджуваному закладі освіти значною мірою залежить від мотивів, тому важливими функціями, які дають можливість реалізувати ці методи, є стимулюючо-мотиваційна. Якщо ж ці методи реалізуються в межах індивідуального, групового та колективного спілкування, то вони виконують і комунікативну функцію. Виокремлення функцій для методів управління дає змогу цілеспрямовано використовувати наукові розробки з проблем пізнавальної, комунікативної, контролюючої, стимулюючої, моделюючої, оцінювальної діяльності в процесі виявлення освітніх ризиків в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка. Дану методику можна узагальнити та застосовувати для інших шкіл сільської місцевості.

### **2.3 Шляхи удосконалення управління освітніми ризиками в закладі загальної середньої освіти**

Після того, як масштаби та рівень ризику оцінені потрібно розглянути можливі заходи та дії, спрямовані на зменшення негативних наслідків ризику та забезпечення його прийнятого рівня в закладі загальної середньої освіти.

Перелік шляхів з підвищення ефективності заходів в умовах ризику наведено на рис. 2.5

Залежно від характеру дій та заходів, що проводяться в закладі загальної середньої освіти виділяють [56, с. 379]:

- організаційні методи управління ризиком або методи контролю за рівнем ризику, які передбачають розробку та реалізацію систем недопущення ризику;
- економічні методи управління або методи фінансування ризику, суть яких полягає у визначенні джерела коштів для покриття збитків від ризику.

До шляхів удосконалення організаційних методів контролю за ризиком та його зниження відносять такі [53, с. 36]:

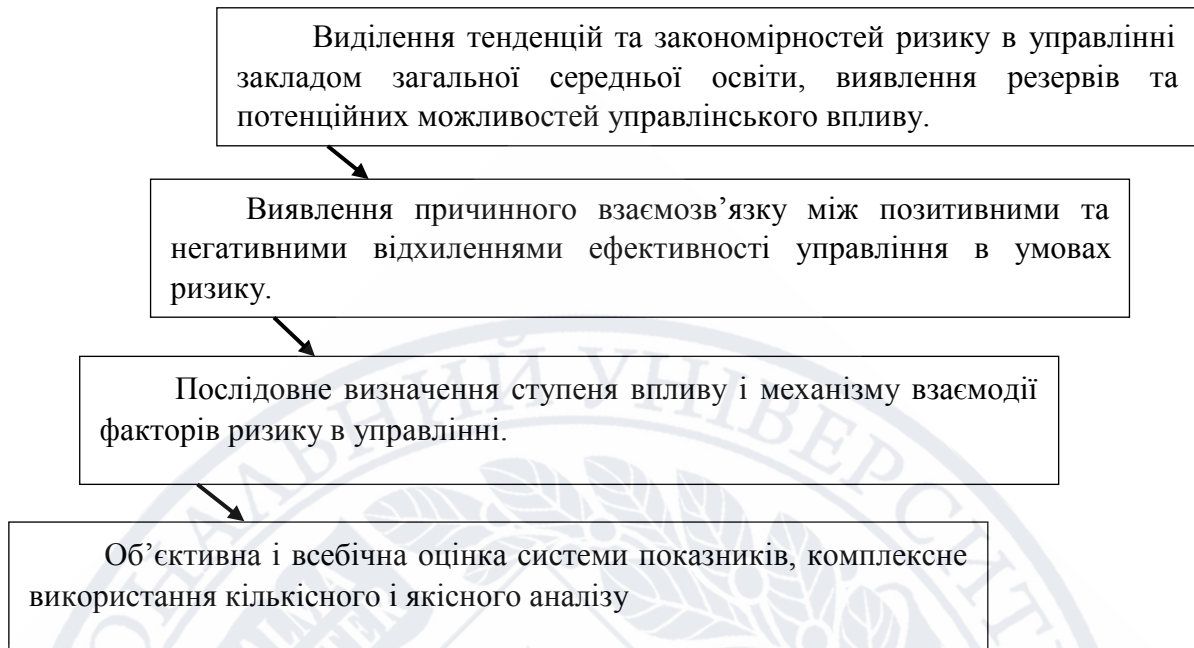


Рис. 2.5. Шляхи з підвищення ефективності заходів в умовах ризику

1. Відхилення (або уникнення) ризику. Цей метод управління ризиком передбачає відмову від певного управлінського рішення, якщо рівень його ризикованості не прийнятний. Цей метод боротьби з ризиком носить радикальний характер, проте в практиці використовується відносно рідко. Це пояснюється тим, що відмовляючись від певного роду діяльності, операцій або проектів, заклад освіти втрачає можливості.

Приклади уникнення такого ризику [50, с. 54]:

- відмова від здійснення заходів, ризик яких є надмірно високим та обтяжливим для закладу освіти;
- відмова від фінансування в умовах несприятливої для закладу освіти кон'юнктури ринку;
- відмова від укладання угод з постачальниками послуг у зв'язку з постійною зміною законодавства тощо.

2. Недопущення збитків (попередження ризику). Це досить ефективний метод управління ризиком. Він передбачає здійснення закладом освіти певних

заходів та дій, які спрямовані на недопущення виникнення ризикових подій, а отже, і збитків від них.

Недопущення виникнення ризикових подій може бути досягнуто за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки та реалізації управлінських рішень;
- пошуку та отримання додаткової інформації;
- розробки таких схем проведення діяльності (операцій), які обминають зони найбільших ризиків [50, с. 56].

3. Мінімізація збитків. Цей метод управління ризиком передбачає впровадження заходів, що спрямовані на мінімізацію збитків у разі виникнення ризикових подій.

Найбільш розповсюджені засоби реалізації методу мінімізації збитків :

- диверсифікація діяльності підприємства;
- лімітування обсягів найбільш ризикованих проектів;
- розробка та реалізація закладом освіти систем заходів щодо локалізації наслідків ризикової події [49, с. 136].

Для удосконалення процесу управління освітніми ризиками в закладі загальної середньої освіти є узгодженість із процесом планування діяльності, а також вибір адекватних інструментів виявлення ризиків. Ми вважаємо, що такими інструментами є [49, с.137]: утворення групи працівників, які здійснюють ідентифікацію ризиків; самооцінка ризиків.

Ідентифікація ризиків передбачає проведення серії інтерв'ю з ключовими посадовими особами на всіх рівнях управління та виявлення ключових напрямів політики, сфер діяльності і функцій закладу загальної середньої освіти, які можуть бути особливо вразливими до ризиків (включаючи ризики зловживань і корупції).

Самооцінка ризиків дозволяє ідентифікувати їх на кожному рівні організаційної структури, а потім отримана інформація зводиться для всього закладу загальної середньої освіти.



Ми виявили схильність досліджуваного закладу загальної середньої освіти до різних ризиків. Вважаємо, що вони є допустимі, оскільки кожен заклад загальної середньої освіти під час діяльності долає перешкоди. Результатом вирішення проблем є деталізований профіль ризиків закладу загальної середньої освіти. На основі такого профілю в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка можна здійснювати відповідні управлінські дії серед яких доцільно виділити такі категорії:

- передача ризику – шляхом страхування ризику;
- рішення про прийняття ризику – якщо можливості вплинути на нього іншими заходами обмежені або витрати на здійснення управлінських дій перевищують потенційні втрати від впливу ризику;
- зменшення ризику – активний вплив на ризик [53, с. 34].

Ще одним напрямком удосконалення управління освітніми ризиками в закладі загальної середньої освіти є співробітництво з спонсорами, меценатами, благодійниками. Таке фінансове співробітництво некомерційного сектора і бізнесу використовується при вирішенні проблем у соціальній сфері, науці, освіті, культурі.

Одним із шляхів запобігання і подолання ризиків є фандрайзинг, який практикується у закладах освіти, здебільшого у некомерційних організаціях, які зацікавлені у донорах, спонсорах та благодійниках. Така фінансова організація є широко поширеною під час вирішення проблем у соціальній сфері, науці, культурі та освіті. Здійснення фандрайзингу в закладах освіти передбачає формування, підтримку та розвиток зв'язків з громадськими організаціями, залучення додаткових ресурсів, формування громадської думки на користь підтримки закладів освіти.

У працях науковців (О. Комаровський, В. Бангун, С. Леліков, С. Орлова) зазначається, що фандрайзинг у рамках діяльності некомерційних організацій може здійснюватися двома основними шляхами:

- завдяки самофінансуванню (проведення благодійних заходів, надання різного виду платних послуг, виконання договірних робіт тощо);
- за рахунок отримання фінансової підтримки від зовнішніх джерел (кошти з місцевого бюджету, гранти, участь в державних цільових програмах, спонсорство тощо [58, с. 53].

Одним із методів фандрайзингу є участь у проєктах, що фінансує держава. Цей спосіб сприяє співробітництву між освітніми закладами і недержавними установами, створюючи основу для соціального партнерства. Це один із шляхів запобігання та подолання ризиків. «Соціальне партнерство» – це взаємодія установ в системі державного та недержавного секторів освіти та установ соціального забезпечення. Тож виходячи із поглядів науковців, ризик-менеджмент є дієвим інструментом управління в закладах освіти в умовах політичної та економічної нестабільності та інформаційного прогресу, а інноваційним ресурсом ризик-менеджменту є фандрайзинг [9].

В умовах державно-громадського управління ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка повинна знаходити продуктивні зв'язки з різноманітними громадськими організаціями, опікунськими радами, меценатами, благодійними організаціями та фондами, засобами масової інформації, чия діяльність органічно переплетена зі стратегічними настановами закладу освіти з питань навчання та виховання учнів, впровадження інклюзивного навчання для дітей з особливими потребами, вдосконалення форм і методів роботи, інвестування та реалізації проєктів.

Громадські організації повинні бути партнерами закладу освіти щодо управління ризиками. Першим сектором вважаються органи державної влади (від вищого законодавчого та виконавчого органу до органів місцевого самоврядування); другим – сили, які забезпечують життєдіяльність економіки держави (представники комерційної сфери); третім – громадянське суспільство, що складається з інститутів або організацій, що здійснюють різноманітну

діяльність, але не входять до системи державних органів і системи прибуткових структур [46, с. 387].

Одним із шляхів запобігання, подолання та управління ризиками у ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка є соціальне партнерство. Особливе значення має взаємодія ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка з громадськими організаціями, які реалізують і захищають ідеї інклюзивної освіти, відстоюють права людей з обмеженими можливостями здоров'я на повноцінну освіту і життя взагалі. Зазначимо, що для ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка батьки є головними партнерами у процесі навчання і виховання, а в кінцевому підсумку – соціалізації дитини і мають право бути включеними в процес прийняття рішень, які впливають на їхніх дітей.

Дієвим напрямком удосконалення управління освітніми ризиками для ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка є уникнення ризику. Основна сутність цього напрямку полягає в простому ухиленні від прийняття рішень, обтяжених надмірним ризиком, у відмові співпрацювати з ненадійними контрагентами, постачальниками. Дотримання політики ухилення від ризику є доцільним, якщо: ризики значні та небезпечні, або коли рівень ризику вищий за рівень можливої дохідності господарської операції, коли втрати від ризику високі і підприємство не має можливості їх відшкодувати.

Таким чином, для вдосконалення управління ризиками в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка може стати використання сукупності методів, прийомів і заходів, які направлені на їх своєчасне прогнозування, визначення ймовірних розмірів і наслідків з метою запобігання чи зменшення пов'язаних з ними втрат.

Управління ризиками в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка відбувається шляхом дотримання норм і правил відповідної законодавчої та нормативної бази та спрямоване на підвищення ефективності діяльності закладу загальної середньої освіти і на запобігання або зниження ризику втрат. Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що беруть участь в управлінні ризиками, можуть створити систему управління ризиками в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка.



Основними елементами такої системи є: суб'єкти управління, об'єкти управління, принципи, функції, методи, управлінські рішення (рис. 2.6):

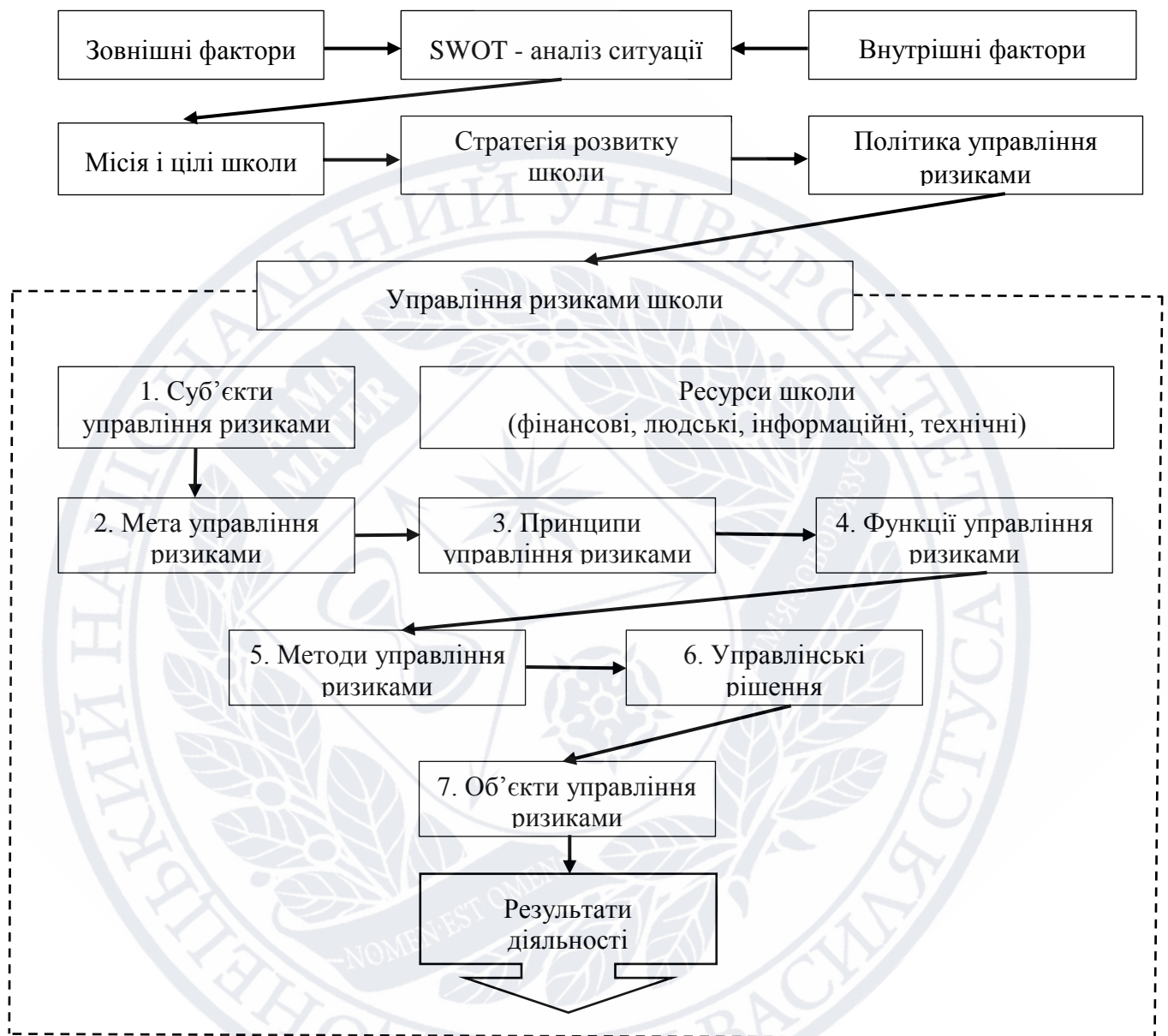


Рис. 2.6. Система управління ризиками школи [43, с. 242]

Отже, до основних напрямків вдосконалення нагляду за ризиками в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка ми пропонуємо віднести самоаналіз за спеціально розробленими анкетами, та опитувальниками, що дозволить комплексно оцінити ефективність існуючої системи управління та виявити суттєві недоліки в ній з тим, щоб виробити дієві пропозиції нагляду в напрямку поліпшення існуючої в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка системи управління ризиками.

## Висновки до розділу 2

Для вивчення стану та аналізу управління освітніми ризиками у досліджуваному закладі загальної середньої освіти доцільно використовувати опитувальні методи (бесіди, опитування та анкетування).

В роботі проведено опитування керівництва та вчителів загальноосвітньої школи I-III ступенів с. Якимівка, яке дало можливість оцінити управлінські ризики, а його результати стверджують, що ризик недовіри до керівника закладу освіти низький. Тож управлінські ризики у цього закладі на етапі дослідження відсутні. Окрім того, після аналізу результатів анкетування вчителів загальноосвітньої школи I-III ст. с. Якимівка Оратівської селищної ради Вінницької області з метою виявлення ризику недовіри до керівника було встановлено, що в школі вчителі довіряють директору.

Результати проведеного опитування вчителів з метою виявлення ризиків їх готовності до роботи з учнями показали, що вони готові до роботи з учнями, оскільки вони мають бажання до саморозвитку та вдосконалення своїх знань з предмету, який викладають, проявляють любов до дітей та прагнуть розвивати їх здібності та допомагати в навчанні. Готовності вчителів до роботи з учнями середня.

В результаті проведеного анкетування учнів старших класів (9-11) з метою виявлення ризиків недовіри вчителям було з'ясовано, що існує ризик недовіри вчителям школи, оскільки більшість відповідей дають нам зрозуміти, що учні потребують іншого підходу при викладанні матеріалу.

Для забезпечення процесів управління ми здійснили підбір методів обробки: опитування, інтерв'ювання, аналізу пропозицій, експертного оцінювання. За допомогою SWOT-аналізу ми виявили, що в школи існує більше сильних сторін та можливостей, ніж слабких. І щоб утримати свої позиції на ринку освітніх послуг

необхідно розвивати сильні сторони, активно усувати недоліки, виявляти перспективи і ліквідувати загрози.

Встановлено, що основними пріоритетами в розвитку ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка є: ремонт, переформування шкільної бібліотеки, створення шкільного освітнього порталу, облаштування сучасних спортивних майданчиків, пошук альтернативних джерел фінансування, участь у проектах на здобуття освітніх грантів тощо.

Побудовано модель управління освітніми ризиками у діяльності досліджуваного закладу загальної середньої освіти. Дана модель дозволяє виявити зовнішні (зміни пріоритетів державної політики, зміни законодавства) та внутрішні (недостатність матеріальнотехнічного забезпечення, невідповідність технічним нормам, зменшення професійно кваліфікаційного рівня персоналу) ризики, які є притаманними для даного закладу освіти.

З'ясовано, що в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка існує ціла низка ризиків: недовіри до керівництва з боку вчителів, некоректно складених навчальних планів, відповідності вибраному стилю поведінки керівника, недовіри вчителям з боку учнів. Вважаємо, що дані методичні рекомендації можна узагальнити та використовувати для інших шкіл.



## ВИСНОВКИ

1. На сучасному етапі управління освітніми ризиками – це структурований і послідовний підхід, що об'єднує стратегію, процеси, людей, технології та навички для оцінки й управління факторами невизначеності.

До основних видів управлінських ризиків у галузі освіти можна віднести: а) політико-правові (зміна пріоритетів державної політики в галузі освіти, недосконалість механізмів її реалізації на регіональному та місцевому рівнях, зміни законодавства щодо регулювання діяльності закладів освіти); б) фінансово-економічні (недостатнє бюджетне фінансування; недосконалість механізмів фандрайзингу); в) організаційно-технічні (організаційна структура закладу освіти може не відповідати цілям, завданням і функціям; може виявитися недостатнім стан матеріально-технічного забезпечення закладу освіти; заклад може не відповідати нормам безпеки життєдіяльності); г) кадрові (плинність кадрів, недостатній професійний рівень педагогічних працівників; демотивування педагогічних працівників, порушення норм корпоративної культури (моделей поведінки у закладі освіти) тощо).

Особливістю ризиків в закладі освіти є те, що вони можуть не нести прямих фінансових витрат, а проявлятися як загрози втрат в подальшому періоді. Саме освітні ризики, на думку вчених, є великими загрозами для розвитку та функціонування системи освіти, які можуть призвести до великих втрат, зокрема: соціальних, педагогічних, політичних, економічних.

2. До методів управління ризиками у закладі загальної середньої освіти можна віднести: методи *ухилення від ризику* (відмова від ризикових проєктів, страхування ризиків, пошук гарантів); методи *локалізації ризику* (створення спеціальних структурних підрозділів, надання працівникам завдань для вирішення проблемних питань); методи *дисципліни ризику* (розподіл відповідальності між структурними підрозділами і працівниками, розподіл ризиків у часі); методи

*компенсації ризику* (стратегічне планування та прогнозування діяльності, моніторинг соціально-економічної ситуації та нормативно-правової бази).

3. За свідченнями опитаних керівників та вчителів досліджуваного закладу освіти, типовими ризиками для Якиміської ЗОШ I-III ступенів є організаційно-технічні, фінансово-економічні і кадрові ризики. На підставі проведеного констатувального етапу експерименту встановлено, що в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка існує низка ризиків: недовіри до керівництва з боку вчителів, некоректно складених навчальних планів, відповідності вибраному стилю поведінки керівника, недовіра вчителям з боку учнів.

Результати проведеного анкетування вчителів з метою виявлення ризиків їх готовності до роботи з учнями показали, що вони готові до роботи з учнями, оскільки мають бажання до саморозвитку та вдосконалення своїх знань з предмету, який викладають, проявляють любов до дітей та прагнуть розвивати їх здібності та допомагати в навчанні. Виявлено середній рівень готовності вчителів до роботи з учнями.

У результаті проведеного анкетування учнів старших класів (9-11) з метою виявлення ризиків недовіри вчителям було з'ясовано, що існує ризик недовіри вчителям школи, оскільки більшість відповідей дають нам зрозуміти, що учні потребують іншого підходу при викладанні матеріалу.

SWOT-аналіз освітніх ризиків ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка дозволив виявити більше сильних сторін та можливостей у цьому закладі освіти. Тож для утримання позицій на ринку освітніх послуг необхідно подолати основні загрози, просувати і розвивати сильні сторони, активно усувати недоліки і змінювати перспективи.

4. Вибір методів управління освітніми ризиками здійснюється відповідно до основних процесів управління. Зокрема, під час ідентифікації ризиків доречно використовувати такі методи обробки ризиків: опитування (анкетування, інтерв'ювання), експертні оцінки, мозковий штурм, аналіз пропозицій тощо. Для

якісного і кількісного аналізу результатів доречними будуть такі методи обробки ризиків, як карта ризиків, матриця якісного аналізу, регресійний аналіз. На етапі моніторингу та управління ризиками можна застосовувати аналіз даних, опитування, матрицю оцінювання. На етапі планування управління ризиками потрібно використовувати SWOT-аналіз, експертне оцінювання і самооцінювання. До методів управління ризиками у закладі загальної середньої освіти відносять: 1) *методи відхилення або уникнення ризику* (відмова від здійснення заходів з надмірною ризиковістю, відмова від фінансування нза несприятливої кон'юнктури ринку, відмова від укладання угод тощо; 2) *недопущення збитків* (підвищення обґрунтованості управлінських рішень, пошук додаткової інформації, розробка схем, що оминають зони ризику тощо); 3) *мінімізація збитків* (диверсифікація діяльності закладу освіти, лімітування обсягів найризикованіших проєктів, розробка системи заходів щодо локалізації наслідків ризиків).

Запропоновано у діяльності школи I-III ступенів с. Якимівка використовувати модель управління освітніми ризиками, яка дозволяє виявити зовнішні та внутрішні ризики, що є притаманними для даного закладу освіти.

5. Для вдосконалення управління ризиками в ЗОШ I-III ступенів с. Якимівка рекомендуємо використовувати сукупність методів, прийомів і заходів, що спрямовані на їх своєчасне прогнозування, визначення ймовірних розмірів і наслідків з метою запобігання чи зменшення пов'язаних з ними втрат.

Дієвими напрямками удосконалення управління освітніми ризиками в закладі загальної середньої освіти є: співробітництво зі спонсорами, меценатами, благодійниками; соціальне партнерство; дотримання політики ухилення ризику.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці різного роду методичних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти для освітніх менеджерів-практиків.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період. К: Знання, 2006. 324 с.
2. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті. К. : ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.
5. Вяткин В. М., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент : [учеб.]. М. : Юрайт, 2016. 353 с.
6. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
7. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія; за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.- екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
8. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності : проблеми аналізу. К. : Держ. вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2008. 152 с.
9. Гречанюк З. С. Інструментарій запобігання освітнім ризикам. *Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи* : матер. II заоч. Всеукр. наук.-практ. конф. Електронне видання / за ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 25-26. URL: <https://jron.donnu.edu.ua/index>.
10. Гречанюк З. С. Управління освітніми ризиками як проблема педагогічного менеджменту. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2019-2020 рр.* (квітень-травень

2021 р.). Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021. С. 372-373. URL: <https://jpv.s.donnu.edu.ua/issue/view/370>.

11. Гречанюк З. С. Системний підхід до управління загальноосвітнім закладом як теоретичне підґрунтя управління освітніми ризиками. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*: зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 8-12. <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.

12. Даниленко Л.І. Освітній менеджмент: навч. посіб. /за заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

13. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощанського, Ю. П. Сурміна]. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

14. Закон України «Про вищу освіту» : від 01.07.2014 № 1556-VII: зі змін. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

15. Закон України «Про повну загальну середню освіту» : від 13.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

16. Закон України «Про освіту» : від 05.09.2017 № 2145-VIII : зі змін. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

17. Каленюк І. Ризик-менеджмент у системі освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Сер. : Економіка. 2015. № 5 (170). С. 23–28.

18. Калініна Л.М., Островерхова Н. М., Остапенко А.Ф. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: Наук.-метод, посіб. К.: ПП «Компанія «Актуальна освіта», 2002. 310 с.

19. Клапків М. С. Питання етимології економічного ризику. *Фінанси України*. 2001. № 4. С. 14-20.

20. Ключкова Т. І. Менеджмент ризиків у вищій освіті: характеристика понятійно-термінологічного апарату дослідження. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. №10 (44). С. 30-36.

21. Костюкова Т. П. Система управления рисками в образовательной деятельности — неперемнная часть менеджмента качества URL: <http://ito.edu.ru/2009/Petrozavodsk/I/I-0-17.html>.

22. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. Запоріжжя: Просвіта, 2003. 272 с.

23. Кучеренко Д.Г. Досвід організації фінансування вищої освіти в зарубіжних країнах. *Вісник КНУГД*. 2016. № 4. С 86-92.

24. Кучерова Г. Шляхи організації НВП. *Директор школи*. 2011. № 29/30. С.13–35.

25. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти. Освіта і управління. 2007. № 1. С. 77—84.

26. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 340 с.

27. Мельтухова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/5/01>.

28. Менеджмент організації: підручник / Л. І. Федулова [та ін.]. Київ: Либідь, 2003. 448 с.

29. Мойсеюк Н. Є. Педагогіка. URL: [https://pidru4niki.com/16701214/pedagogika/osnovi\\_upravlinnya\\_zagalnoosvitnim\\_navchalnim\\_zakladom](https://pidru4niki.com/16701214/pedagogika/osnovi_upravlinnya_zagalnoosvitnim_navchalnim_zakladom).

30. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління ризиком. *Вісник Запорізького національного університету*. Сер. Економічні науки. 2010. № 3. С. 72–79. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856>.



31. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : [У 2 т. Т.2] / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. Львів : Світ, 2009. 568 с.
32. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. Т. 3. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
33. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2015-2020 роки URL: [www.mon.gov.ua/images/files/.../4455.pdf](http://www.mon.gov.ua/images/files/.../4455.pdf).
34. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2020-2025 роки URL: [www.mon.gov.ua/images/files/.../4456.pdf](http://www.mon.gov.ua/images/files/.../4456.pdf).
35. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. Десятов Г.М., Х.: Основа, 2008. 240 с.
36. Недюха М. Ризики вітчизняного освітнього простору. *Українознавство*. 2008. № 4. С. 51–54.
37. Осадчий І. Г. Соціально-філософські аспекти формування загальної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Київ: Пед. думка, 2012. 148 с.
38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 420 с.
39. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. К.: Школяр, 2006. 302 с.
40. Паславська І. С. Стан дослідження проблеми менеджменту-ризиків вищого навчального закладу. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій*: матер. науко.-практ. конф. (26 квітня 2017 р., м. Старобільськ). Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2017. С. 135–140. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1912/teoria%20.pdf?isAllowed=y&sequence=3%20-%202>.

41. Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 164–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_17).
42. Рабченко Т.С. Внутрішкільне управління. К.: Рута, 2000. 176 с.
43. Ренькас Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Педагогічний процес: теорія і практика*: зб. наукових праць. Вип. 2. К.: Вид-во "ЕКМО", 2009. С. 238-247.
44. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: Теорія та практика: навч. посіб. К. : Політехніка, 2004. 200 с.
45. Стандарты риск-менеджмента URL :<http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Standarty-risk-menedzhmenta.php>.
46. Степко М.Ф. Вища освіта в системі суспільно-економічних відносин: нові реалії для України. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4. С. 384-394.
47. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 365 с.
48. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємства : теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. Харків : Константа, 2004. 110 с.
49. Удовиська Т. А. Проблеми у функціонуванні системи вищої освіти: аналіз можливих ризиків. *Грані*. 2012. № 1 (81). С. 134–137.
50. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах Ч.2. Ключ до професійного успіху /О.І.Мармаза, О.М. Касьянов, В.В. Григораш та ін. Харків: Веста: Вид-во «Ранок», 2004. 152 с.
51. Федоренко П. Системний підхід у практиці управління школою. *Завуч*. 2011. № 15. С. 4–6.
52. Черненко Н. М. Аналіз і класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти. *Наука і освіта*. 2017. № 10. С. 218-222.

53. Черненко Н. М. Вірогідні ризики у галузі освіти. *Зб. наук. докл. міжнар. наук. конф. з обміну науковими досягненнями*, 30-31 серп. 2018 р. Польща: Roznan. Ч. 3. С. 31-37.

54. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія та практика: [монографія]. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2018. 386 с.

55. Черненко Н. М. Характеристика вірогідних ризиків у галузі освіти. *Наука і освіта*. 2018. №7 СХХІV. С. 179–183.

56. Черненко Н. М. Необхідність управління ризиками у навчальних закладах. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. К. : Гнозис, 2015. Вип. 10. С. 375–380.

57. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навч. посіб. *Сер. «Управл. закл. освіти»*. Одеса: Ун-т Ушинського, 2020. 116 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/9759/1/Chernenko.%202020.pdf>.

58. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2013. 188 с. URL: [http://diplomvkarmane.org.ua/media/diplom/files/pages/Fandraizing\\_Cherniavska.pdf](http://diplomvkarmane.org.ua/media/diplom/files/pages/Fandraizing_Cherniavska.pdf).

59. Чміль А. І. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах. К.: Логос, 2006. 128 с.

60. Особливості формування механізмів державного управління вищими навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. *Державне будівництво*. 2010. №1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2010\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_47).

61. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління. К. : Знання, 2008. 271 с.

62. Штефанич Д. А. Управління підприємницьким ризиком. Тернопіль: Економічна наука, 1999. 224 с.



63. BusinessDictionary.com. URL: <http://www.businessdictionary.com>.

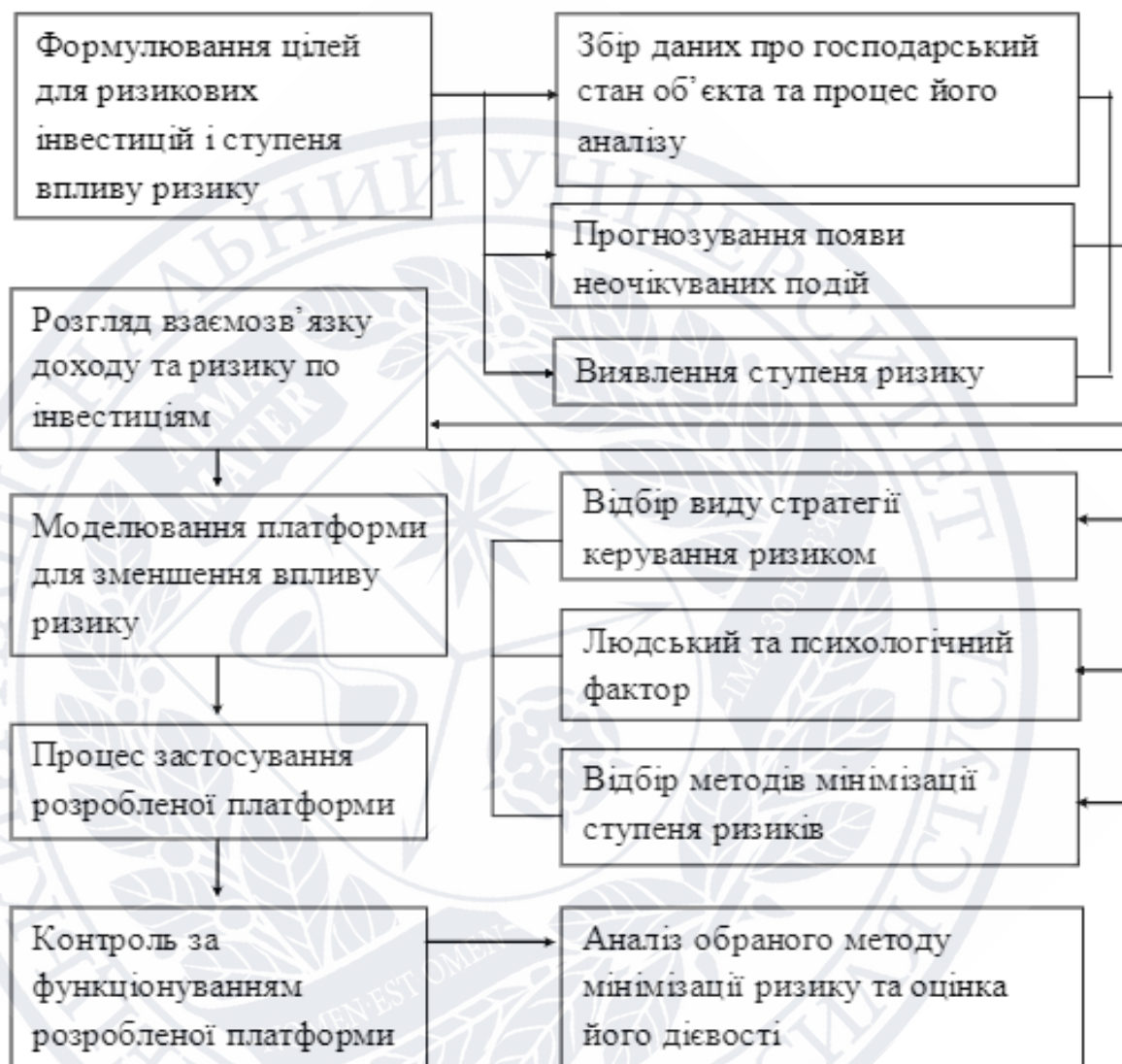
64. Risk Management Standard 4360:2019. URL: <http://www.riskmanagement.com.ua>.

65. QFINANCE. The Ultimate Financial Resource  
URL: <http://www.qfinance.com/dictionary>.



## ДОДАТОК А

Система управління ризиками в закладі освіти [36, с. 125]



## ДОДАТОК Б

## Анкета

самоаналізу щодо виявлення ризику недовіри до керівника закладу освіти  
(розроблено автором на основі [31])

№	Перелік питань	Відповіді		
		так	ні	частково
1	Чи часто Вам доводилося чути крик вчителів у школі?		+	
2	Чи відчуваєте Ви себе керівником у школі?	+		
3	Чи належить Вам вирішальне слово у розв'язанні питань життя колективу?	+		
4	Чи трапляються випадки, що вчителі не виконали поставленого перед ним завдання?			+
5	Чи часто Вам приходится викликати на розмову вчителів?			+
6	Чи часто вчителі запитують у Вас поради?	+		



## ДОДАТОК В

## Анкета

щодо виявлення ризику недовіри до керівника закладу освіти

(розроблено автором на основі [31])

№	Перелік питань	Відповіді		
		так	ні	частково
1	Чи часто Вам доводилося чути крик директора у школі?		+	
2	Чи відчуваєте Ви себе комфортно у школі?	+		
3	Чи є директор школи авторитетом для Вас?	+		
4	Чи трапляються випадки, що директор не виконує поставлені перед ним завдання?			+
5	Чи часто Ви прислуховуєтеся до порад директора?			+
6	Чи часто директор допомагає Вам у вирішенні професійних проблем?	+		

## ДОДАТОК Г

Анкета для вчителів, проводиться з метою виявлення ризиків некоректно складених навчальних планів

№	Перелік питань	Відповіді			
		так	ні	частково	інше
1	Чи задовольняє наявний навчальний план підготовку учнів згідно з вимогами сьогодення?	+			
2	Чи забезпечує відведена кількість годин на вивчення вашого предмета якість знань, умінь та навичок учнів?			+	
3	Чи доцільне, на вашу думку, співвідношення у навчальному плані предметів природничо-математичного і гуманітарного циклів?	+			
4	Вкажіть з яких предметів доцільно ввести до навчального плану більшу кількість годин?				математика, українська мова, фізика, хімія, англійська мова
5	Учні перевантажені кількістю навчальних годин на тиждень (особливо старшокласники). Ваші пропозиції щодо їх розвантаження				Оптимізувати навчальні плани шляхом збільшення кількості годин для самостійної роботи учнів

Анкета розроблена на основі [31]

## ДОДАТОК Д

## Анкета

для виявлення ризиків відповідності вибраному стилю поведінки керівника

1. Даю підлеглим доручення навіть тоді, коли є небезпека, що за їх невиконання критикуватимуть мене.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я дослухаюся до зауважень з боку інших.
4. Мені зазвичай вдається навести логічні і правильні аргументи під час обговорення.
5. Я налаштовую співробітників на те, щоб вони вирішували свої завдання самостійно.  
Якщо мене критикують, я захищаюся, незважаючи ні на що.  
Коли інші люди наводять свої докази, я завжди дослухаюсь.
6. Для того, щоб організувати якийсь захід, мені доводиться планувати все заздалегідь.
7. Свої помилки я здебільшого визнаю.
8. Я пропоную альтернативи пропозиціям інших.
9. Захищаю тих, у кого виникають труднощі.
10. Висловлюю свої думки якомога переконливіше.
11. Мій ентузіазм заразливий.
12. Я беру до уваги точку зору інших людей і намагаюся відобразити в проекті рішення.
13. Зазвичай, я наполягаю на своїй точці зору і своїх гіпотезах.
14. Я з розумінням слухаю та агресивно висловлюю контраргументи.
15. Чітко висловлюю свої думки.
16. Я завжди визнаю, якщо чогось не знаю.
17. Енергійно захищаю свої погляди.



18. Я намагаюся розвивати чужі ідеї так, як свої.
19. Завжди обмірковую те, що могли б відповісти на те чи інше запитання інші, й шукаю аргументи.
20. Я допомагаю людям порадою, як організувати свою роботу.
21. Захоплюючись своїми проектами, планами роботи на перспективу, я зазвичай не цікавлюся планами інших людей.
22. Я дослухаюся і до тих людей, які мають особисту, відмінну від моєї, точку зору.
23. Якщо хтось не погоджується з моїм проектом, я шукаю нові шляхи.
24. Використовую всі зусилля, щоб змусити погодитися зі мною.
25. Відверто кажу про свої надії, побоювання та особисті труднощі.
26. Я завжди знаходжу можливість організувати підтримку моїх проектів.
27. Я розумію почуття інших людей.
28. Я більше намагаюся висловлювати свої думки, аніж слухати чужі.
29. Перш ніж захищатися, я уважно слухаю критику.
30. Викладаю свої думки систематично.
31. Даю можливість іншим викласти свою точку зору.
32. Уважно стежу за протиріччями в чужих міркуваннях.
33. Змінюю точку зору, для того щоб показати іншим, що стежу за їхньою думкою.
34. Як правило, я нікого не перериваю.
35. Не прикидаюся, що переконаний у своїй правоті, якщо це не так.
36. Витрачаю багато енергії для того, щоб надихнути людей на роботу.
37. Якщо ідея опонента здається мені прийнятною, я не вважаю за необхідне слухати його аргументацію до кінця.
38. Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто рідко просить слова.

Складено автором на основі [48, 49].

Оцінка означає: 1 - такого не буває; 2 - як правило, такого не буває; 3 - невизначена оцінка; 4 - як правило, таке буває; 5 - так буває завжди.

Підраховувати бали, поставлені навпроти тверджень: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 і визначати суму через А (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100). Для отримання суми Б складаємо бали до тверджень: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Ця величина також має знаходитися в інтервалі від 20 до 100.

*Якщо сума А не менша, ніж на 10 балів, перевищує суму Б, то ви — хороший дипломат.* Дипломатичний стиль означає, що ваші ідеї узгоджуються з ідеями інших співпрацівників. При цьому неминучі компроміси, проте учасники наради переконуються, що є і їхній внесок в ухвалення рішення, що їхня співпраця вам як керівникові небайдужа

*Якщо ж сума Б щонайменше на 10 балів більша за суму А, то ви ведеєте дискусію авторитарно, владно, безцеремонно.* За такого авторитарного ведення наради керівник упевнено тримає віжки правління, подає безліч пропозицій, повідомляє нову інформацію, формулює свою думку категорично, не припускаючи заперечень, не досягає спільної згоди, не шукає підтримки, необхідної для реалізації рішення.

Авторитарне ведення наради — небажані винятки, особливо якщо з її учасниками доведеться працювати й надалі. В іншому разі вам ніяка дипломатія в майбутньому не допоможе.

*Якщо обидві суми відрізняються менше, аніж десятьма балами, то ваша поведінка не отримає однозначної оцінки в колективі.* Вона може бути і позитивною, і негативною — залежно від обставин.

## ДОДАТОК Е

## Анкета

виявлення ризиків готовності вчителя до роботи з учнями

(респонденти дають відкриту відповідь)

1. Яким вам хотілося би бачити ідеальний результат своєї роботи?  
Учень який володіє матеріалом на відмінно
2. Яким засобам впливу на дитину ви надаєте перевагу?  
Власний приклад
3. У чому, на вашу думку, полягає якість освіти й за якими ознаками ви можете про неї судити?  
Якісна освіта це бажання учня навчатися
4. Від чого, на вашу думку, залежить якість освіти у першу чергу?  
Якість освіти залежить від поведінки та відношення до роботи педагога.
5. Які ви бачите основні ресурси поліпшення якості освіти?  
Покращення матеріально-технічної бази.
6. Як можна було би визначити характер ваших взаємин з учнями?  
Дорий.
7. Яку пріоритетну мету ви ставите перед собою у роботі?  
Самоосвіта та саморозвиток.
8. Якщо учень не виявляє інтересу на уроці, як ви зазвичай на це реагуєте й що робите?  
Намагаюсь покращити рівень своєї підготовки до заняття.
9. Чи хотіли би ви щось змінити в собі (підсилити, зменшити, додати тощо), щоб працювати ефективніше? Якщо так, то що саме?  
Покращити рівень знань.
10. Які учні подобаються вам більше за інших?



Допитливі та цілеспрямовані.

11. Чи зазнаєте ви будь-яких труднощів у роботі з учнями? Якщо так, то яких саме?

Зазвичай це труднощі пов'язані із недостатнім рівнем базових знань.

12. Що саме ви прагнете розвивати в дитині перш за все?

Прагнення до знань.

13. Які ваші улюблені педагогічні методики?

Мозговий штурм, групова робота, дослідження.

14. Чи існують педагогічні ситуації, що, як правило, складні для вас? Які саме?

Коли учень ставиться до мене не серйозно і не розуміє для чого йому навчатися.

15. На які свої якості чи здібності ви опираєтеся у роботі?

Працелюбність та наполегливість.

16. Що ви вкладаєте в поняття «зміст освіти»?

Опанування навчальним матеріалом.

17. Які засоби впливу на учнів ви вважаєте для себе несприйнятливими?

Оцінювання та карання

18. Яке уявлення про себе ви хотіли б створити в учнів? Чому?

Наставник.

19. На що ви орієнтуєтеся перш за все під час оцінювання учнів?

На старанність та точність

20. Заради чого ви працюєте?

Заради самовдосконалення та розуміння того що мої знання допомогли учням.

Складено автором на основі [48, 49].

## ДОДАТОК Ж

### Анкета

виявлення ризиків недовіри вчителям

(респонденти дають відкриту відповідь)

1. Яким вам хотілося би бачити вашого вчителя?

Креативним, активним, сучасним, показувати власний приклад

2. Якими методами навчання повинен володіти вчитель?

Сучасними та інноваційними

3. Чи зрозуміло подається навчальний матеріал на заняттях в школі?

Так. Замало дослідів та лабораторних робіт, бесід, диспутів.

4. Чи чесно вчителі виставляють оцінки учням?

Так. Замало аргументації, пояснень чому саме така оцінка.

5. Як можна описати характер ваших взаємин з вчителями?

Дорий. Довірливий. Вони відносяться до нас як до рівних.

6. Чи хотіли би ви щось змінити в своєму вчителеві, щоб він став краще розуміти вас?

Вчитель повинен захотіти розуміти наші бажання та наш стиль життя

7. Які вчителі подобаються вам більше за інших?

Цілеспрямовані, вимогливі, розумні, сучасні.

8. Чи зазнаєте ви труднощів під час спілкування з вчителями?

Так. В основному це не бажання пояснювати матеріал повторно. Багато завдань з різних дисциплін на один день.

9. Які ваші улюблені педагогічні методики, що застосовують ваші вчителі?

Робота в групах, дослідження, творчі та індивідуальні завдання.

10. Чи часто трапляються конфліктні ситуації з вашими вчителями?

Ні. Проте існують мілкі непорозуміння, які легко вирішуються вчителями.

Складено автором.