**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Майстат Марії Миколаївни**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

**Рецензенти:**

**Щотка О.П.**, к. психол. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Аніщук А.М.**, к. пед. н., доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол № від листопада 2024 р.

Завідувач кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, д. пед. н., професор **Лосєва Н.М.**

**Ніжин – 2024**

**АНОТАЦІЯ**

**Майстат М.М. Управління ризиками у закладах загальної середньої освіти:** кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2024. 122 с.

У роботіі досліджується новий напрям управлінської практики та досліджень у сфері освіти в Україні – ризик-менеджмент. Висвітлено важливість впровадження ризик-орієнтованого підходу при впровадженні системи управління якістю в закладах освіти. Встановлено, що ризик є необхідною та об'єктивною складовою будь-якого управлінського рішення через те, що невизначеність є неодмінною характеристикою умов управління.

Узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння сутності та проявів ризиків у сфері освіти. Виявлено та проаналізовано головні різновиди освітніх ризиків, які можуть виникати у процесі функціонування закладів освіти.

Автором проведено аналіз зовнішніх ризиків, які мають вплив на функціонування та розвиток закладів освіти в Україні. Також виконана систематизація та структурування внутрішніх ризиків, що виникають під час операційних процесів у діяльності цих закладів. Розглянуті управлінські процеси освітніх організацій як основні джерела формування ризиків. Підкреслено, що виникнення внутрішніх ризиків обумовлюється іміджом закладу освіти, його фінансовою стабільністю, організаційною структурою, кадровим потенціалом та професійними ризиками педагогічних працівиків.

Встановлено, що управління ризиками в закладі загальної середньої освіти включає в себе вибір стратегії поведінки керівника в умовах невизначеності. Також відзначено, що цей процес передбачає ідентифікацію ризиків, якісну та кількісну їх оцінку, визначення критичних ризиків та розробку плану реагування на них. Тобто, основне завдання менеджера полягає не в уникненні ризику загалом, а в обдуманому виборі рішень, пов'язаних з ризиком, на підставі об'єктивних критеріїв. Управління ризиком має бути спрямоване не лише на поточні завдання та тактичні вирішення, але й на створення надійної основи для ефективної діяльності закладу освіти у майбутньому.

У кваліфікаційній роботі презентовано модель управління ризиками в ЗЗСО, складовими якої визначено 5 блоків: цільовий, теоретичний, організаційно-управлінський, діагностично-коригувальний та результативно-прогностичний.

Здійснено вивчення стану управління ризиками в Кукшинському ліцеї Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області. В результати проведення констатувального експерименту били виявлені наступні ризики у закладі: слабка поінформованість учителів щодо ризиків у закладі; невідповідність змісту освіти освітнім стандартам; погіршення якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; ризик недоцільного використання позабюджетних коштів; плинність кадрів, труднощі у залученні висококваліфікованого викладацького складу; недосконалість системи мотивації роботи колективу.

За результатами дослідження розроблено методичні рекомендації щодо оптимізації процесу управління ризиками в закладах загальної середньої освіти.

***Ключові слова:*** ризик, зовнішні та внутрішні ризики, освітні ризики, кадрові ризики, фінонсові ризики, модель управління ризиками.

**ABSTRACT**

**Maistat M.M. Risk management in general secondary education institutions: qualification work:** qualification work of Nizhyn Gogol State University, 2024. 122 p.

The paper explores a new area of management practice and research in the field of education in Ukraine - risk management. The importance of implementing a risk-based approach in the implementation of a quality management system in educational institutions is highlighted. It is established that risk is a necessary and objective component of any management decision because uncertainty is an inherent characteristic of management conditions.

Modern scientific approaches to understanding the nature and manifestations of risks in the field of education are generalized. The main types of educational risks that may arise in the process of functioning of educational institutions are identified and analyzed.

The author analyzes external risks that affect the functioning and development of educational institutions in Ukraine. The author also systematizes and structures internal risks arising during operational processes in the activities of these institutions. The author considers the management processes of educational organizations as the main sources of risk formation. It is emphasized that the emergence of internal risks is determined by the image of an educational institution, its financial stability, organizational structure, human resources and professional risks of teaching staff.

It has been established that risk management in a general secondary education institution includes the choice of a manager's behavioral strategy in conditions of uncertainty. It is also noted that this process involves the identification of risks, their qualitative and quantitative assessment, identification of critical risks and development of a plan to respond to them. In other words, the main task of a manager is not to avoid risk in general, but to make a deliberate choice of risk-related decisions based on objective criteria. Risk management should be aimed not only at current tasks and tactical decisions, but also at creating a reliable basis for the effective operation of the educational institution in the future.

The qualification work presents a model of risk management in the SPSS, which consists of 5 blocks: target, theoretical, organizational and managerial, diagnostic and corrective, and effective and prognostic.

A study of the state of risk management in the Kukshyno Lyceum of the Vertiyivka Village Council of the Nizhyn District of Chernihiv Oblast was conducted. The following risks in the institution were identified as a result of the ascertaining experiment: poor awareness of teachers about the risks in the institution; inconsistency of the content of education with educational standards; deterioration in the quality of educational and methodological support of the educational process; risk of inappropriate use of extra-budgetary funds; staff turnover, difficulties in attracting highly qualified teaching staff; imperfection of the system of motivation of the team.

Based on the results of the study, methodological recommendations have been developed to optimize the risk management process in general secondary education institutions.

***Key words*:** risk, external and internal risks, educational risks, personnel risks, financial risks, risk management model.

**ЗМІСТ**

ВСТУП..………………………...……………………………………………..7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ….………………………………………………………………..……12

* 1. Феноменологія ризику.……………………….…………..……..……12
  2. Класифікація та характеристика ймовірних ризиків у закладов загальної середньої освіти…………………………………………………………20
  3. Модель управління освітніми ризиками у ЗЗСО…………….….…..37

Висновки до розділу 1……………………………………………………….48

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ…………………50

2.1. Стан управління освітніми ризиками у ЗЗСО………………………….50

2.2. Шляхи удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.……………………………………………..…………..73

Висновки до розділу 2...……………………………………………………..85

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.……………………………………………………87

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ...………………………………….93

ДОДАТКИ..…………………………………………………………………100

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних соціально-економічних змінах, що відбуваються в Україні навчальні заклади стали активними учасниками ринкових відносин, отримавши право самостійно окреслювати свої напрями розвитку, ставити цілі та обирати методи їх досягнення. Зросли суспільні вимоги до якості підготовки випускників, стрімко оновлюються освітні технології, організаційні та економічні умови функціонування закладів постійно змінюються. Це створює жорсткі умови конкуренції закладів освіти на ринку освітніх послуг. Для адаптації, виживання та подальшого розвитку в цих умовах навчальні заклади мають не лише аналізувати стан ринку та оцінювати своє місце в ньому, а й активно застосовувати інструменти прогнозування, враховуючи ймовірні ризики та розроблячи гнучкі стратегії розвитку з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі.

Управління ризиками є відносно новим напрямом досліджень вітчизняних науковців і сфері освіти. В умовах мінливої економічної ситуації цей підхід дозволяє прогнозувати й мінімізувати негативні явища, що сприяє ефективному досягненню цілей довгострокових програм розвитку закладів освіти. Для забезпечення успішної освітньої діяльності керівники мають враховувати вплив процесів, які здійснюються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах закладу в умовах постійних змін. Такий підхід допомагає своєчасно виявляти й ефективно управляти ризиками, пов’язаними з організацією життєдіяльності закладу освіти.

Управління ризиками в закладах освіти характеризується безперервністю та комплексністю. Особливого значення цей процес набуває під час розробки та реалізації стратегічних програм розвитку закладу освіти, а також при ідентифікації подій, що можуть впливати на його успішне функціонування та на управління ризиками. Результати такої діяльності забезпечують досягнення визначених цілей, допомагаючи уникати організаційних ризиків і знижувати загрозу втрати репутації, що є конче важливим для стабільного розвитку освітнього закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, засвідчує активізацію уваги науковців до проблеми ризику в управлінській і проектній діяльності (І. Арлюкова, В. Гриньова, В. Кравченко, А. Старостіна, С. Хаджирадєва та ін.), фаховій підготовці керівників навчальних закладів (В. Aндpущeнко, В. Берека, А. Губа, Г. Єльникова, I. Зязюн, Н. Кічук, В. Кpeмeнь, А. Кузьмінський, А. Сущенко та ін.).

Проблема управління ризиками у закладах загальної середньої освіти, зокрема її зміст і структура, не були предметом дослідження. Водночас у теорії і практиці професійної підготовки менеджерів освіти наявна низка *суперечностей* між:

* потребами суспільства щодо професіоналізації управління закладами освіти та недостатнім рівнем готовності менеджерів освіти до ефективного управління ризиками;
* змінними умовами функціонування системи освіти та відсутністю у керівних кадрів умінь ухвалювати адекватні рішення в ситуаціях невизначеності;
* зростанням вимог до рівня готовності майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками в закладах освіти та браком методичного забезпечення й науково обґрунтованих моделей її формування в умовах університетської підготовки.

Потреба у вирішенні означених суперечностей обумовила вибір теми магістерського дослідження *«Управління ризиками у закладах загальної середньої освіти».*

**Об’єкт дослідження:** процес управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** зміст і технологія управління ризиками у закладах загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** обґрунтувати теоретичні засади та розробити модель щодо управління ризиками у закладах загальної середньої освіти.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання дослідження**:

1. Визначити й здійснити структурно-компонентний аналіз феномена «управління ризиками в закладах освіти».
2. Виявити й класифікувати ймовірні ризики в закладах загальної середньої освіти.
3. Розробити й науково обгрунтувати модель управління ризиками в закладах загальної середньої освіти.
4. Розробити інструментарій дослідження існуючого стану управління ризиками в сучасних закладах загальної середньої освіти.
5. Презентувати шляхи удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти.

Реалізацію визначених у дослідженні завдань здійснено комплексом **дослідницьких методів**:

* *теоретичних*: системний, комплексний, порівняльний, контент-аналіз та узагальнення філософської, психологічної, педагогічної, управлінської, науково-методичної літератури з проблем управління ризиками в закладах освіти; метод експертної оцінки з метою вивчення ймовірних ризиків у галузі освіти;
* *емпіричних*: тестування, анкетування, опитування для вивчення стану готовності керівників ЗЗСО до управління ризиками; метод теоретичного моделювання для обґрунтування і розробки моделі процесу управління ризиками у навчальних закладах; констатувальний експеримент для вивчення стану управління ризиками в ЗЗСО;
* *математичної статистики* з метою узагальнення одержаних результатів дослідження, їх кількісного та якісного аналізу.

**Експериментальною базою** дослідження виступив Кукшинський ліцей Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області. В експерименті взяли участь 18 респондентів, з них: 1 директор, 2 заступника директора та 15 педагогічних працівника.

**Теоретичне значення одержаних результатів.**

* *уточнено* змістові характеристики понять «ризик», «Управління ризиками», «модель управління ризиками»;
* *теоретично обгрунтовано* та *розроблено* модель управління ризиками у закладах загальної середньої освіти, що складається із п’яти взаємозалежних блоків (цільовий, теоретичний, організаційно-управлінський, діагностико-коригувальний та результативно-прогностичний);
* *удосконалено* методику діагностики системи управління ризиками в закладі ЗЗСО; інструментарій оцінки яксоті управління ризиками в освітньому закладі. .

**Практичне значення одержаних результатів:** розроблено методику вивчення стану управління ризиками в ЗЗСО та рекомендації щодо зниження ризиків функціонування закладу. Результати дослідження можуть бути використані в процесі розробки та коригування навчальних планів, навчальних і робочих програм з управлінських дисциплін підготовки фахівців за освітнім ступенем «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент; керівниками закладів освіти у процесі організації управлінської діяльності, методистами районних і міських центрів професійного розвитку педагогічних працівників та керівних кадрів.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на: щорічні науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, 2024 р.); І Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (2-3 листопада 2023 року, м. Ніжин); I Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна початкова освіта: погляди молодих дослідників» (30 травня 2024 року м. Ніжин); 2 вузівських  наукових студентських конференціях «Актуальні проблеми управління закладами освіти в умовах сучасних викликів» (15 лютого 2024 р. м. Ніжин) та «Актуальні проблеми управління організаціями, підприємствами та закладами освіти в умовах сучасних викликів» (10 жовтня 2024 р. м. Ніжин).

**Основні положення та результати дослідження висвітлені у публікаціях:** «Ризик як фактор впливу на конкурентоспроможність закладу освіти». *Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи*» (2-3 листопада 2023 року, м. Ніжин). С.81-82; «Сучасні ризики розвитку закладів загальної середньої освіти в Україні». *Матеріали вузівської  наукової студентської конференції «Актуальні проблеми управління закладами освіти в умовах сучасних викликів»* (15 лютого 2024 р. м. Ніжин) / За заг. ред. Новгородської Ю.Г. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2024. С.39-42;«Готовність керівника закладу загальної середньої освіти до управління ризиками». *Вісник студентського наукового товариства: збірник наукових праць студентів / за заг. ред. О. В. Мельничук*а. Випуск 30. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2024. С.192-197; «Методи управління ризиками в закладах загальної середньої освіти». *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Сучасна початкова освіта: погляди молодих дослідників»* 30 травня 2024 року м. Ніжин / За заг. ред Білоусової Н.В. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2024. С.128-131; «Методи управління кадровими ризиками в ЗЗСО». *Матеріали вузівської  наукової студентської конференції  «Актуальні проблеми управління організаціями, установами та закладами освіти в умовах сучасних викликів*» (10 жовтня 2024 р. м. Ніжин / За заг. ред. Новгородської Ю.Г. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2024. С.41-43.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 122 сторінки, з них 83 сторінки – основного тексту. Список використаних джерел 58 джерел.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ**

* 1. **Феноменологія ризику**

У сучасних педагогічних джерелах проблемі ризику попри її теоретичній і практичній цінності приділяють недостатньо уваги, проте науковці її активно вивчають у психології, економіці, філософії.

Етимологічні корені терміна «ризик» сягають давніх часів і пов'язані з поняттями небезпеки, невизначеності та можливості невдачі. Хоча досліджень історії цього поняття небагато, його згадки можна знайти вже в середньовічних джерелах. Сьогодні ризик вивчає значна кількість наук – соціологія, теорія прийняття рішень, логіка, теорія ігор, імовірностей, психологія, правові науки, психологічна етика, військові, економічні, демографічні, медичні тощо.

Феномен «ризик» походить з грецької «rіdsa, rіdsіkon» – «скеля, стрімчак»; з латинської - «resecum» – «скеля чи небезпека з нею зіткнення»; з італійської мови «rіsіko» – «погроза чи небезпека»; «rіsіcare» – «лавірування між скель»; з французької «rіsqoe» – ризикувати, погроза [31, с. 17].

У сучасній науковій літературі трактування поняття «ризик» є різноманітним. Часто ризик ототожнюють виключно з комерційною діяльністю, однак це вузьке тлумачення. Більш широке розуміння передбачає, що ризик може бути у будь-якій сфері діяльності, де існує невизначеність результату [12, с. 17].

Недостатня розробленість проблеми ризику в педагогіці зумовлена низкою причин, серед яких можна виділити [58, с. 111]:

* + - міждисциплінарний характер феномена. Ризик є складним і багатогранним поняттям, що вимагає інтеграції знань з різних наукових галузей;
    - відсутність єдиного визначення. Різноманітність тлумачень поняття ризику ускладнює проведення порівняльних досліджень та формулювання загальних теорій;
    - недостатня увага до практичних аспектів. Більшість досліджень ризику мають теоретичний характер, тоді як педагогічна практика потребує розробки конкретних інструментів для оцінки та управління ризиками.

Аналіз довідково-енциклопедичних джерел свідчить про різноманітність тлумачень поняття «ризик». Воно може розглядатися як специфічна характеристика комерційної діяльності або як універсальний елемент будь-якої людської діяльності. При цьому вчені наголошують, що наявність або відсутність ризику залежить від вибору суб'єкта [14].

Одним з перших, хто звернув увагу на феномен ризику, був В. Даль. У своєму тлумачному словнику він аналізує дієслово «ризикувати» і пов'язує його з поняттями «сподіватися на удачу», «піддаватися випадковості», «діяти сміливо» [там само].

Пізніше дослідники, такі як В. Бусел, В. Зінченко, Б. Мещеряков, А. Петровський, М. Ярошевський, підкреслювали такі аспекти цього поняття, як: можливість небезпеки, збитків або неуспіху; свідомий вибір на користь ризикованої дії; наявність елементів невизначеності та випадковості; зв'язок ризику з постановкою мети та її досягненням [там само, с. 1030]. К. Платонов визначав ризик зверненням до діяльності за відсутності упевненості в досягненні її мети [58, с. 112].

Поняття «ризик» характеризується значною мірою неоднозначності, що пояснюється його багатогранністю та залежністю від контексту дослідження. У науковій літературі можна зустріти різноманітні трактування цього поняття.

Деякі дослідники розглядають ризик як свідомий вибір суб'єкта, пов'язаний з можливістю як успіху, так і невдачі. Інші автори акцентують увагу на невизначеності наслідків певних дій, підкреслюючи можливість виникнення непередбачуваних втрат. Також існують підходи, які розглядають ризик як характеристику інвестиційної діяльності, пов'язану з очікуванням як прибутку, так і збитків [55, с. 6].

Крім того, ризик часто розглядають ситуативною характеристикою діяльності соціальних об'єктів, яка визначається невизначеністю результату. Така невизначеність пов'язана з наявністю різних факторів, що впливають на хід подій і можуть призвести до небажаних наслідків [тм само].

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що поняття «ризик» має двоїсту природу. З одного боку, ризик пов'язаний з можливістю отримання позитивних результатів, з іншого – з ризиком зазнати збитків. Така двоїстість відображає фундаментальну особливість людської діяльності, яка завжди пов'язана з елементом невизначеності [48, с. 75].

Ризик пов’язують зі ставленням інвестора до ймовірності втратити чи заробити гроші [16, с. 226]; з ситуативною характеристикою діяльності об’єктів, що передбачає невизначеність її результату і несприятливі наслідки [21, с. 621].

Різноманітність трактувань поняття «ризик» пояснюється його багатофакторною природою. На розуміння ризику впливають такі фактори, як: контекст дослідження (економіка, фінанси, соціологія, психологія тощо); суб'єкт ризику - індивід, організація, суспільство; характер діяльності: інвестиції, підприємництво, наукові дослідження тощо; рівень невизначеності: від низького до високого [55, с. 12].

Комплексний характер поняття «ризик» вимагає міждисциплінарного підходу до його дослідження. Філософія, соціологія, психологія, економіка та інші науки пропонують свої власні уявлення про природу ризику, його причини та наслідки [там само].

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень свідчить про різноманітність підходів до трактування поняття «ризик». Вчені А.Альгін, Ю. Великий, В.Гранатуров, В. Гриньова, Є.Єгоров, В.Коюда, О.Коюда, Т.Лепейко, М.Рогов, В. Черкасов розглядають ризик як діяльність. Науковці В.Артемов, В.Готт, П. Недотко, Б.Сюсюкалов, Д.Тулін, А. Урсул розуміють ризик формою діяльності під час невизначеності. Для Л.Біч, Р. Льюса, Ю. Козелецького, О.Моргенштерна, К. Петерсон ризик є елементом процесу прийняття рішень. В. Агапаєв, О. Вдовіченко, Б.Додонов Д. Розанцева, О. Чебикін вважають ризик властивістю особистості. В.Бондарчук, М. Гринберг, В. Ойгензіхт тлумачать ризик правовою категорією. Для В. Черкасова, С.Маслова та ін. поняття «ризик» постає ситуацією; а для Е.Єгорова, В.Зубкова, І. Івченко - об’єктивною категорією. А.Буянов, К.Кирсанов, Л. Михайлов, М. Сорока, А. Швець розуміють ризик як суб’єктивну категорію, а В. Бондарчук, В.Вітлінський, Н. Машина - як об’єктно-суб’єктивну категорію. Ризик постає формою можливої небезпеки і небезпечних втрат для І. Балабанова, В. Лисцова, Е. Ковальова; передбачуваною удачею, успішним результатом для В.Агапаєва, Д. Розанцева та ін.; нестабільністю, наслідком дій, характеристикою дії – для П. Словіца, С. Ліхтенштейна, Г. Міллера, У. Едвардса, А., Ельштейна, В. Черкасова; для Е. Уткіна, В., Андрійчука - ймовірністю настання подій та її наслідками, загрозою; для І. Арлюкової, JI. Бакаєва, О. Дубрової, С. Клименко, В.Кравченка - невизначеністю щодо наслідків дій [58, с. 112].

А. Альгін справедливо зазначає, що поняття «ризик» є багатогранним і неоднозначним. Різні автори пропонують свої трактування цього феномену. Наприклад, деякі дослідники визначають ризик як можливість як додаткового прибутку, так і непередбачених витрат. А. Рейльян, у свою чергу, пов'язує поняття ризику з невідповідністю очікуваних результатів різним варіантам розвитку подій [там само, с. 113].

В. Гранатуров та його колеги пропонують двоїстий погляд на ризик. З одного боку, вони розглядають ризик як конкретну дію, пов'язану з вибором, який може призвести до негативних наслідків. З іншого боку, вони трактують ризик як більш широку діяльність, спрямовану на подолання невизначеності та оцінку ймовірності досягнення поставленої мети [18, с. 11].

О. Устенко та Є. Єгоров пропонують широке та вузьке тлумачення поняття «ризик». Вони розглядають ризик як ситуацію, яка виникає внаслідок невизначеності у діяльності будь-якого суб'єкта ринку. Ця невизначеність може призвести до несприятливих наслідків, таких як фінансові втрати. Автори також ототожнюють ризик з ймовірністю таких втрат у процесі підприємницької діяльності [58, с. 114].

Щодо об'єктивного та суб'єктивного характеру ризику, існують різні погляди. Група вчених, до якої входять Е. Єгорова, В. Зубков, І. Івченко, О. Таран та Д. Штефанич відстоює об'єктивний характер ризику. Вони вважають, що ризик є об'єктивною реальністю, яка регулює відносини між різними суб'єктами суспільного життя. Ризик розглядається як потенційна небезпека, яка може виникнути незалежно від суб'єктивних факторів [50, с. 82].

A. Собчак підтримує цей погляд, стверджуючи, що ризик завжди пов'язаний з можливістю негативних наслідків, які можуть або не можуть настати. Д. Штефанич додає, що навіть ризики, пов'язані з діями людей, мають об'єктивну природу, оскільки їх результати залежать від об'єктивних чинників, таких як об'єктивні обставини, помилки, недостатній рівень підготовки тощо [27, с.47].

О. Таран розширює це розуміння, розглядаючи ризик як невід'ємну частину будь-якої економічної діяльності. Він пов'язує ризик з нестачею або надмірністю інформації, яка необхідна для прийняття ефективних рішень. За його словами, ризик можна кількісно оцінити на основі ймовірності виникнення втрат [50, с. 88].

Таким чином, ризик є невід’ємною частиною економічної діяльності, оскільки відображає непевність та протиріччя, які завжди присутні у будь-якому економічному процесі. Це стосується як ситуацій, коли ці ризики усвідомлюються, так і тих, коли вони залишаються поза увагою прийняття рішень.

Ризик, як складний феномен, що вивчається філософами, психологами та економістами, проявляється у різних сферах людської діяльності. Особливо цікавим є філософське розуміння ризику як міри невизначеності щодо досягнення бажаного результату в умовах постійних змін. Цей результат може бути як індивідуальним, так і колективним, і його досягнення залежить не лише від об’єктивних умов, а й від суб’єктивних чинників, таких як знання, досвід та воля людини [29, с. 54].

У контексті економічної діяльності ризик можна розглядати як непевність щодо досягнення бажаних результатів, яка пов'язана з можливістю втрати ресурсів, зниження прибутковості або виникнення додаткових витрат [59].

Дослідження в галузі психології В. Селіванової, В. Калініна, В. Іваннікова, Е. Ільїна ризику показали, що схильність до ризику тісно пов'язана з віком людини та специфікою її професії. При цьому стереотипи, сформовані в різних професійних середовищах, можуть як підвищувати ефективність ризикованих дій, так і призводити до негативних наслідків. Крім того, було виявлено, що люди використовують різні стратегії при прийнятті ризикованих рішень: одні покладаються на внутрішні відчуття, інші – на зовнішні фактори [19, с.54 ].

Поняття «ризик» в юридичній науці тісно переплітається з питаннями відповідальності і є предметом дослідження в різних галузях права, від адміністративного до медичного. Незважаючи на важливість цієї категорії, вона залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, автор ставить під сумнів виділення "виправданого ризику" як окремої обставини, що виключає злочинність діяння, через наявність інституту крайньої необхідності в кримінальному праві [11].

Професійний ризик, як зазначають В. Лисцов та Е. Ковальов, є невід'ємною частиною багатьох професій, оскільки працівники постійно перебувають в умовах потенційної небезпеки. Величина цього ризику залежить від специфіки професійної діяльності. Водночас, В. Агапаєв та Д. Розанцева розглядають ризик не лише як загрозу, а й як можливість досягнення успіху, підкреслюючи роль випадковості та вдачі у професійному житті [26, с.24].

Аналізуючи численні дослідження професійного ризику, можна зробити висновок, що якісна підготовка фахівців є ключовим фактором у зниженні ризиків на виробництві. Завдяки посиленню практичної складової навчання, працівники набувають навичок, необхідних для безпечної роботи в різних ситуаціях. Зокрема, заняття спортом сприяють розвитку фізичної підготовки та підвищенню стійкості до стресу, що особливо важливо для професій, пов’язаних з підвищеним ризиком. Крім того, досвід роботи також впливає на сприйняття ризику та формування відповідних навичок [там само].

Сучасні дослідження бізнесу приділяють значну увагу феномену ризику. Як зазначають Е. Уткін, В. Андрійчук та інші вчені, ризик у підприємництві розглядається як потенційна загроза, яка може призвести до фінансових втрат або недоотримання прибутку. Водночас, ризик також трактується як невизначеність щодо результатів підприємницької діяльності, тобто ймовірність настання небажаних подій [31, с. 82].

Питання ризику та невизначеності в управлінні є актуальними для сучасних досліджень. Дослідники, такі як І. Арлюкова, Ю. Великий, Т. Гречко, В. Гриньова, В. Кравченко, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко, А. Старостіна, Є. Цвєткова, Ю. Ковбасюк, С. Коник, В. Ніколаєв, О. Пономаренко, С. Романюк, С. Хаджирадєва та В. Черкасов, внесли значний вклад у розвиток цієї наукової галузі.

Як зазначають дослідники А. Старостіна та В. Кравченко, ризик є невід'ємною частиною будь-якої діяльності людини, оскільки він пов'язаний з неможливістю точно передбачити результат наших дій. Іншими словами, ризик породжує невизначеність щодо того, чи досягнемо ми бажаної мети або зіткнемося з негативними наслідками. Такий самий погляд на ризик поділяють Є. Цвєткова та І. Арлюкова, які розглядають його як ситуацію, що характеризується неоднозначністю і невизначеністю результатів [58, с. 112].

На думку П. Грабового, В. Гранатурова, С. Петрової та інших дослідників, ризик – це комплексне поняття, яке складається з кількох взаємопов’язаних елементів. Зокрема, ризик передбачає можливість зазнати різних видів втрат (матеріальних, трудових, фінансових тощо) в результаті прийнятого рішення, а також невизначеність щодо досягнення поставленої мети. Крім того, ризик характеризується певною ймовірністю отримання бажаного результату та можливістю відхилення фактичних результатів від запланованих [18, с. 42].

У останні десять років з'явилася низка досліджень, присвячених різним аспектам ризиків в освіті. Серед авторів таких робіт можна назвати І. Абрамову, С. Білоусову, М. Бєляєва, Ю. Зубок, Е. Ішакову, І. Каленюк, Т. Костюкову, О. Кукліна, І. Лисенко, М. Медведєву, Н. Нікітину, А. Орел, В. Чупрова, П. Щеглова та інших.

Поняття «освітній ризик» уведено в науковий обіг О. Чубаровою, яка пов'язує його з невизначеністю, що супроводжує процес надання та отримання освітніх послуг в умовах ринку. Інші дослідники, такі як Ю. Васильков, Л. Гущина, І. Абрамова, Е. Ішакова та М. Медведєва, розвивають це поняття, підкреслюючи його багатогранність. Вони розглядають освітній ризик як комбінацію ймовірності подій та їхніх наслідків, як відображення невизначеності сучасного світу, як відповідь на актуальні виклики освіти та як невід'ємну частину інноваційної педагогічної діяльності [26, с. 25].

Ситуація ризику відрізняється від звичайних ситуацій тим, що в ній присутній елемент невизначеності щодо результату прийнятих рішень. Це означає, що існує кілька можливих сценаріїв розвитку подій, кожен з яких має певну ймовірність. При цьому, не всі наслідки можуть бути позитивними. Таким чином, ситуація ризику характеризується:

* невизначеністю, тобто відсутністю повної інформації про майбутні події та їхні наслідки;
* альтернативністю: наявністю кількох можливих варіантів розвитку подій;
* ймовірністю, адже кожен варіант розвитку подій має певну ймовірність настання;
* наслідками: різні варіанти розвитку подій можуть призвести до різних наслідків, як позитивних, так і негативних.

Поняття «ризик», «небезпека» та «невизначеність» тісно пов'язані, але мають свої відмінності. Небезпека - це об'єктивна реальність, яка існує незалежно від нашої свідомості, тоді як ризик - це суб'єктивна оцінка можливості негативних наслідків внаслідок прийнятого рішення. Невизначеність, в свою чергу, характеризує стан, коли ми не можемо точно передбачити результат наших дій [33, с. 35].

Ми погоджуємося з думкою Н.Черненко, яка вважає, що ризик - це не просто наявність небезпеки, а скоріше наша оцінка ймовірності зіткнення з нею в результаті певної дії. [58, с. 135].

Отже, під час аналізу поняття «ризик» нами установлено, що науковці тлумачать його по-різному.

* 1. **Класифікація та характеристика ймовірних ризиків у закладах загальної середньої освіти**

Для класифікації ризиків у навчальних закладах освіти було проведено систематичний аналіз наукових праць. Виявлено різноманіття підходів до класифікації ризиків в освіті, що ускладнює створення єдиної типології. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що існує понад сорок критеріїв класифікації та понад 220 видів ризиків [58, с. 148].

Проведений аналіз наукових праць різних авторів (І. Абрамова, С. Білоусова, М. Бєляєва, Ю. Зубок та інших) дає повну картину різноманітності підходів до класифікації ризиків у сфері освіти [46].

Автори виділяють широкий спектр ризиків, які впливають на освітній процес, від стратегічних до технологічних, від антропогенних до соціальних.

Для класифікації ризиків використовуються різні критерії: сфера походження (зовнішня, внутрішня), характер впливу (структурний, функціональний), рівень прояву (особистість, підприємство, суспільство) тощо [та само].

Деякі автори використовують схожі терміни для позначення різних видів ризиків, що свідчить про відсутність єдиної, загальноприйнятої термінології [там само].

На основі представлених класифікацій можна виділити такі основні групи ризиків в освіті:

* зовнішні ризики, які пов'язані з факторами, що знаходяться поза межами навчального закладу (політичні, економічні, соціальні зміни, природні катаклізми тощо);
* внутрішні ризики, які передбачають процеси, що відбуваються всередині навчального закладу (кадрові проблеми, фінансові труднощі, організаційні недоліки тощо);
* структурні ризики, які характеризуються організаційною структурою навчального закладу (кадрові, процесуальні, іміджеві);
* функціональні ризики, які пов'язані з основними функціями навчального закладу (педагогічні, економічні, соціальні);
* індивідуальні ризики, які залежать від окремих учасників освітнього процесу (студенти, викладачі) [там само].

Менеджери освіти постійно стикаються з різноманітними ризиками, які відрізняються за своїми характеристиками: часом появи, причинами виникнення, рівнем впливу та іншими факторами. Класифікація цих ризиків є складним завданням через їхню різноманітність [47, с. 13].

Хоча деякі ризики є універсальними для всіх навчальних закладів, більшість з них мають специфічний характер, пов'язаний з особливостями конкретного закладу, його керівництвом, а також з нестачею інформації про зовнішнє середовище [56, с. 32].

Сучасні підходи до класифікації ризиків дозволяють розподілити їх на групи за різними критеріями: масштабом, джерелом походження, часом виникнення, тривалістю дії, характером прояву та сферою впливу. Далі ми детальніше розглянемо цю проблему в контексті освітніх навчальних закладів [там само].

При аналізі ризиків у навчальних закладах освіти Н.Черненко пропонує класифікацію за такими критеріями [58, с. 144]:

1. Масштаб.

Макроризики, які пов'язані з процесами, що відбуваються на державному рівні (наприклад, зміни в освітній політиці).

Мезоризики, які стосуються галузевих процесів (наприклад, зміни в вимогах до підготовки фахівців).

Мікроризики, які безпосередньо впливають на конкретний навчальний заклад (наприклад, нестача фінансування).

1. Джерело.

Зовнішні, які виникають поза межами закладу (наприклад, природні катаклізми, економічна криза).

Внутрішні, які пов'язані з процесами всередині закладу (наприклад, конфлікти в колективі).

Суб'єктивні, що зумовлені діями або бездіяльністю людей (наприклад, помилки в управлінні).

Об'єктивні, які викликані зовнішніми обставинами (наприклад, технологічні збої).

1. Контрольованість.

Контрольовані, на які можна впливати заходами управління.

Неконтрольовані, на які заклад освіти практично не може вплинути.

1. Прогнозованість.

Прогнозовані, які можна передбачити та вжити заходів для запобігання або пом'якшення наслідків.

Непрогнозовані - несподівані події, які важко передбачити.

Окрім того ризики у навчальних закладах можна класифікувати за різними критеріями [51, с.136]:

1. За часовими параметрами: короткострокові, які пов'язані з повсякденною діяльністю (наприклад, відсутність викладача на занятті); середньострокові, які можуть виникнути через деякий час (наприклад, зміна освітніх стандартів); довгострокові, які передбачають далекі перспективи (наприклад, демографічні зміни).
2. За періодом виникнення: ретроспективні, що включають наслідки минулих рішень (наприклад, невдала реформа навчального плану); поточні, які пов'язані з поточною ситуацією (наприклад, фінансові труднощі); перспективні, що передбачають майбутні зміни (наприклад, впровадження нових технологій).
3. За причинами виникнення поділяють на політичні, які пов'язані з політичними процесами (наприклад, зміна уряду); економічні, що залежать від економічної ситуації (наприклад, інфляція).

Наприклад, відсутність фінансування на придбання нового обладнання є одночасно короткостроковим, поточним і економічним ризиком.

Н.Черненко визначила такі 8 груп ймовірних ризиків щодо сфери походження: соціокультурні, організаційно-технічні, фінансово-економічні, управлінські, кадрові, навчально-методичні, інформаційно-комунікаційні, політико-правові [58, с. 175].

Політико-правові ризики в освіті виникають внаслідок змін у політичному та правовому середовищі, які можуть призвести до непередбачуваних наслідків для освітніх закладів. Це можуть бути зміни в законодавстві, державних програмах, фінансуванні, а також зміни в політичних пріоритетах на різних рівнях управління. Такі трансформації можуть спричинити нестабільність, ускладнити процес управління освітніми закладами та призвести до фінансових проблем [11].

Менеджери освіти постійно стикаються з політико-правовими ризиками, пов'язаними з мінливістю законодавчого поля. Це можуть бути ризики, пов'язані зі зміною освітніх стандартів, фінансування, організації навчального процесу та ін. Така нестабільність ускладнює ефективне управління освітнім закладом [58, с. 135].

Політична нестабільність в освітній сфері має ряд негативних наслідків. Постійна зміна пріоритетів і реформ призводить до дезорієнтації учасників освітнього процесу, знижує довіру до освітньої системи та може негативно вплинути на якість освіти. Крім того, недосконалість механізмів реалізації освітньої політики на місцях гальмує розвиток інновацій та обмежує можливості для впровадження нових технологій [там само].

Зміна законодавства в освітній сфері вимагає від закладів освіти комплексного підходу до адаптації. Необхідно переглянути організаційно-правовий статус, оптимізувати управлінські процеси, оновити внутрішні документи та забезпечити ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів. Це дозволить забезпечити відповідність освітньої установи новим вимогам законодавства та забезпечити його ефективне фукнціонування [12, с. 31].

Наступна категорія ризиків стосується фінансово-економічних аспектів, які пов'язані як з державними, так і з недержавними навчальними закладами. Економічним ризикам притаманні такі характеристики, що допомагають зрозуміти їх суть: суперечливість, альтернативність та невизначеність. Економічний ризик, спрямований на досягнення значущих результатів нетрадиційними методами в умовах невизначеності та необхідності вибору, відкриває можливості для подолання консерватизму та психологічних бар'єрів, що заважають запровадженню нових, перспективних видів діяльності. Суперечливий характер економічного ризику виявляється у конфлікті між об'єктивно існуючими ризикованими діями та їх суб'єктивною оцінкою. Один менеджер освіти може вважати певні рішення ризикованими, тоді як інші можуть оцінювати їх як обережні та безризикові, і навпаки. Альтернативність ризику полягає у необхідності вибору між кількома можливими варіантами рішень чи дій. У залежності від конкретної ситуації ризику, альтернативність може мати різний ступінь складності та оцінюватися різними способами. Важливо підкреслити, що ризик є одним з інструментів для зменшення невизначеності, що виникає через ненадійність інформації та відсутність однозначних відповідей. Підкреслення цієї властивості ризику є важливим для оптимізації управлінських процесів, оскільки ігнорування як об'єктивних, так і суб'єктивних джерел невизначеності є недоцільним. Мова йде не про те, щоб повністю усунути вплив факторів невизначеності (що практично є неможливим), а про необхідність врахування ризику для вибору найбільш раціональних альтернатив. Фінансово-економічні ризики охоплюють управління фінансовими ресурсами в навчальних закладах, зокрема, складання бюджету та фінансових планів, формування та розподіл грошових ресурсів між структурними підрозділами, а також оцінку фінансового потенціалу навчального закладу [58, с. 177].

Отже, серед ризиків фінансово-економічного типу виділяють такі ризик недолугість механізмів використання коштів партнерів (спонсорські внески гранти тощо); ризик мізерного бюджетного фінансування) [23, с. 59].

Упровадження системи заходів щодо суворої економії ресурсів передбачає розробку ефективної системи контролю за витратами в усіх бюджетних установах, зокрема в освітніх закладах. Ці ризики взаємопов'язані: ризик недостатнього бюджетного фінансування може бути компенсовано механізмами залучення коштів від партнерів. Ризик недосконалих механізмів залучення коштів пов'язаний із недостатньою реалізацією фандрайзингової діяльності або її відсутністю. Як відомо, фандрайзинг у рамках роботи некомерційних організацій або фандрайзерів може здійснюватися двома основними шляхами. По-перше, через самофінансування, що включає членські внески, проведення благодійних заходів, надання платних послуг, а також виконання договірних робіт (експертиза, обстеження, археологічні дослідження тощо). По-друге, шляхом отримання фінансової підтримки з зовнішніх джерел, таких як гранти, кошти з місцевих бюджетів, участь у державних або регіональних цільових програмах і спонсорство [58, с. 177].

Очевидно, що в обох випадках застосовуються різні інструменти для досягнення цілей, зокрема: листи до благодійників, особисті зустрічі «обличчя до обличчя» (хоча цей метод і потребує чималих витрат часу та спеціальних навичок фандрайзера); розсилка листів подяки (для встановлення міцних зв'язків з учасниками благодійних заходів для подальшої співпраці); спільні проєкти (надіслання листів, що описують варіанти співпраці потенційним спонсорам); заявки на гранти (докладний опис проєкту з супровідною документацією та бюджетом); публічні акції збору коштів (добровільне збирання цільової допомоги у формі грошей або майна серед ширшого загалу, включаючи електронні засоби зв’язку або телекомунікацій); членські внески (регулярні надходження від засновників або учасників, що визначаються установчими документами некомерційної організації) [там само, с. 178].

Розмір та періодичність членських внесків (одноразові при вступі або регулярні) слід ретельно прописати у статуті організації. Якщо членство відсутнє, можна залучати кошти від учасників проєктів або подій.

Серед шляхів залучення коштів виділяють такі:

* державне фінансування, яке передбачає участь у грантових конкурсах;
* прямі інвестиції, які включають пошук спонсорів і меценатів;
* колективні збори, що виражаються у краудфандингу (делегуванні певних функцій невизначеним особам; коли розв’язання соціально важливих проблем здійснює велика кількість добровольців, які найчастіше узгоджують власні дії за допомогою краудсорсингу та інформаційних технологій);
* маркетинг і PR, що передбачає рекламу в ЗМІ, соціальних мережах, PR-кампанії;
* прямий контакт: телефонні збори, електронні розсилки, особисті зустрічі;
* спеціальні заходи, такі як благодійні вечори, аукціони, марафони;
* інноваційні рішення: мобільні додатки, онлайн-платформи для донатів [27, с. 73].

Додатковими інструментами науковці визначають телемаркетинг, капітальні кампанії, промоакції, використання банківських послуг (карти, автоматичне перерахування решти), благодійні лінії [58, с. 178].

У сучасному освітньому середовищі, що швидко змінюється, менеджери ЗЗСО стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до нових технологій та ринкових реалій.

Організаційно-технічні ризики є ключовим фактором, який впливає на стійкість та розвиток закладу освіти. Вони пов'язані з:

* конкуренцією, що спонукає до необхідності постійно вдосконалювати освітні послуги;
* технологіями, що передбачають упровадженням нових IT-рішень та підтримку їхньої працездатності;
* ефективним управлінням бюджетом та пошуком нових джерел фінансування [там само].

Серед типових технічних ризиків виокремлюють:

1. Збої в роботі обладнання (поломки комп'ютерів, мережевих пристроїв тощо).
2. Недостатня кваліфікація персоналу, що полягає у відсутності необхідних знань для роботи з новим обладнанням.
3. Невдалі IT-проєкти, які передбачають неефективне використання інвестицій в інформаційні технології.
4. Нездатність конкурувати з іншими закладами, що використовують сучасні рішення [там само].

Управління технічними ризиками характеризується:

* регулярною оцінкою, що полягає в аналізі стану технічної інфраструктури та ідентифікації потенційних проблем;
* профілактикою - проведенням технічного обслуговування обладнання, навчання персоналу;
* страхуванням, яке включає захист від фінансових втрат у разі непередбачених ситуацій;
* адаптацією: швидким реагуванням на зміни в технологічному середовищі.

Менеджер освіти відіграє ключову роль у зниженні технічних ризиків. Його завдання – створити систему управління, яка дозволить своєчасно виявляти та усувати проблеми, забезпечуючи неперервну діяльність ЗЗСО [27, с.91].

Н.Черненко визначила наступні організаційно-технічні ризики: ризик нестачі матеріально-технічного забезпечення ЗЗСО; ризик невідповідності санітарним, пожежним та технічним нормам безпеки; ризик невідповідності організаційної структури освітнього закладу її меті, функціям та завданням [58, с. 178].

Невідповідність організаційної структури закладу освіти його цілям виникає, коли внутрішні процеси та взаємодія структурних підрозділів не забезпечують ефективне досягнення поставлених завдань. Структура управління, як своєрідний каркас організації, повинна відображати всі аспекти діяльності закладу освіти та сприяти його розвитку [там само, с. 179].

Ризик недостатнього матеріально-технічного забезпечення пов'язаний з відсутністю або несправністю необхідного обладнання, програмного забезпечення та інших ресурсів. Це може призвести до зниження ефективності навчального процесу та адміністративної роботи. Причини такого ризику можуть бути різними: недостатнє фінансування, неправильне планування закупівель, застаріле обладнання тощо [там само, с. 180].

Ризики, пов'язані з невідповідністю санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки, є серйозною проблемою в закладах освіти. Вони стосуються як безпеки учнів та студентів, так і загального стану навчального середовища [там само].

Для мінімізації таких ризиків необхідно:

1. Організовувати спільні перевірки з представниками пожежної служби та санітарної інспекції.
2. Створити безпечне навчальне середовище, що відповідає всім санітарним та пожежним нормам.
3. Проводити навчання персоналу закладу правилам безпеки.
4. Дотримуватися вимог законодавства щодо безпеки життєдіяльності.

Особливу увагу слід приділяти харчоблокам, де дотримання санітарних норм є вкрай важливим для здоров'я учнів. Відповідальність за дотримання цих норм несуть керівники закладів освіти [там само].

Технічні ризики в освіті пов'язані з використанням обладнання та програмного забезпечення. Вони можуть виникнути через:

* поломки обладнання через порушення правил використання;
* неможливість ефективно використовувати сучасні навчальні методи;
* проблеми з ремонтом та обслуговуванням обладнання [там само, с. 181].

Ризики, пов'язані з безпекою в закладах освіти, включають в себе пожежну безпеку, санітарні умови та технічний стан будівель і обладнання. Ці питання безпосередньо впливають на здоров'я та безпеку учнів та персоналу [там само].

Для усунення цих ризиків необхідно:

1. Організовувати спільні перевірки з пожежною службою та санітарною інспекцією.
2. Створити безпечне навчальне середовище, що відповідає всім нормам.
3. Проводити навчання персоналу правилам безпеки.
4. Дотримуватися вимог законодавства щодо безпеки життєдіяльності.
5. Особливу увагу слід приділяти харчоблокам. Відповідальність за дотримання санітарних норм несуть керівники закладів освіти [там само].

Кадрові ризики в освіті пов'язані з ефективним використанням потенціалу працівників, підбором та розвитком персоналу, а також створенням сприятливих умов праці [там само].

Основними кадровими ризиками вважають:

* відсутність у працівників необхідних знань та навичок;
* високу плинність кадрів;
* незадоволеність працівників умовами праці, оплатою або можливостями для розвитку;
* невиконання посадових обов'язків, порушення внутрішніх правил;
* непродумана система підбору персоналу [там само].

Ці ризики можуть призвести до зниження якості освітніх послуг через недостатню кваліфікацію педагогів або високу плинність кадрів. Окрім того це може позначитись на зростанні витрат, адже потребуватиме пошуку та навчання нового персоналу. Водночас це впливатиме на погіршення іміджу закладу через негативні відгуки працівників або випускників [там само, с. 182].

Для мінімізації кадрових ризиків необхідно:

1. Розробити ефективну систему підбору персоналу з використанням сучасних методів оцінки кандидатів.
2. Створити систему мотивації, запровадивши систему преміювання, можливості для професійного зростання.
3. Забезпечити розвиток персоналу, організовувати навчання та підвищення кваліфікації.
4. Забезпечити сприятливий психологічний клімат. будувати довірливі стосунки з працівниками.
5. Регулярно оцінювати ефективність роботи персоналу, використовувати систему KPI [там само].

Отже, кадровими ризиками є такі: ризик зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу в ЗЗСО, ризик недотримання норм корпоративної етики; ризик виявів професійних деструкцій; ризик демотивації працівників навчальних закладів; ризик плинності кадрів у закладах освіти.

Ризик зниження професійної кваліфікації вчителів є серйозною проблемою для будь-якого навчального закладу. Щоб його уникнути, необхідно створити умови для постійного професійного розвитку педагогів.

Професійне самовдосконалення вчителя – це неперервний процес оновлення знань, умінь і навичок, який дозволяє адаптуватися до змін в освітній галузі та підвищувати ефективність своєї роботи [там само, с. 182].

Основними ризиками, пов’язаними з професійним розвитком учителів, є такі:

1. Недостатня зацікавленість педагогів у саморозвитку.
2. Відсутність доступних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.
3. Відсутність заохочення з боку керівництва закладу.
4. Велике навантаження на роботі, що не дозволяє виділити час на самоосвіту [там само].

Ризик плинності кадрів передбачає процес зміни складу працівників навчального закладу. Плинність може бути як кількісною (зміна кількості працівників), так і якісною (зміна складу працівників за професійними характеристиками) [там само].

Існує внутришньоорганізаційна плинність, яка передбачає трудові переміщення всередині навчального закладу, і зовнішня (між освітніми закладами, галузями).

Причини плинності можуть бути різними. По-перше, незадоволеність роботою, адже низька заробітна плата, відсутність перспектив зростання, некомфортні умови праці часто спонукають особистість змінювати місце роботи. По-друге, це несприятливий психологічний клімат, відсутність підтримки з боку керівництва.

По-третє, причиною плинності кадрів може бути можливість отримати більш високу зарплату або зайняти більш перспективну посаду в іншому закладі [черненко, с. 182].

Наслідками плинності кадрів вважають збільшення витрат на пошук і навчання нового персоналу; зниження якості освітніх послуг; дестабілізацію роботи колективу [там само].

Важливим серед кадрових ризиків є також ризик порушення норм корпоративної культури. Корпоративна культура - це сукупність цінностей, норм і правил поведінки, які прийняті в організації. Порушення корпоративної культури може сприяти конфліктам, зниженню ефективності роботи та плинності кадрів [21].

Серед причин порушення корпоративної культури називають відсутність чітко визначених цінностей і норм; недостатню комунікацію між співробітниками і керівництвом; низький рівень довіри в колективі [там само].

Для запобігання порушенням корпоративної культури необхідно розробити кодекс корпоративної етики; проводити тренінги з корпоративної культури; створити систему нагородження за дотримання норм і цінностей компанії [58, с. 182].

Ризик демотивації персоналу передбачає зниження мотивації до праці, що може призвести до зниження продуктивності і, як наслідок, до плинності кадрів. Причинами демотивації є недостатня оцінка роботи; відсутність можливостей для професійного зростання; несправедливий розподіл навантаження [там само].

Важливим фактором визнання є вдячність адміністрації закдаду за здобутки, що активно стимулює працівників. Відсутність визнання внеску вчителя чи викладача та вдячності у навчальному закладі призводить до демотивування. Саме тому вчителі чи викладачі, мотивуючим фактором діяльності яких є професійне зростання, не в змозі задовольнити вказану потребу, будуть звільнятися [там само].

Професійні деструкції передбачають руйнування, зміну або деформацію психологічної структури вчителя або викладача, що відбувається в процесі їх професійної діяльності. Ці деструкції знижують ефективність виконання педагогічних завдань, негативно впливають на мотивацію та професійну позицію фахівця [там само].

До психологічних чинників розвитку професійних деструкцій належать конфлікти професійного самовизначення, кризи професійного становлення та дезадаптації, а також стереотипи мислення і діяльності, соціальні стереотипи поведінки, різні психологічні захисти, такі як раціоналізація, форми проекції, відчуження, заміщення та ідентифікація. Основним чинником розвитку цих деструкцій є саме професійна діяльність, після чого найбільш виражені зміни відбуваються в професіях типу «людина – людина» [27, с. 89].

Професійні деформації особистості обумовлюються низкою як об'єктивних (зміст професійної діяльності та спілкування, умови виконання обов'язків, вплив соціального макросередовища), так і суб'єктивних чинників (онтогенетичні зміни, вікові особливості, індивідуально-психологічні риси, характер професійних відносин, кризи професійного розвитку, необхідності ідентифікації з внутрішнім світом інших людей для їх кращого розуміння). Кризи професійного розвитку можуть виникнути через незадоволеність іншими аспектами роботи, зниження працездатності, зниження здоров'я, професійну втому та інші фактори [там само].

Н.Черненко професійні деструкції тлумачить як руйнування, зміну або деформацію психологічної структури вчителя чи викладача, що відбувається в процесі їх професійної діяльності. Ці деструкції знижують ефективність педагогічної роботи, негативно впливають на мотивацію та професійну позицію фахівця [58, с. 184].

Серед психологічних чинників, які сприяють розвитку професійних деструкцій, виділяються конфлікти професійного самовизначення, кризи професійного становлення, дезадаптації, а також стереотипи мислення, діяльності та поведінки. Важливу роль гравці і форми психологічного захисту, зокрема раціоналізація, проекція, відчуження, заміщення та ідентифікація. Головним причиною виникнення деструкцій є сама професійна діяльність, особливо у професіях типу «людина – людина», де ці зміни найбільш виражені [там само].

Професійні деформації особистості зумовлені як об'єктивними чинниками (зміст професійної діяльності, спілкування, умови роботи, соціальне середовище), так і суб'єктивними (онтогенетичні зміни, вікові особливості, індивідуальні психологічні риси, характер професійних стосунків, криза розвитку). Кризи професійного розвитку можуть бути спровоковані незадоволенням аспектами роботи, зниженням працездатності, зниженням здоров'я, професійною втомою та іншими.

Ризик неефективного планування діяльності закладу освіти є одним із найбільш розширених ризиків управлінської команди, останній же для навчального закладу не може функціонувати без належного планування. Саме планування створює основу для всіх управлінських рішень, а також для виконання основних функцій закладу: мотивації, контролю та розробки стратегічних планів. Процес планування дозволяє ефективно керувати персоналом, визначати головні цілі навчального закладу, розраховувати ресурси, забезпечення для досягнення цих цілей, і формувати політику, спрямовану на отримання та раціональне використання цих ресурсів [27, с. 92].

Основна метастрокового планування — це забезпечення результативності навчального закладу та використання нових можливостей. Для цього максимально уникнути змін у зовнішньому середовищі, які можуть виступати як популярні загрози або нові можливості для закладу. Необхідно передавати неконтрольовані фактори, критичні тенденції та обмежувати їх можливий негативний вплив на роботу ЗЗСО [там само].

Ризик дестабілізації роботи закладу освіти, пов’язаний із порушенням тайм-менеджменту, трудової дисципліни, графіків роботи, норми робочого часу та відпусток, означає втрату стабільності та порушення ритму в діяльності закладу. Це виникає через недотримання принципів тайм-менеджменту, які спрямовані на свідоме та відповідне використання часу (робочого, особистого тощо) і необхідно поставити чіткі цілі та досягти їх за мінімальні проміжки часу [там само].

Ризик впровадження інновацій у закладах освіти виникає в необхідності врахування соціально-педагогічних, організаційно-педагогічних та психолого-педагогічних умов, пов'язаних із нововведеннями. Соціально-педагогічні умови забезпечуються через реалізацію принципів демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу та управління ними. Організаційно-педагогічні умови включають ефективну структуру управління, чітке планування та координацію всіх учасників освітнього процесу. Важливо забезпечити належний розподіл ресурсів, підтримку з боку керівництва та створення сприятливого середовища для реалізації інноваційних проєктів [58, с. 185].

Психолого-педагогічні умови передбачають підготовку вчителів і учнів до сприйняття та адаптації до нововведення, розвитку їхньої мотивації до навчання та впровадження нових методик. Також важливу роль покращує підтримка психологічної стійкості, щоб зменшити опір змінам та забезпечити поступовий перехід до нових форм роботи [48, с. 65].

Ще одним розширеним ризиком для управлінської групи є ризик неефективного прийняття управлінських рішень. Відповідно до прийняття рішення є ключовим процесом у діяльності управління, що змінює напрями функціонування закладу освіти та його колективу, цей процес вимагає від керівників високої компетентності, значних витрат часу, енергії та досвіду. Він також забезпечує відповідальність за втілення рішень у життя та забезпечення злагодженої роботи організаційного механізму [ там само].

Під ризиком неефективного прийняття управлінських рішень розуміють недостатньо якісний аналіз проблем навчального закладу, прогнозування, оптимізації, економічного та ресурсного обґрунтування. Наслідком цього може стати неправильний вибір альтернативи серед наявних варіантів, що створює додаткові перешкоди для досягнення поставлених цілей [58, с. 186].

Ситуації ризику можуть вплинути на досягнення цілого навчального закладу по-різному залежно від терміну їхньої дії. Розрізняють короткотривалі ризики, які стосуються щоденної оперативної діяльності, середньотривалі ризики, які можуть проявитися пізніше після ухвалення рішення, та довготривалі ризики, які виникають через значний час після реалізації рішення і мають тривалий вплив на функціонування закладу [там само].

Наступна група типових ризиків – це інформаційно-комунікаційні ризики. Аналіз діяльності менеджерів освіти показав, що всі науковці підкреслюють важливість інформаційно-комунікативної функції для забезпечення ефективності та результативності управлінської діяльності в освітній системі. Не зменшуючи значення інших функцій, слід визнати, що жодна з них не буде виконана належним чином, якщо буде створено інформацію або не забезпечено належне інформаційне забезпечення. Інформація є ключовим чинником функціонування будь-якої системи, зокрема освітнього закладу. Управлінський процес потребує постійного збору й обробки інформації для забезпечення стабільної роботи [там само].

Сучасні умови вимагають переходу від простої інформаційної підтримки рутинних операцій до повної інформатизації навчального закладу та впровадження сучасних управлінських інформаційних систем. Традиційно інформатизація навчального закладу охоплює три основні взаємопов'язані складники:

1. Медіатизацію – удосконалення засобів збору, зберігання та розповсюдження інформації.
2. Комп'ютеризацію – покращення засобів пошуку та обробки інформації.
3. Інтелектуалізацію – розвиток здібностей до сприйняття й виробництва інформації, включаючи використання засобів штучного інтелекту [там само, с. 187].

Інформатизація закладу освіти повинна забезпечити кілька взаємопов’язаних процесів, таких як інформатизація освітнього процесу, управління навчальним закладом та управління самою інформатизацією. Успіх інформатизації залежить від доцільного керування вказаними процесами та урахування ймовірних ризиків.

Науковці визначають такі соціокультурні ризики:

* ризик вияву деструктивних явищ в освітньому середовищі навчального закладу, таких як шовінізм, інтолерантність, тощо;
* ризик зниження морально-етичних рис педколективу, включаючи як учнів, так і педагогів закладу освіти;
* ризик виявів корупції в закладах освіти. [48, с. 102].

Ці ризики можуть суттєво впливати на атмосферу в навчальному середовищі, якість освітнього процесу та ефективність роботи закладу загалом.

Ризик виникнення деструктивних явищ в освітньому середовищі ЗЗСО (нетолерантність, шовінізм тощо) - це ймовірність появи несприятливих умов пі час побудови міжособистісної взаємодії окремою особою або соціальною групою, які можуть виникати на основі спільних домовленостей та виконання їх учасниками взаємодії [там само].

Навчально-методичні ризики є наступною групою серед інших можливих. Елементом управлінської діяльності керівника в освітній сфері є науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу [58, с. 188].

Серед навчально-методичних ризиків виокремлюють такі: ризик невідповідності навчання стандартам освіти, вимогам сучасності, рівням освітньої кваліфікації; ризик зниження якості освіти; ризик зниження якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу [там само].

На переконання науковців, освітні ризики є певними викликами або загрозами, які можуть негативно вплинути на функціонування та розвиток систем, спричиняючи значні втрати. Ці втрати можуть бути економічними, соціальними, педагогічними та політичними. Наприклад, економічні втрати в освіті включають масове звільнення кваліфікованих фахівців, закриття навчальних закладів, різке зменшення кількості учнів та студентів, а також скорочення фінансових ресурсів. Соціальні втрати проявляються в посиленні соціальної селекції, зниженні можливостей соціальної мобільності та диспропорції на ринку праці, таких як безробіття серед кваліфікованих працівників і низька оплата. Педагогічні втрати включають неефективність освітньої системи та недостатню підготовленість випускників. Політичні втрати стосуються зниження престижу національної системи освіти через її неефективність або корупцію, низькі позиції в міжнародних рейтингах і зниження привабливості для іноземних студентів.

Отже, під час наукового пошуку ми з’ясували складність класифікації ризиків, яка передбачає їх розмаїття.

**1.3. Модель управління освітніми ризиками у ЗЗСО**

Потреба у розробці моделі управління ризиками в закладах освіти актуалізує необхідність визначення цього терміна. В освітньому менеджменті феномен моделі глибоко розкрито в наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Для створення власної моделі, як інструменту зображення процесів в системі освіти, схарактеризуємо окремі напрацювання з теорії зарубіжного менеджменту.

Зарубіжні учені стверджують, що не можливо замінити іншими методами моделювання, через надання інструментами моделювання нових способів створення теорії, перевірки гіпотез, аналізу інформації [5]. Відтак, моделі покращуються відповідно до ступеня їх розуміння [4].

На думку Г. Петерсона, інструменти моделювання потрібні з метою визначення проблем та створення форуму з обговорення управлінських питань; корекції недоцільної політики; установлення прогалин в реальних знаннях [2]. За К. Роджерсом, пошук удосконалення моделей постійно триває, осікльки намагання найбільш точного відображення об’єкта може бути певним наближенням, а не точною копією [3].

Модель управління освітніми ризиками у ЗЗСО - це структурований набір принципів, методів, процедур та інструментів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, управління та зменшення потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на якість освітнього процесу, безпеку учнів та співробітників, фінансову стабільність закладу та його репутацію [6, с.11].

З урахуванням теоретичних здобутків щодо процесу моделювання [17, с.5], теоретичних обґрунтувань системи управління та аналізу досвіду практик управління освітнім закладом, нами розроблено модель системи управління ризиками у ЗЗСО (Кукшинський ліцей) (рис. 1.1). Модель складається з цільового, теоретичного, організаційно-управлінського, діагностично-коригувального, результативно-прогностичного блоків.

Модель наша динамічна, її змістове наповнення передбачає можлвість змін згідно з зовнішніми і внутрішніми факторами освітнього середовища. Усі складові органічно між собою взаємопов'язані, спрямовані на реалізацію мети управління. Кожен елемент має особливі складові, у яких є свої складники.

**Перший блок – цільовий**, створений для окреслення мети функціонування системи управління ризиками в закладі освіти згідно з вектором політики держави у освітній галузі.

Метою управління освітніми ризиками у ЗЗСО є створення ефективної системи управління освітніми ризиками для безпечного та якісного освітнього процесу у закладі; зменшення негативного впливу непередбачених ситуацій; підвищення рівня довіри з боку громадськості до заклада освіти; оптимізація використання ресурсів.

Завданнями визначено такі: ідентифікація потенційних ризиків; оцінка ймовірності та наслідків ризиків; розробка плану заходів щодо зменшення ризиків; реалізація та моніторинг ефективності заходів; постійне вдосконалення системи.

**Наступна складова нашої моделі – теоретичний блок**, який охоплює нормативно-правову базу освіти, ідентифікацію ризиків, теоретичне забезпечення, які передбачають теоретичні та практичні здобутки для якісного управління ризиками в ЗЗСО згідно з законодавчими вимогами.

Основна умова існування будь-якого освітнього закладу – керівництво в діяльності нормативно-правовою базою освіти, основними концепціями розвитку закладу, які прописані в таких документах: Закон «Про освіту», «Про загальну середню освіту», національна стратегія розвитку освіти, стратегія розвитку освіти регіону, концепція розвитку закладу освіти.

*Рис. 2.1. Модель управління освітніми ризиками в ЗЗСО*

**Цільовий блок**

**Мета:** створення ефективної системи управління освітніми ризиками для безпечного та якісного освітнього процесу у закладі

**Завдання:** ідентифікація потенційних ризиків; оцінка ймовірності та наслідків ризиків; розробка плану заходів щодо зменшення ризиків; реалізація та моніторинг ефективності заходів; постійне вдосконалення системи.

Пошук нових методів і інструментів управління ризиками

Урахування нових ризиків та змін у зовнішньому середовищі ЗЗСО

Регулярний перегляд і оновлення плану управління ризиками

Критерії управління ризиками: вплив, значущість, терміновість, контрольованість, ймовірність

Внесення необхідних коригувань

Аналіз обсягу затрачених ресурсів

Створення комісії з управління ризиками; розробка Політики управління ризиками

Оцінка освітніх ризиків у закладі освіти: визначення ймовірності виникнення кожного ризику; оцінка потенційних наслідків ризику; пріоритезація ризиків за рівнем їхньої значущості

Розробка плану заходів передбачає створення для кожного ризику конкретного плану заходів, спрямованих на забезпечення сприятливого та якісного освітнього процесу у навчальному закладі; визначення відповідальних осіб та термінів виконання заходів; виділення необхідних ресурсів для реалізації плану.

**Результативно-прогностичний блок**

**Діагностично-коригувальний блок**

**Організаційно-управлінський блок**

**Теоретичний блок**

Філософські та економічні концепції ризиків та управління ризиками; теорія управління ризиками; теоретичний і сучасний досвід управління змінами в ЗЗСО

Ідентифікації ризиків як систематичного процесу виявлення потенційних загроз, які можуть виникнути в процесі освітньої діяльності в ЗЗСО - внутрішніх та зовнішніх ризиків

Нормативно-правова база освіти: Закон «Про освіту», «Про загальну середню освіту», національна стратегія розвитку освіти, стратегія розвитку освіти регіону, концепція розвитку закладу освіти

**Технологія управління ризиками**

Методи: методи ухилення від ризику (страхування ризиків, відмова від проєктів ризикованого характеру, пошук гарантів); методи дисипації ризику (розподілення ризиків у часі, перерозподіл відповідальності між працівниками та структурними підрозділами); методи локалізації ризику (відкриття спеціальних підрозділів, доручення колективу завдань для розв'язання проблемних питань); методи компенсації ризику (моніторинг соціально-економічного становища та правового поля; прогнозування діяльності, стратегічне планування).

Оцінка ефективності заходів

Регулярний контроль виконання плану

**Підсумковий етап**

**Діагностичний етап**

**Процедурний етап**

**Концептуальний - етап**

Рис. 2.2 Модель формування карєрної компетентності майбутніх менеджерів

До елементу ідентифікації ризиків як систематичного процесу виявлення потенційних загроз, які можуть виникнути в процесі освітньої діяльності в ЗЗСО входять як внутрішні (конфлікти між учнями, нестача кваліфікованих кадрів, фізична безпека (пожежі, травми, насильство); кібербезпека (злами систем, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення); академічні ризики (низька успішність учнів, відсутність мотивації вчителів); соціальні ризики (булінг, дискримінація, конфлікти); організаційні ризики (помилки в документації, нестача персоналу)); так і зовнішні (наприклад, природні катаклізми, зміни законодавства) [27, с. 88].

Теоретичне забезпечення (третій компонент теоретичного складника) характеризується філософськими та економічними концепціями ризиків та управління ризиками; теорія управління ризиками; теоретичний і сучасний досвід управління змінами в ЗЗСО. Теорія управління ризиками все більше популяризується, має багато наукових здобутків. Аналіз досвіду управління ризиками в ЗЗСО переконує, що головним інструментом удосконалення управління ризиками вважають обмін досвідом між управлінцями, адже під час нього акумулюють різноманітні позиції, погляди, підтверджують принципи управління ризиками [там само].

**До організаційно-управлінського блоку нашої моделі,** метою якого є обґрунтування елементів технології управління ризиками, ми включили алгоритм дій за етапами, оцінку освітніх ризиків в ЗЗСО та розробку плану заходів для їх мінімізації [48, с.87].

Технологія в освітньому менеджменті – важлива складова якості управління ЗЗСО, адже сприяє розвитку системи вагомих дій управлінця та їх результатів, за допомогою якої відбувається взаємодія керівників освітніх закладів з усіма учасниками освітнього середовища [30, c.67].

Технологія включає значну кількість організаційних механізмів. Проте «раціональність» і «якість» - головні параметри технології управління [32, c.93]. Тому ефективність технології управління ризиками зумовлена ситуаціями в сфері управління та відповідністю результатам, які очікують.

Управлінські технології як сукупність управлінських методів та засобів з метою досягнення кінцевого результату, складаються з методів збору та аналізу інформації; прийомів результативної дії на підлеглих; закони, принципи, закономірності управління та організації; систем контролю [там само]. Технології характеризуються послідовною реалізацією управлінських дій з мінімальними затратами з одержанням певної вигоди чи ефекту.

Технологія управління ризиками в ЗЗСО складається з такого алгоритму дій за етапами [там само]:

* + 1. Концептуальний етап включає основну ціль, мотив, нормативно-правове забезпечення, суб’єкти управління ризиками; наукове підгрунтя, ресурси, час, бажаний ефект, ризики, перевага, очікуваний результат, стиль управління.

2. Процедурний етап характеризується створенням команди управління ризиками зі спеціалістів різних галузей (педагоги, адміністратори, технічні працівники, батьки тощо); чітким розподілом відповідальності за ідентифікацію, оцінку та зменшення різних видів ризиків; розробкою та реалізацією планів реагування на різні типи ризиків.

3. Діагностичний етап передбачає оцінку ризиків, тобто регулярну переоцінку існуючих ризиків та ідентифікацію нових; аналіз ефективності заходів, вжитих для зменшення ризиків; проведення занять для усього персоналу щодо управління ризиками.

4. Підсумковий етап забезпечує стимулювання суб’єктів, отже, заохочення співробітників, які активно беруть участь у процесі управління ризиками у навчальному закладі; постійне вдосконалення системи управління ризиками на основі отриманого досвіду.

Оцінка освітніх ризиків у закладі освіти передбачає визначення ймовірності виникнення кожного ризику; оцінку потенційних наслідків ризику; пріоритезацію ризиків за рівнем їхньої значущості [48, с.124]. Для оцінки ризиків можна використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між ймовірністю та наслідками.

Розробка плану заходів передбачає створення для кожного ризику конкретного плану заходів, спрямованих на забезпечення сприятливого та якісного освітнього процесу у навчальному закладі; визначення відповідальних осіб та термінів виконання заходів; виділення необхідних ресурсів для реалізації плану [там само, с.133].

Окрім того, на наш погляд, варто розробити документ, який визначає загальний підхід до управління ризиками в закладі освіти - Політику управління ризиками. Доцільно також створити комісію з управління ризиками - робочий орган, який відповідає за координацію процесу управління ризиками. Важливою також є система документування - реєстр ідентифікованих ризиків, плани заходів, звіти про виконання [там само].

Регулярне проведення навчальних заходів для вчителів, адміністрації та учнів з питань управління ризиками сприятиме побудові ефективної системи управління освітніми ризиками для безпечного та якісного освітнього процесу у закладі [там само]. Залучення батьків та місцевої громади до обговорення питань безпеки є вкрай важливою задля зменшення негативного впливу непередбачених ситуацій [там само].

У реальних умовах освітньої діяльності, де постійно діють різноманітні ризики, використовуються різні стратегії їхнього зменшення. Ці стратегії можуть впливати на різні аспекти діяльності закладів освіти. Залежно від характеру ризику та цілей закладу, у ЗЗСО доцільно використовувати чотири основні групи методів управління ризиками:

1. Ухилення від ризику. Цей метод передбачає уникнення ризикових ситуацій шляхом відмови від певних проєктів, страхування можливих збитків або пошуку гарантій.
2. Локалізація ризику - тут акцент роблять на ізоляції ризику шляхом створення спеціальних підрозділів або призначення відповідальних осіб для вирішення проблемних питань.
3. Дисипація ризику. Цей метод полягає в розподілі відповідальності за ризики між різними структурними підрозділами та працівниками, а також у розподілі ризиків у часі.
4. Компенсація ризику. Ця стратегія передбачає активне управління ризиками шляхом стратегічного планування, прогнозування, моніторингу зовнішнього середовища та дотримання нормативно-правових вимог [55, с. 32].

Заклади освіти, що віддають перевагу методам ухилення від ризику, прагнуть забезпечити стабільність та передбачуваність у своїй діяльності. Вони обирають перевірених партнерів, уникають ризикових проєктів та намагаються мінімізувати можливі негативні наслідки [там само, с.38].

Перевагами такого підходу є:

* стабільність, адже зведення до мінімуму ризиків сприяє безперебійній роботі закладу освіти;
* збереження ресурсів, оскільки уникнення невдалих проєктів дозволяє ефективніше використовувати фінансові та людські ресурси;
* зменшення відповідальності, бо передача частини ризиків на інші організації (наприклад, страхові компанії) знижує рівень відповідальності керівництва [там само].

Недоліками вважають гальмування розвитку (страх ризику може стримувати впровадження інновацій та нових підходів в освіті; залежність від зовнішніх факторів (пошук надійних партнерів може обмежити можливості для співпраці; пропускання можливостей (уникнення ризикових проєктів може призвести до втрати конкурентних переваг [там само, с. 69].

Для ефективного управління ризиками в ЗЗСО можна застосовувати такі методи як локалізація та дисипація [там само].

Локалізація ризику передбачає ідентифікацію та ізоляцію конкретних джерел ризику. Наприклад, якщо найбільшу загрозу становить фінансова нестабільність, можна створити спеціальний резервний фонд. Або ж, якщо проблема полягає в недостатній кваліфікації персоналу, можна організувати додаткові курси підвищення кваліфікації [там само].

Дисипація ризику полягає в розподілі ризиків між різними суб’єктами. Наприклад, заклад освіти може залучити до реалізації проєкту інші заклади, підприємства або громадські організації. Це дозволяє розподілити відповідальність та знизити ризики для кожного учасника [там само].

Методи компенсації ризику спрямовані на попередження негативних наслідків. Вони дозволяють закладу освіти бути готовим до змін та викликів.

Ключовим методом компенсації ризику є стратегічне планування. Це процес, який охоплює всі сфери діяльності закладу і дозволяє:

* ідентифікувати потенційні загрози, тобто виявити слабкі місця та потенційні проблеми;
* створити чіткий план для досягнення поставлених цілей;
* швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [там само, с.105].

Іншим важливим методом є прогнозування. Регулярний аналіз зовнішнього середовища дозволяє передбачити можливі зміни та розробити відповідні стратегії для ЗЗСО [там само].

Моніторинг є невід’ємною частиною процесу компенсації ризику. Регулярний збір та аналіз інформації про зміни в законодавстві, економіці та суспільстві дозволяє своєчасно коригувати стратегію навчального закладу [там само].

Створення системи резервів – це проактивний підхід до управління ризиками, який дозволяє закладу освіти бути готовим до непередбачених ситуацій. Це включає в себе створення запасів матеріалів, резервних фондів коштів та розробку планів їх використання в кризових ситуаціях.

Метод «створення системи резервів» у ЗЗСО зменшує залежність від зовнішніх постачальників та партнерів; дозволяє згладжувати негативний вплив непередбачених подій; дає змогу швидко реагувати на зміни ситуації.

Важливим елементом зазначеного методу є розвиток внутрішніх ресурсів, що характеризується підвищення кваліфікації персоналу для вирішення нестандартних задач; формування корпоративної культури; підготовка керівників до прийняття рішень в умовах невизначеності [там само].

Для зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності заклади освіти все частіше вдаються до методу активного маркетингу. Цей підхід передбачає створення сильного бренду, адже розвиток впізнаваного іміджу закладу асоціюється з якістю освітніх послуг. Окрім того метод забезпечує активний пошук потенційних учнів та їхніх батьків; налагодження партнерських відносин з іншими організаціями для розширення можливостей; визначення унікальної пропозиції закладу та виділення його серед конкурентів [там само].

**Мета діагностично-коригувального блоку моделі** – здійснення діагностики стану управління ризиками в ЗЗСО задля визначення реальних успіхів, а також проблем. Саме ця складова дає змогу корекції управлінських дій, налагодження ефективної комунікації між суб’єктами та розв’язання проблем. До цього складника ми відносимо регулярний контроль виконання плану; внесення необхідних коригувань; оцінка ефективності вжитих заходів, аналіз обсягу затрачених реурсів, критерії оцінювання ризиків. При цьому важливо аналізувати використані ресурси. Ресурси є матеріальними і нематеріальними цінностями, які витрачає керівник на досягнення бажаного ефекту [15, c. 29]. Команда управління ризиками проводить аналіз обсягу використаних матеріально-технічних, кадрових, інтелектуальних, фінансових інформаційних ресурсів з метою вияву перевитрат, аналізу помилок і внесення коректив.

Суттєвим компонентом діагностично-коригувального компонента моделі є критерії оцінювання. Оцінювання - вагомий процес системи управління, що забезпечує досягнення кращих результатів. У економічній площині оцінювання розглядають процесом аналізу проєкту, зокрема розробки, реалізації та його результатів, щоб визначити актуальність досягнених цілей, результативності розвитку, впливу та стійкість результатів [1].

Серед основних критеріїв управління ризиками ми визначили такі [там само, с.121-123]:

* ймовірність, що полягає у ймовірності того, чи матеріалізується ризик. Цей критерій визначає, наскільки часто або швидко може статися небажана подія. Методами оцінки є експертні оцінки, статистичні дані, історичні дані, моделювання;
* вплив, який передбачає визначення масштабу потенційних збитків, як фінансових, так і репутаційних. Методи оцінки - фінансовий аналіз, аналіз впливу на бізнес-процеси, аналіз впливу на репутацію;
* значущість, яка дозволяє пріоритезувати ризики та зосередити зусилля на найбільш критичних. Методами оцінки є матриця ризиків, аналіз чутливості;
* контрольованість, що допомагає визначити, які ризики можна знизити або уникнути, а які необхідно прийняти. Методами оцінки виступають аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінка ефективності існуючого контролю;
* терміновість, що дає змогу перевірити, наскільки швидко необхідно вживати заходів щодо управління ризиком. Цей критерій допомагає визначити пріоритетність заходів. Методи оцінки: аналіз часових рамок, оцінка впливу на короткострокові та довгострокові цілі.

**Завершальний етап функціонування системи управління ризиками в ЗЗСО** - **результативно-прогностичний блок**. Його мета - підсумки управління ризиками та аналіз одержаних результатів, що в майбутньому може слугувати підгрунтям для подальшого використання розробленої авторської моделі системи. Цей блок передбачає регулярний перегляд і оновлення плану управління ризиками; врахування нових ризиків та змін у зовнішньому середовищі ЗЗСО; пошук нових методів і інструментів управління ризиками [там само].

Врахування нових ризиків та змін у зовнішньому середовищі пов'язане з постійним моніторингом, адже вкрай важливим для ЗЗСО є постійне спостереження за ринком, технологіями, законодавством та іншими факторами, які можуть вплинути на його діяльність. Постійний моніторинг сприятиме швидкому виявлення нових потенційних ризиків, які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі; а також дасть змогу провести глибокий аналіз того, як нові ризики можуть вплинути на досягнення цілей закладу освіти та розроблення відповідних стратегій [там само, с.134].

На наш погляд, до цього блоку варто включити також і пошук нових методів та інструментів управління ризиками, що забезпечить пошук нових, більш ефективних способів ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Використання сучасних технологій, таких як аналітика даних, машинне навчання, сприятиме покращенню процесів управління ризиками. Не можна не згадати і про доцільність вивчення досвіду інших ЗЗСО та впровадження найкращих практик у власну діяльність [там само].

Це є важливим у системі управдіння ризиками в ЗЗСО, адже дозволяє закладу швидко адаптуватися до змін і мінімізувати негативні наслідки; замість реакції на вже виниклі проблеми, навчальний заклад може передбачати їх і вживати профілактичних заходів. Окрім того постійне вдосконалення процесів управління ризиками підвищує ефективність використання ресурсів. ЗЗСО, які оптимально управляють ризиками, мають більшу конкурентну перевагу [там само].

Регулярний перегляд і оновлення плану управління ризиками – це не просто формальність, а життєво необхідний процес для будь-якої організації, яка прагне досягти своїх цілей і забезпечити стабільний розвиток.

Отже, спираючись на теоретичні обґрунтування системи управління та аналіз досвіду практик управління освітнім закладом, ми розробили модель системи управління ризиками у ЗЗСО. Модель складається з цільового, теоретичного, організаційно-управлінського, діагностично-коригувального, результативно-прогностичного блоків. Наша модель є гнучкою та адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього освітнього середовища. Всі її компоненти тісно пов'язані між собою і спрямовані на досягнення спільної мети. Кожен елемент моделі має свою структуру і складається з окремих частин.

Розробка ефективної моделі управління освітніми ризиками є складним і багатогранним процесом. Вона вимагає активної участі всіх членів освітньої спільноти, систематичного підходу та постійного вдосконалення.

Модель управління ризиками є гнучкою та адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти.

**Висновки до розділу 1**

Нами установлено, що існують різні підходи науковців до тлумачення поняття «ризик» та класифікації. Зокрема, за сферою походження вилкоемлюють наступні ризики:

* політико-правові (ризики зміни переваг стратегій політики держави в освітній галузі, недосконалість механізму здійснення політики в освітній галузі на рівні місцевому та регіональному, законодавчих змін у регулюванні (регламентуванні) діяльності освітніх закладів);
* фінансово-економічні (ризики дефіциту бюджетних фінансувань, недосконалого залучення коштів партнерів);
* організаційно-технічні (ризики недостатності матеріально-технічного бази освітнього закладу, невідповідності санітарним, технічним, пожежним нормам безпеки; невідповідності організаційної структури освітнього закладу її меті, функціям та завданням);
* кадрові (ризики плинності кадрів закладі освіти, зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, порушення норм корпоративної етики, демотивації кадрів навчальних закладів, виявів професійних деструкцій);
* управлінські (ризики недоцільного планування діяльності навчального закладу, дестабілізації його роботи, що передбачає порушення тайм-менеджменту, норм робочого часу, графіків роботи, трудової дисципліни, графіків відпусток; упровадження нововведень в освітніх закладах, недієвого прийняття управлінських рішень; ризик хибних прогнозів);
* інформаційно-комунікаційні (ризики пошкодження інформаційно-комунікаційної системи забезпечення діяльності закладу освіти, загрози інформаційно-комунікаційної діяльності в навчальних закладах, використання нових інформаційно-комунікаційних технологій);
* соціокультурні (ризики вияву явищ деструкції в середовищі освітнього закладу, зниження морально-етичних якостей педколективу та учнівського колективу закладу освіти, виявів корупції);
* навчально-методичні (ризики погіршення якості освіти, якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; невідповідності навчання освітнім стандартам, вимогам сучасності, освітньо-кваліфікаційним рівням).

Для Кукшинського ліцею була розроблена спеціальна модель, яка допомагає виявляти різноманітні ризики, що можуть вплинути на якість освітнього процесу. Це можуть бути як зовнішні фактори (зміни в державній політиці, економічні кризи), так і внутрішні (нестача обладнання, проблеми з персоналом). Запропонована модель складається з цільового, теоретичного, організаційно-управлінського, діагностико-коригувального та результативно-прогностичного блоків.

Модель є динамічною, її змістове наповнення передбачає можливість змін згідно з зовнішніми і внутрішніми факторами освітнього середовища. Усі складові органічно між собою взаємопов'язані, спрямовані на реалізацію мети управління ЗЗСО.

**РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Стан управління освітніми ризиками у ЗЗСО**

З метою визначення рівня стану управління освітніми ризиками у ЗЗСО ми провели констатувальний експримент на базі Кукшинського ліцею Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області.Експериментом було охоплено 18 респондентів (1 директор, 2 заступники, 15 вчителів.

Мета експерименту: оцінити поточний стан управління освітніми ризиками у ЗЗСО (Кукшинського ліцею), виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також визначити напрямки для її вдосконалення.

Етапи експерименту:

Перший етап передбачав розробку концепції. Було визначено об'єкт дослідження - конкретний заклад загальної середньої освіти, який буде включений до експерименту.

Другий етап полягав у виборі методів дослідження: анкетування, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження.

Наступний етап передбачав розробку інструментарію:

А) Проведення анкетування серед адміністрації, вчителів, учнів та батьків з метою з'ясування їхніх поглядів на існуючу систему управління ризиками, рівня обізнаності про ризики, задоволеності існуючими заходами безпеки.

Б) Інтерв'ю: проведення інтерв'ю з директором закладу, заступниками директорів з навчально-виховної роботи, психолог, соціальними педагогами для отримання більш детальної інформації про систему управління ризиками в закладі.

В) Аналіз документів. Вивчення нормативної бази, планів роботи, звітів, інших документів, пов'язаних з управлінням ризиками.

Г) Спостереження за навчально-виховним процесом, проведення бесід з учасниками освітнього процесу.

Потім відбувалась обробка та аналіз даних:

* обробка анкетних даних;
* якісний аналіз полягав у аналізі інтерв'ю, спостережень та документів для виявлення тенденцій, проблемних питань та сильних сторін.

Після цього відбувалось формулювання висновків щодо поточного стану управління освітніми ризиками в досліджуваній школі; порівняння отриманих результатів з гіпотезою дослідження; виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи.

Останній етап експерименту полягав у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління освітніми ризиками в закладах загальної середньої освіти.

Кожен ЗЗСО має власну стратегію управління ризиками, яка побудована з урахуванням принципів прозорості, доказовості, відповідальності, відкритості, задієння менеджерів й професійної громади до схвалення стратегічних рішень, які пропорційні небезпекам у реалізації превентивних заходів [48, с. 86].

Ефективність управління освітнім закладом значною мірою залежить від того, наскільки обґрунтовані рішення приймаються в умовах невизначеності. Невиважені рішення, які не враховують потенційні ризики, можуть призвести до втрати учнів та інших негативних наслідків. На основі аналізу документації ми встановили, що в Кукшинському ліцеї Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області розроблена система управління ризиками, яка дозволяє оцінювати їхній вплив на освітній процес та приймати зважені рішення щодо їх зниження або усунення. (див. таблицю 2.1).

**Таблиця 2.1.**

**Класифікація основних видів ризиків у діяльності Кукшинського ліцею Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області (на основі вивчення докуменитації)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип ризику** | **Клас ризику** | **Вид ризику** |
| ***Зовнішні*** | *політично-правовий* | ризик зміни стратегій державної  політики; |
| *фінансово-економічний* | Корупція та зміна політичного режиму |
| ***Внутрішні*** | *організаційно-технічний* | ризик недостатності матеріально-технічної бази освітнього закладу; |
| *кадровий* | ризик плинності кадрів;  ризик зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;  ризик демотивації кадрів;  ризик виявів професійних деструкцій |
| *управлінський* | ризик недоцільного планування діяльності навчального закладу,  ризик недієвого прийняття управлінських рішень;  ризик хибних прогнозів; |
| *навчально-методичний* | ризик погіршення якості освіти, якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу;  ризик невідповідності навчання освітнім стандартам, вимогам сучасності |

Виявлення ризиків має завершитися створенням профілю ризиків – своєрідної картини потенційних загроз, що можуть виникнути в процесі роботи. Цей профіль включає в себе оцінку як ймовірності виникнення кожного ризику, так і його потенційного впливу. Тільки маючи таку інформацію, можна розробити ефективні заходи управління ризиками. Оскільки не всі ризики можна точно виміряти, особливо ті, що пов’язані з репутацією, важливо використовувати комбінацію кількісних та якісних методів оцінки. Для об’єктивного оцінювання результатів діяльності та навчального процесу необхідна наявність чітких критеріїв та відповідної інформаційної бази. З цією метою варто використати цілу низку методів. Ми використали методику для отримання інформації та управління освітніми ризиками, яку запропонувала Н.Черненко (*Додаток А*).

З метою об’єктивного оцінювання результатів управління і освітнього процесу в ліцеї ми вивчили, які використовують у закладі методи отримання інформації, важливої для управління ризиками. У результаті ми встановили, що найбільш частим вказали респонденти метод спостереження, анкетування, після цього - бесіди з персоналом, батьками та учнями, потім тестування, наступний метод - аналіз документів; потім - вивчення продуктів діяльності учнів, наступний метод - вивчення педагогічного та управлінського досвіду роботи; потім – чек-листи; метод сценарії та аналіз випадків. Проте серед методів не обрано моделювання, метод дельфі, експеримент, морфологічний, експертна оцінка.

Задля з'ясування та оцінки ризиків у Кукшинському ліцеї Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області нами ще використано методику анкетувань, опитувань, проведення бесід з керівником, заступниками, що уможливило встановлення найбільш типових ризиків для досліджуваного закладу освіти:

‒ рівень знань здобувачів та забезпечення якості навчання: невідповідність змісту освіти освітнім стандартам; недостатній рівень підготовки школярів;

* ризик погіршення якості освіти, якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу - застосування недоцільних технологій освітнього процесу;
* неорганізованість процесу формування системи управління якістю послуг освіти;
* проблеми, пов'язані зі станом матеріальної бази та інфраструктури (використання позабюджетних коштів);
* забезпечення фінансової стабільності закладу;

‒ плинність кадрів, труднощі у залученні висококваліфікованого викладацького складу;

‒ недосконалість системи мотивації роботи колективу.

Усі вищезазначені ризики класифікуємо на навчально-методичні, фінансово-економічні, організаційно-технічні та кадрові.

З метою визначення стану управління освітніми ризиками у досліджуваному закладі загальної середньої освіти ми підготували анкети з закритими, відкритими чи напівзакритими запитаннями. Відкриті запитання передбачали самостійну відповідь респондента. Закриті запитання пропонували добір однієї з готових відповідей. Респондент міг обрати одну чи декілька відповідей із списку або подати власну відповідь на напівзакрите запитання.

Анкета містила запитання, спрямовані на оцінку рівня обізнаності педагогічного колективу щодо поняття «управління освітніми ризиками», наявність ідентифікованих ризиків, оцінку їхнього впливу на навчальний процес та заходи, які вживаються для їхньої мінімізації. (*Додаток Б*).

Для більш детального аналізу стану управління освітніми ризиками в Кукшинському ліцеї до анкети були включені питання, спрямовані на оцінку:

1. Рівня залученості педагогічного колективу до процесу управління ризиками: чи беруть вчителі активну участь у ідентифікації ризиків, розробці заходів щодо їх мінімізації?
2. Ефективності комунікації щодо управління ризиками: наскільки чітко доводиться до відома педагогічного колективу інформація про існуючі ризики та заходи щодо їхнього подолання?
3. Наявності системи моніторингу та оцінки ефективності заходів з управління ризиками: Чи проводиться регулярний моніторинг реалізації заходів, чи оцінюється їхня ефективність?
4. Потреби педагогічного колективу в додатковій підготовці щодо управління ризиками: Які знання та навички необхідні вчителям для ефективного управління ризиками?

Після збору анкетних даних ми провели їх ретельний аналіз, щоб отримати чітке уявлення про стан управління освітніми ризиками в закладі.

Аналіз документів дозволив оцінити наявність у закладі нормативно-правової бази з питань управління ризиками, а також виявити прогалини в документальному супроводі цього процесу.

На основі проведеного аналізу ми зробили такі висновки:

1. Оцінили, що педагоги недостатньо обізнані з поняттям «управління освітніми ризиками» і багато з них не розуміють його важливість.
2. Визначили, які ризики вважають найбільш значущими самі педагоги.
3. Оцінили, наскільки ефективними вважаються вжиті заходи щодо мінімізації ризиків.
4. Виявили, які знання та навички необхідні педагогам для ефективного управління ризиками.

На перше запитання анкети «Наскільки Ви обізнані з поняттям «управління освітніми ризиками»?» ми отримали такі відповіді респондентів: 10% вказали, що зовсім не обізнані; мало обізнаними виявились 30%, достатньо обізнані - 40%, а добре обізнані були лише 20%. (рис. 2.1).

*Рис.2.1. Відповіді респондентів ліцею на запитання «Наскільки Ви обізнані з поняттям «управління освітніми ризиками»?» у %*

На запитання анкети «Чи брали Ви участь у розробці заходів щодо зниження освітніх ризиків у нашому закладі?» більшість персоналу відповіли заперечно (93 %).

На думку опитаних, найбільш значущими освітніми ризиками в їхньому закладі були такі: 40 % зазначили, що це низький рівень мотивації учнів; 30 % вказали на недостатнє фінансування; 20% вважають, що це відсутність сучасних технологій; для 4 % є недосконалою система мотивації праці персоналу; 6 % вважають кадрове забезпечення основною проблемою у закладі.

Лише 20 % респондентів вважають, що в їхньому закладі вживаються достатні заходи для мінімізації ідентифікованих ризиків, решта – утруднюються з відповіддю.

На запитання анкети «Як часто Ви обговорюєте питання управління ризиками на педагогічних радах?» відповіді опитаних розділилися так: ніколи – 10 %, рідко – 87 %, часто – 1 %, завжди – 2%.

Учителі оцінювали ймовірність реалізації ризиків за шкалою Лікерта (від 1 до 5 балів), у результаті ми отримали такі дані: низьку оцінку ймовірності (1-2 бали) вчителі надавали при оцінці ризиків, якщо вважали їх малоймовірними або були вжиті заходи для їх мінімізації (22 %); середню оцінку ймовірності (3 бали) обрали ті, які вважали ризик існуючим, але не критичним (35 %); а високу оцінку ймовірності (4-5 балів) ставили вчителі, які вважали ризик дуже реальним та загрозливим для навчального процесу (43%). При цьому установлено, що вчителі з більшим досвідом точніше оцінювали ймовірність реалізації різних ризиків.

Відкрите питання анкети про наслідки освітніх ризиків дозволило отримати широкий спектр відповідей. Однак ми виділили кілька основних категорій наслідків (табл. 2.2.): зниження якості освіти, збільшення навантаження на вчителів, психологічний дискомфорт учнів та вчителів, матеріальні збитки, погіршення репутації закладу.

**Таблиця 2.2.**

**Відповіді респондентів ліцею у % на запитання анкети «Які наслідки можуть мати ці ризики для навчального процесу?»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наслідки для навчального процесу** | **Можлива ймовірність (%)** |
| Зниження якості освіти | Висока (38%) |
| Пропуски занять, зниження мотивації учнів, конфлікти | Середня (35%) |
| Збільшення навантаження на вчителів: необхідність додаткової роботи для усунення наслідків ризиків | Середня (34%) |
| Психологічний дискомфорт учнів та вчителів: стрес, тривога, невдоволення | Середня (28%) |
| Матеріальні збитки: втрата обладнання, пошкодження приміщень | Низька (7%) |
| Погіршення репутації закладу: негативні відгуки батьків, зменшення кількості учнів | Середня (23%) |

76 % працівників ЗЗСО вважають, що в їхньому закладі вживаються достатні заходи для мінімізації ідентифікованих ризиків, а на думку 24 % - ці заходи недостатні.

На відкрите питання анкети «Які, на Вашу думку, найбільш ефективні заходи з управління ризиками?» відповіді респондентів ми розподілили так: 28% опитаних пропонували проходження курсів підвищення кваліфікації з питань управління ризиками; обмін досвідом з колегами є найбільш оптимальним для 17%; для 13 % - це самоосвіта; активну участь у розробці планів управління ризиками запропонували 24% учителів та керівників; покращення матеріально-технічної бази є головним для 16 % опитаних; створення безпечного навчального середовища є найбільш прийнятним для 9 %; для 5 % - оновлення обладнання та програмного забезпечення; 11 % вважають, що це посилення взаємодії з батьками; для 4 % - це співпраця з адміністрацією школи; на думку 7 % - це упровадження інноваційних методів навчання; а для 18 % респондентів найбільш ефективними заходами з управління ризиками є створення системи моніторингу ризиків.

Опитаним пропонували за шкалою Лікерта оцінити власну поінформованість про заходи, що вживаються для управління ризиками. У результаті ми отримали відповіді, подані в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3.**

**Відповіді респондентів ліцею у % на запитання анкети** **«Чи достатньо Ви поінформовані про заходи, що вживаються для управління ризиками?»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варіант відповіді** | **Шкала Лікерта** | **У %** |
| Зовсім не поінформований | 1 | **14** |
| Мало поінформований | **2** | **36** |
| Достатньо поінформований | **3-4** | **33** |
| Дуже добре поінформований | **5** | **17** |

Нами проаналізовано відповіді опитаних на відкрите питання анкети «Які знання та навички необхідні вчителям для ефективного управління ризиками?». Відповіді на це питання ми отримали такі: «Знання теорії управління ризиками» (37%); «Розуміння основних понять і принципів управління ризиками» (29%); «Знання методів ідентифікації, оцінки та управління ризиками» (41%); «Навички ефективної комунікації з учнями, батьками та колегами» (18%); «Навички вирішення конфліктів» (15%); «Навички адаптації до змін» (14%); «Розуміння психологічних особливостей учнів» (12%); «Навички створення безпечного психологічного клімату в класі» (8%); «Навички роботи з комп'ютером і програмним забезпеченням» (10%); «Знання законодавства в галузі освіти» (7%); «Навички роботи в команді» (3%).

За даними анкети 84 % опитаних хотіли б пройти додаткове навчання з питань управління освітніми ризиками, решта (16%) - не виявили бажання.

На основі аналізу ми дійшли висновку щодо того, які ризики колектив закладу вважає найбільш ймовірними та які потребують першочергової уваги. Порівняння оцінок ймовірності різних ризиків дозволило оцінити ефективність вжитих заходів щодо їх мінімізації.

Результати дослідження показали, що більшість опитаних вчителів та керівників мають лише загальне уявлення про управління освітніми ризиками. Ідентифіковані ризики стосуються переважно академічної сфери (низька мотивація учнів, відсутність сучасних технологій навчання) та фінансової (нестача коштів на матеріально-технічне забезпечення). Систематичного підходу до управління ризиками в закладі не спостерігається.

З метою визначення ризику недовіри колективу до директора закладу ми провели анкетування. Анкета передбачала 6 закритих запитань:

1. «Чи часто Ви чули крик директора у закладі?»
2. «Чи вам комфортно у школі?»
3. «Чи є директор ліцею для Вас авторитетом?»
4. «Чи були такі випадки, що директор не виконував завдань, які поставлені перед ним?»
5. «Чи часто Вам доводиться прислуховуватися до порад директора?»
6. «Чи часто директор закладу допомагає Вам у розв'язанні професійних проблем?».

Результати анкетування колективу ліцею в контексті рівня довіри до керівника закладу продемонстрували такі: більшість опитаних (80%) зазначили відсутність крику з боку директора, що свідчить про доброзичливий клімат у колективі. 87% вчителів відчувають себе комфортно в школі, що підтверджує задоволеність робочими умовами.

Директор школи користується високим авторитетом серед педагогів, адже 73% опитаних вважають його авторитетною фігурою. Однак, аналіз відповідей на питання про виконання директором своїх обов’язків та готовність допомагати вчителів у вирішенні професійних проблем виявив деякі нюанси. Хоча більшість вчителів зазначили, що директор допомагає їм у роботі, водночас 58% опитаних вважають, що інколи директор не виконує поставлених перед ним завдань, а 65% вказали, що не завжди прислуховуються до його порад. Це може свідчити про те, що хоча директор і користується авторитетом, існує потенціал для подальшого зміцнення довіри між керівником та педагогічним колективом.

Результати анкетування вчителів ліцею з метою визначення ризику недовіри до керівника у % подано на рис.2.2.

*Рис. 2.2. Результати анкетування вчителів ліцею з метою визначення ризику недовіри до керівника у %*

Отже, в результаті анкетування установлено, що в ЗЗСО вчителі переважно довіряють директору.

Загалом, результати анкетування свідчать про те, що в ліцеї сформований позитивний психологічний клімат, однак існуює потреба в подальшому розвитку комунікації між директором і вчителями для підвищення рівня довіри та ефективності управління ЗЗСО.

Окрім того ми провели у ліцеї анкетування для вчителів та керівників з метою виявлення ризиків коректності складених навчальних планів. (*Додаток В*). У результаті ми виявили, що лише 67 % повністю задоволені поточним навчальним планом. На думку 21 % опитаних педпрацівників, поточний навчальний план відповідає сучасним вимогам до освіти, 64 % вважають, що частково відповідає, решта – зовсім не відповідає.

Учителі подали такі пропозиції щодо вдосконалення навчального плану: включення нових тем, актуальних для сучасного світу (16%); виключення застарілих тем або поглиблення вивчення окремих розділів (12%); збільшення практичної спрямованості навчання (7%); 13 % запропонували перерозподіл годин між предметами гуманітарного та природничо-математичного циклу; зміна послідовності вивчення тем - 8%; уведення інтегрованих курсів (4%); збільшення кількості практичних занять, проєктів, екскурсій (17%); використання сучасних технологій у навчанні (14%). 6% респондентів вважають доцільним збільшення автономії вчителя у виборі методик і прийомів навчання; скорочення кількості контрольних робіт є прийнятним для 4%.

На запитання «Які, на Вашу думку, є основні переваги та недоліки поточного навчального плану?» вчителі висловили свою думку про навчальний план, виділивши як позитивні, так і негативні аспекти. Відповіді на нього були дуже різноманітними, зокрема, перевагами поточного навчального плану 19% працівників відзначали рівномірний розподіл матеріалу протягом навчального року. 12 % осіб вказали на відповідність навчального плану сучасним вимогам і трендам в освіті; 16 % учителів перевагою плану визначили наявність варіативної частини; 21 % - логічну послідовність тем; 7 % - зручність у використанні.

На думку педагогів, основними недоліками поточного навчального плану є такі: надмірна кількість матеріалу (24 % осіб); недостатня кількість годин на вивчення окремих тем (14% учителів); застарілий зміст, оскільки частина матеріалу не відповідає сучасним реаліям (9% опитаних); недостатня гнучкість (13%); недостатня практична спрямованість (6%).

На запитання анкети «Чи є у навчальному плані достатньо годин для проведення практичних занять, проєктної діяльності?» 60 % працівників відповіли ствердно, 21 % осіб - негативно, а решта (19%) - «частково».

На думку 37 % учителів, у навчальному плані недостатньо часу для повторення матеріалу та підготовки до контрольних робіт. 28 % педагогів вважають, що навчальний план недостатньо враховує індивідуальні особливості учнів (обдарованість, особливі освітні потреби).

Під час реалізації навчального плану учителі відчувають значну частину труднощів: нестача часу (33 % осіб); низький рівень мотивації учнів (24% респондентів); різний рівень підготовки школярів у класі (18%); проблеми з поведінкою окремих учнів (13%); недостатність ресурсів (відсутність необхідних навчальних матеріалів, несправне обладнання, недостатня кількість комп’ютерів / Інтернету) (9%); складність навчальної програми (24%); індивідуальні труднощі (відсутність досвіду роботи з певними предметами/класами; психологічне вигорання; проблеми зі здоров’ям) (8%); зовнішні чинники (війна в країні, родинні проблеми учнів) (11%).

78 % педагогів вказали, що у них достатньо методичних матеріалів для реалізації навчального плану; але водночас лише 41 % зазначили, що їм не вистачає достатньо часу для підготовки до уроків згідно з вимогами навчального плану. На думку 38 % опитаних, навчальний план є достатньо гнучким для адаптації до непередбачених ситуацій, для 62 % - негнучким.

56 % респондентів відповіли, що обговорювали з адміністрацією закладу питання, пов’язані з навчальним планом, 23 % - частково, а решта – не обговорювали.

33 % опитаних співпрацюють з колегами з інших предметів для узгодження навчальних планів, а 28 % - частково співпрацюють.

73 % працівників вказали, що отримують достатню підтримку від адміністрації школи у реалізації навчального плану, а 21 % - частково отримують.

Отже, у результаті опитування нами визначено, що значна частина вчителів вбачають ризик навчально-методичного характеру у закладі.

Наступна анкета дозволила визначити очима педагогів наявні кадрові ризики у закладі. (*Додаток Г* ).

Перше питання анкети передбачало оцінити за шкалою Лікерта, наскільки вчителі задоволені рівнем кваліфікації своїх колег. Частина вчителів (52 %) висловили задоволення рівнем кваліфікації колег, 37 % висловили бажання підвищити кваліфікацію деяких.

На думку 26 % персоналу, їхні колеги достатньо мотивовані для виконання своїх обов’язків, 43 % вважають їх немотивованими, а решті було важко відповісти на це питання.

На запитання анкети «Чи є у Вашому підрозділі достатньо персоналу для виконання всіх завдань?» 51 % вчителів скаржилися на нестачу персоналу, особливо в класах з великою кількістю учнів або при виконанні додаткових обов’язків.

На запитання анкети «Чи відчуваєте Ви, що Ваші знання та навички відповідають вимогам Вашої посади?» 62 % вчителів, які працювали у школі тривалий час, відчували, що їхні знання та навички відповідають вимогам посади; решта (молоді педагоги) відчували потребу в додатковому навчанні.

Аналіз відповідей на запитання анкети дозволив оцінити загальний стан кадрового потенціалу школи. На основі отриманих даних можна зробити висновки про те, що значна частина вчителів незадоволені своєю роботою; є наявні проблеми з мотивацією персоналу; недостатність персоналу для виконання всіх завдань; значна частина опитаних вважають працівників у закладі такими, які не відповідають сучасним вимогам кваліфікації.

Наступним етапом нашої роботи було проведення анкети для виявлення та оцінки фінансово-економічних ризиків у ліцеї (*Додаток Д*).

Мета анкетування: оцінити рівень сприйняття фінансово-економічних ризиків серед співробітників, виявити потенційні загрози для фінансової стабільності ЗЗСО та розробити заходи для їх мінімізації.

Усі питання були структуровані у 5 блоків: загальна оцінка фінансової ситуації, сприйняття фінансових ризиків, оцінка системи управління фінансовими ризиками, пропозиції щодо покращення ситуації; оцінка знань та навичок.

На перше питання анкети «Як Ви оцінюєте загальний фінансовий стан закладу?» ми отримали такі відповіді: 5% опитаних вказали на дуже поганий; 15 % - поганий; 33 % - нейтральний; 35 % - хороший; дуже хороший - 12%.

34 % співпробітників у анкетах вказали, що відчувають впевненість у майбутньому фінансовому стані закладу; решта – частково відчувають (43 %) та не відчувають (23%).

37% педагогів наголосили, що спостерігали в останній час якісь негативні зміни у фінансовій діяльності закладу, решта (63%) зазначили, що не помічають явних проблем.

Отже, більшість вчителів обрали нейтральні або помірно оптимістичні оцінки фінансового стану закладу. Це свідчить про певний рівень невизначеності та обережності з боку співробітників. Такі цифри пояснюємо тим, що частина співробітників може помічати негативні тенденції, особливо якщо вони пов’язані з їхньою безпосередньою роботою (наприклад, затримки зарплати, скорочення бюджетів). Окремі співробітники не мали повної картини фінансового стану закладу, оскільки не всі мають доступ до відповідної інформації.

Потім учителі оцінювали наскільки, на їхню думку, їхній заклад схильний до фінансових ризиків. У результаті 41 % опитаних оцінили цю схильність як низьку, 42 % осіб як середню; 17 % - як високу.

Високий відсоток відповідей щодо середньої оцінки фінансових ризиків може свідчити про відсутність чіткої комунікації з боку керівництва щодо управління ризиками.

На запитання «Які фінансові ризики, на Вашу думку, є найбільш актуальними для вашого закладу освіти?» були отримані такі відповіді: зміни ринкових умов (63%), конкуренція (21%), економічна нестабільність (44%), зміни законодавства (12%), технологічні ризики (24%).

47 % опитаних вважають, що ліцей має достатньо засобів для подолання можливих фінансових труднощів, а решта 42% співробітників сумніваються в здатності закладу протистояти серйозним фінансовим труднощам; 11% співробітників не мали достатньої інформації для формування думки, тому відчували труднощі під час відповіді на питання.

Отже, значний відсоток таких відповідей свідчить про необхідність вжиття додаткових заходів для зміцнення фінансового становища закладу.

Співробітники мають певне уявлення про фінансові ризики, з якими стикається ЗЗСО, проте рівень занепокоєння щодо фінансових ризиків може впливати на мотивацію персоналу та їхню продуктивність.

64 % респондентів відповіли, що у ЗЗСО є чітко визначена політика управління фінансовими ризиками, а решта (36 %) вказали, що такої політики немає.

На запитання анкети «Чи проводяться регулярні аналізи фінансових ризиків?» відповіді опитаних розподілился так: 20 % дали ствердну відполвідь, а решта (80%) зауважили, що заклад не проводить формалізовані аналізи.

98 % опитаних зазначили, що в ЗЗСО немає спеціального підрозділу або відповідальної особи за управління фінансовими ризиками, а фінансовими питаннями займається бухгалтерія або директор.

На думку 69 % респондентів, персонал не інформують про існуючі фінансові ризики та заходи щодо їх мінімізації; а на переконання 31%, інформація надається обмеженому колу осіб, відповідальних за фінансові питання.

Отже, ЗЗСО не має чітко визначеної політики управління фінансовими ризиками та не проводять регулярних аналізів. Спеціальних підрозділів або відповідальних осіб за управління цими ризиками також немає. Інформування персоналу про фінансові ризики є рідкісним явищем. Причинами такої ситуації вважаємо те, що керівництво ліцею може не вважати управління фінансовими ризиками пріоритетним завданням. Окрім того нестача фінансування, персоналу та часу може перешкоджати розробці та впровадженню ефективних систем управління ризиками; частина співробітників може не мати достатніх знань у сфері фінансів та управління ризиками.

Окрім того персонал пропонував заходи, які, на їхню думку, необхідно вжити для зниження фінансових ризиків в закладі: збільшення прозорості фінансової інформації (12 %); упровадження системи бюджетування та фінансового планування (21%); посилення контролю за витратами (44 %); диверсифікація джерел доходу (8 %); страхування фінансових ризиків (4 %); покращення системи внутрішнього контролю (5 %); регулярний аналіз фінансових показників (2%).

Значна частина персоналу (72 %) згідно з відповідями на питання анкети зацікавлена у покращенні фінансового стану ЗЗСО та готова долучитися до вирішення проблем; 28 % співробітників не бачать своєї ролі у вирішенні фінансових питань або не довіряють керівництву.

53 % співробітників впевнені у своїх знаннях та готові самостійно оцінювати ризики; 27 % опитаних розуміють, що їм не вистачає знань і навичок для ефективного управління ризиками; 20 % мають певні знання, але потребують додаткової підготовки.

Як бачимо, за результатами опитування, у значної кількості персоналу існує потреба в навчанні та розвитку.

З метою оцінки рівня сприйняття навчально-методичних ризиків серед викладачів та учнів, виявлення потенційних загроз для якості освітнього процесу та розробки заходів для їх мінімізації ми розробили анкету (*Додаток Е*). Анкету пропонували вчителям, адміністрації навчального закладу. Цікавим виявився той факт, що серед опитаних виявилися суттєві розбіжності у відповідях (серед адміністрації, викладачів та учнів).

Більшість вчителів (52%) оцінили якість навчання у ЗЗСО вище середнього. Ми вважаємо, що це саме ті, які зацікавлені в позитивному іміджі закладу та власній професійній компетентності.

На запитання анкети «Чи вважаєте Ви, що навчальні програми відповідають сучасним вимогам?» відповіді розподілилися такі: частина (47 %) вважала, що програми відповідають сучасним вимогам, оскільки вони брали участь у їх розробці або регулярно оновлювали свої знання. Інші (52%) вказували на необхідність модернізації, особливо щодо інтеграції нових технологій та міждисциплінарних підходів.

Більшість вчителів (61%) зазначили, що отримують достатньо знань і навичок для професійної діяльності, оскільки постійне підвищення кваліфікації є важливим аспектом їхньої роботи. Однак 37 % осіб скаржилися на недостатню кількість годин на підготовку до уроків, відсутність сучасних технічних засобів навчання тощо.

Щодо якості навчання, то відповіді учнів були більш критичними. Причиною цього, на наш погляд, є те, що діти стикаються з проблемами у навчанні або відчувають, що матеріал подається недостатньо цікаво.

Причому 48 % школярів висловили думку, що деякі предмети є неактуальними або надто складними (фізика, хімія, біологія). Вони бажали більшої практичної орієнтації навчання та можливості вибору курсів.

Частина учнів (43 %) зазначила, що не отримують достатньо знань і навичок для майбутньої професійної діяльності. Це може бути пов'язано з їхніми індивідуальними особливостями, стилем навчання або методами викладання окремих вчителів.

Керівники ЗЗСО (100 %) дали високу оцінку якості навчання, оскільки це відображало ефективність їхньої роботи. Однак вони визнали наявність проблем.

Згідно з результатами анкетування керівники (100 %) підкреслили актуальність навчальних програм і їх відповідність державним стандартам, згадуючи про зусилля, які докладали для їх оновлення.

100 % керівників ліцею зазначили, що заклад надає учням достатні можливості для розвитку їхніх знань і навичок; згадали про різноманітні позашкільні заходи, проєкти та конкурси, в яких беруть участь учні.

На запитання анкети «Які, на Вашу думку, є найбільш істотними навчально-методичними ризиками в нашому закладі?» учителі відповіди так: недостатнє фінансування (45%), відсутність сучасних навчальних матеріалів (24%), велике навчальне навантаження (12 %), низький рівень мотивації учнів (11 %), відсутність індивідуального підходу до навчання (10%), застарілі методи викладання (3%).

Відповіді учнів на це питання були іншими: велике навчальне навантаження (48 %), складність навчальної програми (22 %), відсутність цікавих предметів (12 %), некомпетентність деяких вчителів (10%), недостатня кількість практичних занять (8%).

Керівники закладу продемонстрували інше сприйтяння навчально-методичних ризиків у закладі: недостатнє фінансування (40 %), відсутність сучасних технологій (21 %), недостатня кваліфікація деяких педагогів (18 %), низький рівень мотивації учнів (14 %), складність впровадження нових освітніх стандартів (5 %).

На запитання анкети «Чи спостерігали Ви випадки, коли якість навчання була недостатньо високою?» ми отримали такі відповіді: 43 % учителів та 12 % керівників визнала наявність таких випадків (зазначили, що вони пов'язані з недостатньою підготовкою учнів, відсутністю необхідних ресурсів, або суб'єктивними факторами (наприклад, хвороба вчителя).

74 % школярів більш критично поставилися до якості навчання та дали позитивні відповіді, вказуючи на нецікаві уроки, недостатню кількість практичних завдань, або на відсутність зв'язку між викладеним матеріалом і реальним життям.

Частина вчителів (48 %) висловила стурбованість з приводу недостатньої підготовки учнів, особливо в умовах постійних змін в освітній системі та воєнного стану.

Більша частина учнів (57 %) висловила побоювання щодо того, що не отримають необхідних знань і навичок для подальшого навчання або роботи.

98 % керівників ліцею визнали наявність певних ризиків, але одночасно підкреслили, що заклад докладає всіх зусиль для їх мінімізації.

Це питання дозволило оцінити загальний рівень занепокоєння щодо якості освіти та виявити потенційні проблеми, які можуть виникнути в майбутньому.

Аналіз відповідей на ці питання дозволив ідентифікувати найбільш актуальні методичні проблеми в освітньому процесі; оцінити рівень задоволеності учасників освітнього процесу якістю навчання; виявити потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на результати навчання.

На запитання анкети «Чи є у навчальному закладі чітко визначена система контролю якості навчання?» відповіді учителів були розподілені рівномірно: 53 % вчителів зазначили, що система контролю існує, але вона не завжди ефективна; а решта (47 %) вказали на відсутність чіткої системи або на її формальний характер.

Більшість учнів не знали про наявність такої системи або не розуміли, як вона працює, тому 78 % вказали, що її немає.

Більшість керівників (96 %) стверджували, що система контролю якості навчання існує.

На запитання анкети «Чи проводяться регулярні оцінки ефективності навчальних програми?» ми отримали різні відповіді: 47 % вчителів дали ствердну відповідь, а решта - заперечну; більшість учнів не знали про проведення таких оцінок, тому 88 % вказали, що не проводяться оцінки якості програм; 100 % керівників зазначили, що такі оцінки проводяться.

78 % персоналу вчителів стверджували, що в ЗЗСО є сучасні технічні засоби навчання; 68 % учнів зауважили, що вчителі використовують сучасні технології на уроках. Більшість керівників (90 %) вказали, що заклад має певні технічні засоби навчання, але їх кількість недостатня або вони застарілі.

Щодо питання, чи інформуються викладачі про нові методики та технології навчання, то відповіді розділилися так: 92% вчителів стверджували, що у закладі часто проводяться методичні об'єднання, семінари та інші заходи для підвищення кваліфікації. 95 % учнів не знали про такі заходи; на думку 100% керівників, заклад забезпечує підвищення кваліфікації вчителів.

Аналіз відповідей на ці питання дозволив оцінити ефективність системи управління навчальним процесом ліцею; виявити сильні та слабкі сторони в організації навчального процесу; ідентифікувати потреби в додаткових ресурсах і підтримці.

Учителі висунули низку таких пропозицій для зниження навчально-методичних ризиків в закладі: оновлення матеріально-технічної бази (45 %); підвищення кваліфікації педагогічних працівників (33 %); розробка нових навчальних програм та методик (29 %); збільшення заробітної плати (69 %); створення більш сприятливих умов роботи (90%); зменшення навчального навантаження (77 %); більша підтримка адміністрації (47 %).

Здобувачі освіти запропонували інші підходи: більше практичних занять (84 %); більш сучасні методи навчання (80 %); більше індивідуального підходу (90 %); можливість вибору предметів (56 %); менше домашніх завдань (38 %); більше цікавих заходів (28%).

У керівників було своє бачення для зниження навчально-методичних ризиків у ліцеї: оптимізація навчального процесу (54 %); залучення додаткових коштів на розвиток закладу (88 %); упровадження нових технологій (77 %); підвищення мотивації педагогічних працівників (36 %); співпраця з іншими закладами освіти (27 %).

Більшість вчителів (73 %) виявили бажання брати участь у розробці заходів щодо покращення якості навчання. Частина учнів (26 %) виявила бажання брати участь у розробці таких заходів; 100 % керівників підтримали ідею залучення всіх учасників освітнього процесу до розробки заходів.

На запитання анкети «Чи задоволені Ви організацією навчального процесу (розклад, тривалість занять)?» 69 % учителів, 100 % керівників та лише 55 % учнів відповіли ствердно.

74 % педагогів, 100 % керівників та 62 % учнів вказали, що у навчальному закладі є можливість для самостійної роботи здобувачів.

Ми дійшли таких всиновків щодо проведеного дослідження рівня сприйняття навчально-методичних ризиків:

1. Розбіжності у сприйнятті якості навчання серед учасників освітнього процесу:

* Адміністрація навчального закладу високо оцінює якість навчання, що відображає її відповідальність за репутацію закладу.
* Учителі більш реалістичні: хоча 52% оцінили якість навчання як вищу за середню, багато з них визнали наявність певних проблем, таких як недостатнє фінансування та нестача ресурсів.
* Школярі були найбільш критичні у своїх оцінках, вказуючи на складність навчальних програм, їхню неактуальність, недостатню практичну орієнтацію та нестачу мотивації.

1. Необхідність оновлення навчальних програм та методик:

* 52% учителів та значна частина здобувачів вказали на потребу у модернізації навчальних програм, зокрема щодо впровадження нових технологій і міждисциплінарних підходів.
* Виявлена проблема недостатньої актуальності деяких предметів, особливо фізики, хімії та біології, що вказує на необхідність розробки більш практично орієнтованих курсів.

1. Проблеми із технічним забезпеченням та ресурсами:

Вчителі, учні та керівники висловили занепокоєння щодо застарілих технічних засобів та обмеженості фінансування. Це потребує оновлення матеріально-технічної бази та додаткових фінансових ресурсів для покращення умов навчання.

1. Основні навчально-методичні ризики, визначені всіма учасниками, включають недостатнє фінансування, велике навчальне навантаження, застарілі методи викладання та низький рівень мотивації учнів.

Існує необхідність у більш ефективному підході до мотивації школярів та впровадженні сучасних методів навчання для підвищення зацікавленості у навчанні.

1. Необхідність удосконалення системи контролю якості та оцінки ефективності навчальних програм.

Частина вчителів (47%) вказали на формальний характер системи контролю якості, а більшість здобувачів не обізнані з її існуванням. Це свідчить про потребу в чіткішій та більш прозорій системі оцінювання якості освітніх послуг.

Існує потреба у регулярній оцінці ефективності навчальних програм, яка має бути доступною та зрозумілою для всіх учасників процесу.

1. Пропозиції щодо покращення освітнього процесу:

* Учителі та керівники закладу наголосили на необхідності підвищення кваліфікації педагогічного складу, а також залучення додаткових фінансових ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази.
* Учні висловили побажання щодо збільшення кількості практичних занять, можливості вибору предметів, зменшення домашніх завдань та інтеграції сучасних методик викладання.

1. Бажання брати участь у покращенні освітнього процесу:

Більшість учителів (73%) та всі керівники підтримали ідею залучення учасників до розробки заходів з покращення якості навчання, що свідчить про високий рівень залученості та готовність до змін.

26% учнів також висловили бажання долучитися до цього процесу, що показує потенціал для розширення участі школярів у розвитку освітнього середовища.

Проведення анкетування виявило наявність низки навчально-методичних ризиків, серед яких головними є недостатнє фінансування, потреба у модернізації навчальних програм та ресурсів, а також низький рівень мотивації учнів. Ці аспекти потребують комплексного підходу та координації зусиль між керівництвом, педагогами й учнями для створення більш сучасного та ефективного освітнього середовища.

Аналіз відповідей на ці питання дозволив сформувати чітке уявлення про проблеми, які турбують учасників освітнього процесу; розробити конкретні пропозиції щодо покращення ситуації.

Окрім того нами проведено анкетування здобувачів 9-11 класів з метою визначення ризиків недовіри педагогам досліджуваного закладу. Анкетування охоплювало 11 учнів 9 класу, 8 учнів 10 класу, 9 учнів 11 класу. У анкеті (Додаток Ж ) ми представили типові відповіді школярів на запитання.

У результаті ми дійшли висновку, що існує ризик недовіри вчителям закладу, адже більшість відповідей дають підстави для розуміння, що потрібно багато ще змінювати та вдосконалювати в роботі викладачів задля відповідності в уявленнях учнів.

Отже, в результаті проведення низки анкет з персоналом та учнями Кукшинського ліцею нами зроблено такі висновки: ми діагностували такі ризики у закладі: слабкої поінформованості учителів щодо ризиків у закладі; невідповідність змісту освіти освітнім стандартам; недостатній рівень підготовки школярів; ризик погіршення якості освіти, якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; ризик недоцільного використання позабюджетних коштів; плинність кадрів, труднощі у залученні висококваліфікованого викладацького складу; недосконалість системи мотивації роботи колективу; недовіри з боку школярів учителям.

**2.2. Шляхи удосконалення управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти**

Після проведення оцінки масштабів та рівня ризику, наступним кроком є розробка комплексу заходів, спрямованих на зменшення негативних наслідків та підтримання прийнятного рівня ризику в закладі загальної середньої освіти. Ці заходи можна розділити на дві основні групи:

1. Організаційні методи:

* Розробка та впровадження системних заходів, спрямованих на попередження виникнення ризикових ситуацій.
* Регулярний моніторинг та оцінка ефективності заходів, своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників.
* Розробка планів дій на випадок реалізації ризиків, призначення відповідальних осіб та проведення тренінгів.

1. Економічні методи:

* Фінансове забезпечення (створення резервного фонду для покриття можливих збитків).
* Страхування (страхування майна, відповідальності та інших ризиків [27, с. 36].

*Шляхами підвищення ефективності заходів під час ризику науковці вважають такі* [48, с. 83]:

* Визначення закономірностей і тенденцій ризику в управлінні ЗЗСО, вияв можливостей та резервів управлінського впливу.
* Виявлення взаємозв’язків між негативними та позитивними відхиленнями успішного управління під час ризику.
* Поступове визначення міри впливу та механізмів взаємодії чинників ризику в управлінні.
* Усебічна та об’єктивна оцінка показників, системне застосування якісного та кількісного аналізу.

Головними шляхами вдосконалення організаційних методів контролю за ризиком та його зниженням є такі [там само]:

1. Ухилення від ризику. Цей стратегічний підхід до управління ризиками передбачає повну відмову від потенційно ризикованих дій або рішень. Хоча такий метод дозволяє уникнути негативних наслідків, його застосування обмежене, оскільки заклад освіти може втратити цінні можливості для розвитку. Прикладами ухилення від ризику можуть бути відмова від проєктів, коли рівень ризику перевищує допустимі межі й може завдати шкоди закладу; відмова від інвестицій, адже в період економічної нестабільності або коли ринкові умови є несприятливими; відмова від співпраці (якщо існують значні юридичні або репутаційні ризики).

2. Профілактика ризиків - активний метод управління ризиками, спрямований на запобігання виникнення ризикових ситуацій. Цей підхід передбачає:

* аналіз ризиків як систематичне виявлення та оцінку потенційних загроз;
* моніторинг, що передбачає постійне спостереження за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища;
* проактивні заходи - упровадження заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризикових подій.

Шляхами недопущення збитків можуть бути [там само, с. 111]:

* оптимізація управлінських рішень (прийняття рішень на основі ретельної аналітики та доступної інформації);
* збір додаткових даних як пошук додаткових джерел інформації для ухвалення обґрунтованих рішень;
* розробка безпечних сценаріїв, що полягає у плануванні діяльності таким чином, щоб мінімізувати ризики.

1. Мінімізація наслідків. Цей метод полягає у зменшенні масштабів збитків у разі реалізації ризику. Основними інструментами при цьому виступають:

* диверсифікація, що передбачає розподілення ресурсів між різними напрямками діяльності для зниження залежності від одного проєкту;
* лімітування, що означає установлення обмежень на обсяг ризикованих операцій;
* плани реагування, що полягають у розробці планів дій на випадок настання ризикових подій.

Ефективне управління ризиками в закладі освіти вимагає комплексного підходу, який поєднує в собі різні методи: від ухилення від ризику до мінімізації його наслідків. Вибір конкретного методу залежить від специфіки ситуації та рівня прийнятного ризику [там само].

Для успішного управління освітніми ризиками в ЗЗСО варто тісно інтегрувати процеси управління ризиками з процесом загального планування. Крім того, важливим є вибір адекватних інструментів для виявлення потенційних загроз.

Згідно з дослідженнями [57, с. 71] ефективними інструментами для ідентифікації ризиків можуть бути:

* створення робочої групи, що передбачає формування команди фахівців з різних структурних підрозділів закладу, які будуть відповідальні за систематичне виявлення ризиків;
* самооцінка, що полягає у проведенні регулярної оцінки ризиків на всіх рівнях управління. Це дозволяє отримати більш детальну картину потенційних загроз і виявити ризики, які можуть бути пропущені при централізованому аналізі.

Процес ідентифікації ризиків передбачає [там само, с. 74]:

1. Інтерв’ю з ключовими співробітниками - проведення бесід з керівниками та фахівцями на різних рівнях управління для виявлення найбільш вразливих сфер діяльності закладу. Особливу увагу слід приділити напрямкам, пов’язаним з фінансами, персоналом, навчальним процесом та взаємодією з зовнішнім середовищем.
2. Аналіз політик і процедур. Детальний аналіз внутрішніх документів закладу для виявлення потенційних прогалин і ризиків, пов’язаних із їхнім виконанням.
3. Систематизація інформації. Зведення отриманих даних в єдину базу для подальшого аналізу та розробки заходів щодо управління ризиками.

Перевагами самооцінки ризиків науковці вважають [48, с. 93]:

* залучення персоналу (збільшення залученості співробітників до процесу управління ризиками);
* глибоке розуміння проблем (отримання більш детальної інформації про ризики, які можуть виникнути на локальному рівні);
* створення культури безпеки – формування у співробітників відповідального ставлення до виявлення та управління ризиками.

Застосування комплексного підходу до ідентифікації ризиків, що включає як централізований аналіз, так і самооцінку на рівні підрозділів, дозволяє створити більш ефективну систему управління ризиками в закладі загальної середньої освіти.

Під час дослідження Кукшинського ліцею було виявлено низку потенційних ризиків. Однак, слід зазначити, що наявність ризиків є невід’ємною частиною діяльності будь-якого навчального закладу. Аналіз цих ризиків дозволив створити детальний профіль ризиків для даного ЗЗСО.

Слабка поінформованість учителів щодо ризиків. Низький рівень поінформованості про ризики знижує здатність вчителів реагувати на них та може призводити до помилкових рішень або непідготовленості до проблемних ситуацій.

Ризик недоцільного використання позабюджетних коштів. Невідповідне або непрозоре використання позабюджетних ресурсів може вплинути на репутацію закладу та підвищити напругу між керівництвом і педагогічним складом.

2. Освітні ризики

Невідповідність змісту освіти освітнім стандартам. Це загрожує відставанням від національних стандартів, зниженням якості знань та навичок учнів і може знизити конкурентоспроможність випускників закладу.

Недостатній рівень підготовки школярів: виявляє ризик зниження освітніх досягнень, низький рівень знань і компетенцій, необхідних для подальшого навчання або професійної діяльності.

Ризик погіршення якості освіти та навчально-методичного забезпечення. Відсутність актуальних методичних матеріалів, застарілі методи викладання та недостатнє технічне забезпечення можуть знижувати якість освітніх послуг і зацікавленість учнів.

3. Кадрові ризики

Плинність кадрів та труднощі у залученні висококваліфікованих спеціалістів. Висока плинність кадрів може призводити до дефіциту досвідчених викладачів, втрати цінних знань та досвіду. Складнощі у залученні нових спеціалістів впливають на стабільність освітнього процесу та перешкоджають впровадженню сучасних методик.

Недосконалість системи мотивації роботи колективу: Відсутність належних стимулів для працівників може призвести до зниження продуктивності, пасивності у професійному розвитку, втрати ентузіазму та зменшення залученості до вирішення завдань закладу.

4. Соціально-психологічні ризики

Недовіра з боку школярів до учителів. Недовіра учнів до викладачів може негативно позначитися на успішності, мотивації до навчання та бажанні брати активну участь у навчальному процесі. Це може призвести до зниження інтересу до предметів і зниження академічних досягнень.

Низький рівень мотивації здобувачів освіти. Відсутність зацікавленості учнів у навчанні може бути викликана застарілими підходами, відсутністю практичного застосування знань, або слабкою матеріально-технічною базою. Це призводить до недостатньої підготовленості для подальшого навчання чи роботи.

На основі отриманого профілю ризиків можна запропонувати такі стратегії управління:

1. Передача ризику. Один із варіантів – передача ризику страховій компанії. Це дозволить перекласти фінансову відповідальність за настання певних подій на сторонню організацію.
2. Прийняття ризику. У випадках, коли вплинути на ризик іншими способами складно або затратно, може бути прийнято рішення про свідоме прийняття ризику. Це доцільно, якщо потенційні збитки від реалізації ризику є незначними порівняно з витратами на його усунення.
3. Зменшення ризику - найбільш активна стратегія управління ризиками, яка передбачає впровадження заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризикової події або зменшення її наслідків.

Створення профілю ризиків є важливим етапом у процесі управління ризиками в закладі загальної середньої освіти. На основі цього профілю можна розробити індивідуальну стратегію управління ризиками, яка дозволить мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стабільну роботу закладу.

Для успішного управління освітніми ризиками в ЗЗСО ми вважаємо доцільними такі дії:

1. Деталізація профілю ризиків. Розробити матрицю ризиків, в якій для кожного ризику будуть визначені ймовірність настання, потенційні наслідки та відповідальні за управління ризиком особи.
2. Розробка планів реагування. Для кожного значущого ризику розробити детальний план дій на випадок його реалізації.
3. Регулярний моніторинг. Постійно відстежувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, які можуть вплинути на рівень ризиків.
4. Залучати педагогічний колектив до процесу управління ризиками, проводити тренінги та навчання.

Важливим напрямком удосконалення управління освітніми ризиками є активне залучення зовнішніх ресурсів. Співпраця з донорами, спонсорами та благодійниками дозволяє закладам освіти не лише диверсифікувати джерела фінансування, а й створити додаткові можливості для розвитку.

Одним із ефективних інструментів залучення коштів є фандрайзинг. Цей процес передбачає систематичну роботу зі встановлення та підтримки партнерських відносин з різними суб’єктами (громадськими організаціями, бізнесом, приватними особами) з метою залучення фінансових та інших ресурсів [48, с. 101].

Фандрайзинг дозволяє вирішити низку завдань:

* подолати фінансові обмеження. Залучення додаткових коштів дозволяє реалізувати проєкти, які не можуть бути фінансовані за рахунок бюджетних коштів;
* збільшити автономію, адже це зменшує залежність закладу від державного фінансування, надаючи більшу свободу в прийнятті рішень;
* підвищити імідж, оскільки залучення донорських коштів свідчить про престиж закладу та його спроможність реалізовувати амбітні проєкти;
* розширити кола партнерів, що сприяє встановленню нових контактів і розвитку партнерських відносин [там само].

Ключовими етапи фандрайзингу виділяють такі [58, с. 271]:

* формування пропозиції - розробка чіткого та переконливого опису проєкту, який потребує фінансування;
* пошук потенційних донорів, що передбачає складання списку організацій та осіб, які можуть бути зацікавлені у підтримці проекту;
* установлення контактів, що полягає у налагодженні комунікації з потенційними донорами, презентація проєкту;
* укладання договорів як формалізація партнерських відносин;
* регулярна звітність перед донорами про використання коштів.

Фандрайзинг є потужним інструментом для подолання фінансових обмежень і розвитку закладів освіти. Однак необхідно пам’ятати, що це тривалий і трудомісткий процес, який вимагає професійного підходу та системної роботи.

Некомерційні організації, зокрема заклади освіти, можуть залучати кошти двома основними способами: самофінансування - проведення благодійних заходів, надання платних послуг тощо; бюджетні кошти, гранти, спонсорство [48, с. 84].

Особливу увагу варто приділити участі у державних проєктах. Це не лише джерело фінансування, але й шлях до співпраці з іншими організаціями, що сприяє розвитку соціального партнерства. Соціальне партнерство – це взаємодія державних і недержавних установ, спрямована на вирішення спільних завдань.

Ризик-менеджмент у контексті освіти є важливим інструментом, особливо в умовах нестабільності. Фандрайзинг, як інноваційний ресурс ризик-менеджменту, дозволяє:

* диверсифікувати джерела фінансування, адже зменшує залежність від одного джерела коштів;
* забезпечити стабільність, оскільки дозволяє реалізовувати проекти навіть в умовах бюджетних обмежень;
* розширити можливості, бо залучені кошти можуть бути спрямовані на впровадження інноваційних програм, підвищення якості освітніх послуг тощо.

Для Кукшинського ліцею, на наш погляд, важливо:

* налагодити партнерство з різними організаціями: громадськими, благодійними, меценатами, ЗМІ.
* сформувати чітку стратегію фандрайзингу, тобто визначити пріоритетні напрямки, розробити пропозиції для донорів;
* активно комунікувати: інформувати потенційних партнерів про досягнення закладу, його потреби та плани.

Рекомендації для зниження ризиків у Кукшинському ліцеї:

Для освітніх ризиків:

* Оновлення навчально-методичного забезпечення відповідно до сучасних стандартів.
* Запровадження регулярного моніторингу відповідності програм освітнім стандартам та інтеграція нових технологій.

Для кадрових ризиків:

* Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації для викладачів.
* Вдосконалення системи мотивації та створення сприятливих умов праці для залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Для соціально-психологічних ризиків:

* Впровадження нових методик, що стимулюють інтерес учнів до навчання.
* Зміцнення взаємовідносин між учителями та учнями через зворотний зв’язок і врахування інтересів учнів у навчальному процесі.

Фандрайзинг є ефективним інструментом управління ризиками в освіті. Залучення додаткових коштів дозволяє забезпечити стабільність роботи закладу, підвищити якість освітніх послуг та реалізувати амбітні проєкти [58, с. 279].

Ефективне управління ризиками в закладах освіти неможливе без тісної співпраці з різними соціальними групами. Традиційно виділяють три основні сектори: державний, приватний та громадянський [57, с. 177].

Громадські організації, які відстоюють права людей з особливими потребами, є важливими партнерами для шкіл. Їхня експертиза та досвід допомагають створювати інклюзивне освітнє середовище [там само].

Батьки учнів також відіграють ключову роль. Вони не лише зацікавлені в успіху своїх дітей, але й мають право брати участь у прийнятті рішень, що стосуються освітнього процесу [там само].

Однією зі стратегій управління ризиками є ухилення від ризику. Це означає відмову від дій, які несуть занадто високі ризики. Цей підхід доцільний, якщо ризики є значними і можуть призвести до серйозних наслідків; вигоди від реалізації проекту не перевищують потенційних втрат; компанія не має ресурсів для покриття можливих збитків.

Для ефективного управління ризиками в Кукшинському ліцеї необхідно створити систему, яка включатиме:

1. Ідентифікацію ризиків - виявлення потенційних загроз.
2. Оцінку ризиків: визначення ймовірності настання та масштабів можливих збитків.
3. Розробку заходів (творення плану дій для зменшення або усунення ризиків).
4. Моніторинг та контроль, що передбачає регулярну перевірку ефективності вжитих заходів.

Управління ризиками в освіті – це комплексний процес, який вимагає залучення всіх зацікавлених сторін. Співпраця з громадськими організаціями, батьками та іншими партнерами дозволяє створити більш безпечне і ефективне освітнє середовище [там само, с. 188].

Система управління ризиками в Кукшинському ліцеї – це комплекс взаємопов’язаних елементів, спрямований на ідентифікацію, оцінку та зменшення потенційних загроз, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

Основними елементами цієї системи є:

* суб’єкти управління - особи або групи осіб, відповідальні за управління ризиками (керівництво закладу, комісії, окремі співробітники: директор, заступники директора, методична рада, батьківський комітет тощо);
* об’єкти управління - конкретні сфери діяльності закладу, які підлягають аналізу на предмет ризиків (навчальний процес, персонал, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, кадри, репутація закладу тощо);
* принципи управління: загальні правила та підходи до управління ризиками (проактивність, системність, прозорість);
* функції управління: конкретні дії, що здійснюються в процесі управління ризиками (ідентифікація, оцінка, розробка заходів, контроль);
* методи управління: інструменти та методики, що використовуються для управління ризиками (SWOT-аналіз, матриці ризиків, сценарії, дерева рішень);
* управлінські рішення (конкретні дії, що приймаються для зменшення або усунення ризиків).

Ця система передбачає:

1. Аналіз ситуації. Проводиться оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища закладу з використанням SWOT-аналізу.
2. Визначення цілей - формулюються стратегічні цілі закладу.
3. Ідентифікація ризиків: виявляються потенційні загрози, які можуть перешкодити досягненню цілей.
4. Оцінка ризиків: визначається ймовірність настання кожного ризику та його потенційні наслідки.
5. Розробка заходів, що передбачає розробку планів дій для зменшення або усунення ризиків.
6. Прийняття управлінських рішень. Вибираються оптимальні варіанти дій для управління ризиками.
7. Реалізація та моніторинг: упроваджуються заходи і здійснюється постійний контроль за їх ефективністю [там само, с. 190].

Система управління ризиками є динамічною і повинна постійно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Успішне управління ризиками вимагає залучення всіх учасників освітнього процесу. Регулярна оцінка ефективності системи управління ризиками є необхідною умовою її успішної роботи [там само].

Пропонуємо вдосконалити систему нагляду за ризиками в Кукшинському ліцеї шляхом впровадження самооцінки.

Для комплексної оцінки ефективності існуючої системи управління ризиками та виявлення її недоліків пропонуємо провести самоаналіз за допомогою спеціально розроблених анкет та опитувальників. Комплексний підхід дозволить оцінити всі аспекти системи управління ризиками.

Виявлення недоліків сприятиме виявленню слабких місць та проблемних зон. Розроблення пропозицій надасть можливість сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи. А залучення персоналу дасть змогу підвищити активність співробітників до процесу управління ризиками.

Такий підхід, на нашу дуку, дозволить:

1. Отримати достовірну інформацію про стан системи управління ризиками.
2. Визначити пріоритетні напрямки, виявити найбільш проблемні аспекти, що потребують уваги.
3. Розробити план дій: створити чіткий план заходів щодо вдосконалення системи [там само].

Наступними кроками для ефективного управління ризиками в Кукшинському ліцеї доцільними будуть такі дії:

1. Розробка інструментів оцінки. Створення анкет та опитувальників, які охоплюватимуть усі аспекти системи управління ризиками.
2. Проведення самооцінки: організація проведення самооцінки серед усіх зацікавлених сторін (керівництво, педагоги, учні, батьки).
3. Аналіз результатів: систематизація отриманих даних та виявлення основних тенденцій.
4. Розробка рекомендацій. Формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи управління ризиками.
5. Впровадження змін - реалізація розроблених рекомендацій.

Запровадження системи самооцінки дозволить зробити управління ризиками в закладі більш ефективним та прозорим.

**Висновки до розділу 2**

Для з'ясування стану та аналізу управління освітніми ризиками у Кукшинському ліцеї ми використали бесіди, анкетування та опитування.

У своєму дослідженні ми провели опитування керівників, учителів та учнів досліджуваного ЗЗСО, яке дало змогу оцінки управлінських ризиків, а його результати дали змогу дійти висновку щодо слабкої поінформованості учителів щодо ризиків у закладі; невідповідність змісту освіти освітнім стандартам; недостатній рівень підготовки школярів; ризик погіршення якості освіти, якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; ризик недоцільного використання позабюджетних коштів; плинність кадрів, труднощі у залученні висококваліфікованого викладацького складу; недосконалість системи мотивації роботи колективу; недовіри з боку школярів учителям.

Окрмі того установлено, що ризик недовіри до директора ліцею є низьким. Тому управлінські ризики у закладі освіти не були виявлені. Водночас після аналізу результатів анкети вчителів ЗЗСО задля вияву ризику недовіри до директора було установлено, що більшість вчителів довіряють керівнику.

Результати опитування учителів свідчать про середній рівень їхньої готовності до роботи з учнями. Хоча педагоги і демонстрували бажання до саморозвитку, прагнули передавати знання та розвивати учнів, існуюють певні резерви для покращення їхньої підготовки.

Результати опитування учнів свідчать про те, що існує розрив між очікуваннями здобувачів щодо навчального процесу та реальними практиками. Багато дітей висловили потребу в більш індивідуальному підході до навчання. Для усунення цього розриву та підвищення ефективності навчального процесу необхідно вжити низку заходів, зокрема, розробити нові методики навчання, що враховують індивідуальні особливості учнів.

Рекомендації для зниження ризиків у Кукшинському ліцеї:

Для освітніх ризиків:

* Оновлення навчально-методичного забезпечення відповідно до сучасних стандартів.
* Запровадження регулярного моніторингу відповідності програм освітнім стандартам та інтеграція нових технологій.

Для кадрових ризиків:

* Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації для викладачів.
* Вдосконалення системи мотивації та створення сприятливих умов праці для залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Для соціально-психологічних ризиків:

* Впровадження нових методик, що стимулюють інтерес учнів до навчання.
* Зміцнення взаємовідносин між учителями та учнями через зворотний зв’язок і врахування інтересів учнів у навчальному процесі.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Теоретичне обґрунтування вибору методів управління освітніми ризиками у закладі загальної середньої освіти дало змогу дійти таких висновків:

1. Ризик розглядають ситуацією невизначеності, яка пов'язана з певним вибором у процесі прийняття рішень задля досягнення потрібного результату зі зведенням до мінімуму негативних наслідків.

Ризик-менеджмент ми розглядаємо сукупністю інтегрованих управлінських дій, які передбачають вияв, аналіз та профілактику ризиків, тобто вплив на об’єкти освітнього закладу, під час якого відбувається забезпечення максимально широкого діапазону вияву ймовірних ризиків, профілактичні дії, їх виважене врахування під час прийняття управлінських рішень менеджером освіти.

Управління ризиками у освітньому закладі тлумачимо комплексом управлінських дій і заходів, які здійснює менеджер навчального закладу задля добору з можливих альтернатив успішного управлінського рішення, які мають негативні чи позитивні наслідки.

Ефективним управлінським рішенням є таке, яке приводить до досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів (час, гроші, людські ресурси тощо) і з урахуванням всіх можливих ризиків.

Ми установили відсутність однозначного підходу до поняття «ризик» та велике різноманіття класифікацій ризиків. Проте ми послуговуємося ідеями Н. Черненко, яка пропонує таку класифікацію групи ризиків за сферою походження:

• політико-правові (ризики зміни переваг стратегій політики держави в освітній галузі, недосконалість механізму здійснення політики в освітній галузі на рівні місцевому та регіональному, законодавчих змін у регулюванні (регламентуванні) діяльності освітніх закладів);

• фінансово-економічні (ризики дефіциту бюджетних фінансувань, недосконалого залучення коштів партнерів);

• організаційно-технічні (ризики недостатності матеріально-технічного бази освітнього закладу, невідповідності санітарним, технічним, пожежним нормам безпеки; невідповідності організаційної структури освітнього закладу її меті, функціям та завданням);

• кадрові (ризики плинності кадрів закладі освіти, зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, порушення норм корпоративної етики, демотивації кадрів навчальних закладів, виявів професійних деструкцій);

• управлінські (ризики недоцільного планування діяльності навчального закладу, дестабілізації його роботи, що передбачає порушення тайм-менеджменту, норм робочого часу, графіків роботи, трудової дисципліни, графіків відпусток; упровадження нововведень в освітніх закладах, недієвого прийняття управлінських рішень; ризик хибних прогнозів);

• інформаційно-комунікаційні (ризики пошкодження інформаційно-комунікаційної системи забезпечення діяльності закладу освіти, загрози інформаційно-комунікаційної діяльності в навчальних закладах, використання нових інформаційно-комунікаційних технологій);

• соціокультурні (ризики вияву явищ деструкції в середовищі освітнього закладу, зниження морально-етичних якостей педколективу та учнівського колективу закладу освіти, виявів корупції);

• навчально-методичні (ризики погіршення якості освіти, якості навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; невідповідності навчання освітнім стандартам, вимогам сучасності, освітньо-кваліфікаційним рівням).

1. Представлена модель управління ризиками в Кукшинському ліцеї є комплексним інструментом, що охоплює всі етапи управління ризиками від ідентифікації до моніторингу. Модель має чітко визначену мету - забезпечення сприятливого та якісного освітнього процесу, адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та включає всі необхідні компоненти для ефективного управління ризиками. Модель може бути застосована в будь-якому закладі загальної середньої освіти. Модель складається з цільового, теоретичного, організаційно-управлінського, діагностично-коригувального, результативно-прогностичного блоків.

Цільовий блок визначає чітку мету та завдання системи управління ризиками.

Теоретичний блок презентує теоретичне обґрунтування моделі, включаючи нормативно-правову базу, ідентифікацію ризиків та теоретичні підходи до управління ризиками.

Організаційно-управлінський блок містить розроблений алгоритм дій, процедури оцінки ризиків та планування заходів. У діагностично-коригувальному блоці передбачено механізми моніторингу, оцінку ефективності та коригування заходів.

Результативно-прогностичний блок забезпечує зворотній зв'язок та постійне вдосконалення системи.

Перевагами запропонованої моделі є: комплексність, адже вона охоплює всі аспекти управління ризиками; гнучкість, оскільки вона може бути адаптована до різних типів закладів освіти; практичність, адже вона містить конкретні рекомендації щодо впровадження; системність - забезпечує цілісний підхід до управління ризиками.

Щодо упровадження моделі, то ми рекомендуємо поступово впроваджувати модель в практику роботи закладів освіти. Необхідно постійно оновлювати та доповнювати модель з урахуванням нових викликів та можливостей. При цьому важливо залучати до процесу управління ризиками всіх учасників освітнього процесу. Обмін досвідом з іншими закладами освіти сприятиме підвищенню ефективності системи управління ризиками.

1. З метою визначення рівня стану управління освітніми ризиками у ЗЗСО ми провели констатувальний експримент на базі Кукшинського ліцею Вертіївської сільської ради Ніжинського району Чернігівської області. Комплексне дослідження включало анкетування 18 респондентів (1 директор, 2 заступники, 15 вчителів Кукшинського ліцею) та аналіз документації. У результаті ми дійшли таких висновків щодо стану управління ризиками в Кукшинському ліцеї:

* Більшість педагогів освітнього закладу мають обмежене розуміння поняття «управління освітніми ризиками».
* Виявлено основні групи ризиків: навчально-методичні, фінансово-економічні, організаційно-технічні та кадрові.
* Педагоги та керівництво мають різні оцінки ймовірності та впливу різних ризиків.
* Систематичного підходу до управління ризиками в закладі немає. Існуючі заходи носять спорадичний характер.
* Рівень довіри до керівництва досить високий, але є потенціал для його подальшого зміцнення.
* Існують розбіжності в оцінці якості навчання між педагогами, учнями та адміністрацією.
* Навчальні плани закладу потребують оновлення та адаптації до сучасних вимог.
* Існують проблеми з мотивацією персоналу, недостатністю кваліфікації деяких педагогів та нестачею персоналу.
* Фінансовий стан закладу викликає певні побоювання у співробітників.
* Проведення анкетування виявило наявність низки навчально-методичних ризиків, серед яких головними є недостатнє фінансування, потреба у модернізації навчальних програм та ресурсів, а також низький рівень мотивації учнів. Ці аспекти потребують комплексного підходу та координації зусиль між керівництвом, педагогами й учнями для створення більш сучасного та ефективного освітнього середовища.

1. Для створення безпечного навчального середовища в Кукшинському ліцеї необхідно розробити систему управління ризиками, яка включатиме в себе такі елементи: ідентифікація ризиків, оцінка їхньої ймовірності та наслідків, розробка планів реагування, моніторинг та аналіз. Співпраця з партнерами та дотримання політики ухилення від ризику можуть бути корисними інструментами в рамках цієї системи.

Для мінімізації ризиків ми пропонуємо:

1. Співпрацю з партнерами: залучати спонсорів, меценатів, місцеву громаду для фінансової підтримки та розвитку школи.
2. Уникати проєктів та ініціатив, які несуть високий рівень невизначеності.
3. Застрахувати майно та відповідальність школи.
4. Створити фінансовий резерв для покриття непередбачених витрат.
5. Проводити регулярні тренінги для вчителів та адміністрації з питань безпеки, управління кризами тощо.
6. Залучати учнів та їхніх батьків до обговорення питань безпеки та розробки заходів щодо зниження ризиків.

Наше дослідження не претендує на вичерпність. В сучасному світі освітні заклади стикаються з багатьма викликами, і розробка системи ризик-менеджменту допомагає вчасно виявляти та мінімізувати потенційні загрози.

Перспективним напрямом є створення цифрових платформ та інструментів для збору та аналізу даних про ризики.

Вивчення соціально-психологічних ризиків у навчальному середовищі є теж дуже важливим, адже відносини між учнями, вчителями та адміністрацією мають значний вплив на атмосферу у закладі. Перспективи досліджень у цьому напрямі включають:

* Вивчення факторів, які впливають на рівень довіри учнів до вчителів і керівництва закладу.
* Аналіз причин низької мотивації до навчання серед учнів, визначення методик, які допоможуть її підвищити.
* Розробка рекомендацій щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що сприяє підвищенню мотивації, зниженню стресу та конфліктів.

Дослідження в галузі змісту освіти є актуальними через постійні зміни в державних освітніх стандартах та потреби сучасного ринку праці. Основні напрями: розробка гнучких навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам та інтегрують новітні технології; вивчення ефективності різних методик викладання, впровадження інноваційних підходів для підвищення зацікавленості учнів у навчанні; створення інструментів для оцінки актуальності навчальних програм та розробка рекомендацій для їх адаптації до потреб учнів.

Розвиток ІТ-технологій створює можливості для покращення освітнього процесу, але разом з тим приносить нові ризики:

* Дослідження кібербезпеки та захисту даних у закладах освіти.
* Вивчення ефективності використання цифрових платформ, які покращують управління освітнім процесом.
* Розробка рекомендацій щодо інноваційного технічного оснащення закладів та забезпечення технічної підтримки для уникнення збоїв у процесі навчання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Evaluation Guidelines. OECD. Paris. <URL:https://www.oecd.org/dac/evaluation/seco_guidelines.pdf>.
2. Peterson G.D. Ecological Paradigms Lost, Routes of Theory Change. Theoretical Ecology Series 2005. <URL:https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780120884599500182>.
3. Rogers K. Scientific modeling science. 2012. <URL:https://www.britannica.com/science/scientific-modeling>.
4. Schwarz Ch. V., Reiser B.J., Davis E.A., Kenyon L., Achér A., Fortus D.,Yael Shwartz, Hug B, Krajcik J. Developing a learning progression for scientific modeling: Making scientific modeling accessible and meaningful for learners <URL:https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tea.20311>.
5. Schwarz Ch. V., White B. Metamodeling Knowledge: Developing Students’ Understanding of Scientific. Modeling cognition and instruction, 2005, 23(2), P.165–205. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 166 P. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Metamodeling-Knowledge%3A-Developing-> Students'-of-Schwarz-White/baac90637f7d95a0922090cda9a3c0d34958f31b.
6. Агеєв А. Е. Організаційна модель та методи управління ризиками проектно-орієнтованого підприємства: автореф. дис. канд. техн. наук: спец. 05.13.22 Управління проектами та програмами». Харків, 2017. 21 с.
7. Бикова С. В. Специфіка схильності до ризику в осіб з різним типом емоційності. URL: http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/14209/1/Bykova.pdf
8. Бикова С. В. Індивідуально-типологічні особливості схильності до ризику: автореф. дис. … канд. психол. наук : спец. 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології». Одеса, 2008. 22 с.
9. Бондаренко П. В. Карта ризиків – ефективний інструмент управління: URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.
10. Бондарєва Т. І. Структурні моделі та методи оцінки ризиків при плануванні проекту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн.н аук: спец. 05.13.22 «Управління проектами та програмами» Т. І. Бондарєва. Харків, 2006. 21 с.
11. Бондарчук В. В. Ризик як правова категорія [Електронний ресурс]. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 2. С.312–315. URL: :file:///C:/Users/UseinHome/Downloads/Chkup\_2013\_2\_76%20(2).pdf.
12. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
13. Вдовіченко О. В. Готовність до ризику у різних сферах діяльності. Методика дослідження. Одеса : Фенікс, 2017. 34 с.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
15. Верхоглядова Н. І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 27–31.
16. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір ; за ред. С. М. Гончарова. К. : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
17. Горішна О. Модель управління змінами у закладі загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2022. Випуск 13 (25). С. 3-10.
18. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков; за наук. ред.М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. 164 с.
19. Данченко О. Б., Занора В. О. Д 17 Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1235/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\_%D0%94%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\_%D0%97%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf
20. Дронова О. С. Схильність до ризику як чинник агресивної поведінки неповнолітніх: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» О. С. Дронова. К., 2012. 21 с.
21. 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.
22. Жигірь В. І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 140–148. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/nzbdpu_2014_1_22>.
23. Журман С., Шишкіна О. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 155-163.
24. Залунін В.Ф. Організація управління економічним ризиком підприємств невиробничої сфери в умовах ринку. *Сталий розвиток економіки*, 2019. № 2 (19). С. 262-267.
25. Калашнікова С. А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів. *Освітологічний дискурс.* 2011. № 1 (3). С. 143–167: URL: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/56>.
26. Каленюк І. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка.* 2015. № 5 (170). С. 23–28.
27. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
28. Ковальчук О. С. Семінар-тренінг «Формування психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку». Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. К. : А.С.К., 2012. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 33. C. 14–21.
29. Корж Н.В, Соколовська В.В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управліня якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво,* 2019. № 4 (109). С. 53-57.
30. Котов Є. В. Управління соціальними ризиками в умовах обмежених можливостей: монографія / Є. В. Котов, О. С. Вишневський. Донецьк, 2010. 107 с.
31. Лактіонова О. А. Л 198 Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A3%D0%A4%D0%A0%2027\_10\_2020.pdf
32. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017.126 с.
33. Мартякова О. В. Господарські ризики: оцінка та прогнозування: [монографія] / О. В. Мартякова, І. В. Кочура. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2018. 220 с.
34. Марченко Г. Ю. Страхування ризиків іпотечного кредитування в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». К., 2010. 19 с.
35. Маторін Є. Про базовий компонент професійної компетентності менеджера освіти. Людинознавчі студії: зб. наук. праць ДДПУ. Дрогобич : ДДПУ ім. І. Франка, 2014. Вип. 29, Ч. 3. Педагогіка. С. 96-104.
36. Мачинська Н. І. Педагогічна освіта магістрантів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю: монографія; за ред. С. О. Сисоєвої. Львів: ЛьвДУВС, 2013. 416 с.
37. Меркулова Н. Науково-теоретичні засади підготовки менеджерів освіти до інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом: URL:<http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/> doklad\_11\_3\_2\_07.pdf.
38. Мостенська Т. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2010. № 3. С. 72–79: URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856>.
39. Нікітіна Н., Решетова І. Інноваційні технології освітнього менеджменту. *Гуманізація навчально-виховного процесу. Слов’янський державний педагогічний університет*. 2019. № 5 (97). С.101–111. <URL:http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196463>.
40. Оніщенко О. В. Тренінг як інноваційна методика навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Вісник, 2015. № 132. С. 106-109. URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3-%D1%8F%D0%BA-%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf
41. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємництві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 c.Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 164–172.
42. Романенко Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти». Одеса, 2010. 23 с.
43. Сакалюк О. О. Формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в полікультурному навчальному середовищі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти». Одеса, 2012. 21 с.
44. Сас Н. М. Тенденції професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління (теоретико-методологічний аспект): дис. … доктора пед. наук. спец.: 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти». Полтава, 2015. 556 с.
45. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4, Том 2. с.43–51. <URL:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4424>.
46. Силадій І. М. Професійна підготовка менеджерів освіти до управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук спец. 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2012. 24 с.
47. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
48. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
49. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64/52>
50. Удовицька Т. А. Проблеми у функціонуванні системи вищої освіти : аналіз можливих ризиків. *Грані. Дніпропетровськ* : Грані. 2012. № 1 (81). 134–137.
51. Українська О. О. Фінансові ризики суб’єктів господарювання : оцінка і зниження їх негативного впливу: автореф. дис…. канд. екон. наук. спец.: 08.00.08 – «Гроші, фінанси і кредит». Донецьк, 2010. 21 с.
52. Управління ризиками в проектах. URL: https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija\_8.pdf
53. Управління ризиками державних програм та проектів / [авт. кол. : Т. К. Гречко, Ю. В. Ковбасюк, С. М. Коник та ін.]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : Освіта України, 2014. 166 с.
54. Управління ризиками: навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
55. Черненко Н. М. Вірогідні ризики у галузі освіти. *Зб. наук. докл. міжнар. наук. конф. з обміну науковими досягненнями,* 30-31 серп. 2018 р. Польща: Poznan. Ч. 3. С. 31-37.
56. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.
57. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах: дис. … доктора пед. наук. спец.: 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти». Одеса, 2016. 521 с.
58. [Шишкіна О.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A8%D0%B8%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E$) Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. [*Проблеми і перспективи економіки та управління*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101286)*.* 2019. № 1. С. 253-264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\_2019\_1\_30](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ppeu_2019_1_30)
59. **ДОДАТКИ**
60. **Додаток А**
61. методику для отримання інформації та управління освітніми ризиками, яку запропонувала Н.Черненко (Додаток )

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Метод аналізу** | **Опис методу** | **Переваги** | **Недоліки** | **Коли застосовувати** |
| Експертна оцінка | Кваліфіковані фахівці (педагоги, психологи, адміністрація) оцінюють ймовірність та наслідки ризиків на основі свого досвіду та знань. | Оперативність, гнучкість, можливість врахувати інтуїцію та досвід. | Суб'єктивність, залежність від компетентності експертів. | На початкових етапах аналізу, для швидкої оцінки ситуації. |
| Анкетування | Збір інформації про ризики шляхом опитування педагогів, учнів, батьків. | Дозволяє охопити велику кількість людей, отримати різноманітні думки. | Можливі неточні відповіді, залежність від формулювання запитань. | Для виявлення загальних проблем та думок учасників освітнього процесу. |
| Спостереження | Систематичне спостереження за навчально-виховним процесом для виявлення проблемних ситуацій та потенційних ризиків. | Об'єктивність даних, можливість виявити приховані проблеми. | Висока трудомісткість, залежить від навичок спостерігача. | Для виявлення конкретних проблем та їхніх причин. |
| Аналіз документів | Вивчення шкільної документації (плани, звіти, протоколи) для виявлення ризиків. | Об'єктивність даних, можливість виявити системні проблеми. | Займає багато часу, вимагає навичок аналізу документів. | Для виявлення проблем, пов'язаних з організацією навчального процесу. |
| Метод сценаріїв | Моделювання різних сценаріїв розвитку подій для оцінки можливих наслідків ризиків. | Дозволяє передбачити різні варіанти розвитку подій, розробити плани дій. | Вимагає високої кваліфікації фахівців, може бути трудомістким. | Для стратегічного планування та прийняття рішень. |
| Чек-листи | Використання готових списків потенційних ризиків для їх виявлення та оцінки. | Простота використання, швидкість оцінки. | Не завжди повністю охоплюють всі можливі ризики. | Для швидкої перевірки наявності основних ризиків. |
| Метод дельфі | Систематичний метод збору експертних оцінок, спрямований на досягнення консенсусу зі складних питань, які важко оцінити. Він особливо корисний для прогнозування майбутніх подій, оцінки ризиків та прийняття стратегічних рішень.  Метод ґрунтується на принципі, що колективна експертна оцінка, отримана в результаті кількох раундів анонімного опитування, більш точна, ніж індивідуальні прогнози. Анонімність виключає соціальний тиск і дозволяє кожному експерту висловити свою думку вільно. | Як працює аналіз випадків?  Вибір випадку: Спочатку обирається конкретний випадок для дослідження. Це може бути успішна або невдала ініціатива, нестандартна ситуація тощо.  Збір даних: Збирається максимально повна інформація про випадок з різних джерел: документи, інтерв’ю, спостереження тощо.  Аналіз даних: Зібрана інформація систематизується, класифікується та аналізується з метою виявлення закономірностей, причинно-наслідкових зв’язків та унікальних особливостей випадку.  Формулювання висновків: На основі аналізу формулюються висновки щодо причин успіху або невдачі, факторів, що вплинули на ситуацію, та рекомендації для майбутніх дій. |  |  |
| Аналіз випадків | Якісний дослідницький метод, який передбачає детальне вивчення конкретної ситуації, події або явища з метою розуміння її причин, наслідків та виявлення закономірностей. Це як розслідування, але спрямоване не на встановлення фактів, а на отримання глибоких знань про певний феномен. | Глибоке розуміння, адже дозволяє детально дослідити складні та багатогранні ситуації.  Гнучкість: може бути застосований для вивчення різних явищ і проблем.  Релевантність: результати дослідження можуть бути безпосередньо застосовані на практиці.  Генерація нових ідей: сприяє розвитку нових теорій та гіпотез. | Обмежена узагальненість: висновки, отримані на основі одного випадку, можуть бути не поширюватися на інші ситуації.  Суб’єктивність: результати дослідження можуть залежати від суб’єктивних оцінок дослідника.  Трудомісткість: вимагає значних витрат часу та ресурсів. | Вивчення ефективності педагогічних методів; Дослідження особливостей навчального процесу; розробки програм підвищення кваліфікації педагогів |
| Моделювання | процес створення спрощеної моделі реальної системи для її аналізу та прогнозування.  Типи моделей:  Логічні моделі: Використовуються для опису причинно-наслідкових зв'язків між різними елементами системи.  Математичні моделі: Застосовуються для кількісної оцінки ризиків та прогнозування їхніх наслідків.  Комп'ютерні моделі: Дозволяють створювати динамічні моделі, які відображають зміни в системі з часом. | Спрощення складної системи: Модель дозволяє представити складну систему в більш простому вигляді, виділяючи основні елементи та їхні взаємозв'язки. Це полегшує розуміння системи та її поведінки.  Прогнозування: За допомогою моделей можна прогнозувати майбутні зміни в системі, що дозволяє приймати проактивні рішення.  Експериментування: Моделювання дозволяє проводити експерименти в безпечному середовищі, що особливо важливо, коли реальні експерименти можуть бути занадто дорогими або небезпечними.  Оптимізація: Моделі можуть бути використані для пошуку оптимальних рішень, тобто таких, які найкраще відповідають поставленим цілям.  Виявлення слабких місць: Моделювання дозволяє виявити потенційні проблеми та слабкі місця в системі, що допомагає запобігти негативним наслідкам. | Спрощення реальності: Модель завжди є спрощенням реальної системи, тому вона не може врахувати всі її нюанси та деталі.  Залежність від якості даних: Точність моделі залежить від якості даних, які використовуються для її побудови. Помилки в даних можуть призвести до невірних результатів.  Складність створення: Створення складних моделей може бути трудомістким і вимагати спеціальних знань та навичок.  Вартість: Розробка та використання моделей може бути досить дорогим.  Обмежена область застосування: Не всі системи можна адекватно описати за допомогою моделей. | Прогнозування кількості учнів: Моделі можуть використовуватися для прогнозування кількості учнів у школі в майбутньому, що дозволяє планувати ресурси.  Оцінка ефективності навчальних програм: Моделі можуть бути використані для оцінки ефективності різних навчальних програм і вибору оптимальної.  Аналіз впливу різних факторів на успішність навчання: Моделі дозволяють визначити, які фактори найбільше впливають на успішність учнів (наприклад, соціальне походження, мотивація, якість навчання). |
| Морфологічний аналіз | метод системного аналізу, який дозволяє генерувати нові ідеї та рішення шляхом структурованого розгляду всіх можливих варіантів.  Шляхом систематичного розгляду всіх компонентів освітнього процесу можна виявити потенційні загрози, які можуть бути пропущені при інших методах аналізу.  Морфологічний аналіз допомагає генерувати різні варіанти розвитку подій, що дозволяє розробити більш гнучкі стратегії управління ризиками.  Створення інноваційних рішень: Цей метод стимулює творче мислення і допомагає знаходити нестандартні рішення для вирішення проблем. | Системність: Завдяки структурованому підходу, метод дозволяє охопити всі можливі варіанти рішень, мінімізуючи ризик пропустити важливі аспекти проблеми.  Креативність: Стимулює творче мислення, допомагаючи генерувати нові, нестандартні ідеї.  Гнучкість: Може бути застосований до широкого кола проблем, від технічних до соціальних.  Комплексність: Дозволяє розглядати проблему з різних точок зору, враховуючи взаємозв'язки між різними факторами.  Виявлення нових можливостей: Завдяки поєднанню різних елементів, метод дозволяє виявити несподівані і перспективні рішення. | Трудомісткість: Для великих і складних систем створення морфологічної матриці може бути дуже трудомістким.  Велика кількість варіантів: Метод може генерувати велику кількість потенційних рішень, що ускладнює їхню оцінку та вибір оптимального.  Необхідність експертних знань: Для ефективного застосування методу необхідні експерти в різних областях, які зможуть оцінити потенційні рішення.  Ризик "генерації сміття": Серед великої кількості згенерованих варіантів може бути багато непрактичних або нереалістичних.  Складність оцінки варіантів: Оцінка великої кількості варіантів може бути складною і вимагати розробки спеціальних критеріїв. | При вирішенні складних і багатогранних проблем.  Коли необхідно генерувати велику кількість ідей.  Коли потрібно вийти за рамки традиційного мислення.  При розробці нових продуктів або послуг.  Для стратегічного планування. |
| Екстраполяція | метод прогнозування, який полягає в поширенні відомих тенденцій на майбутнє. В освіті екстраполяцію можна використовувати для прогнозування майбутніх ризиків. Аналізуючи існуючі тренди та тенденції розвитку, можна спрогнозувати, які ризики можуть виникнути в майбутньому.  Порівнюючи прогнози з реальними результатами, можна оцінити ефективність вжитих заходів. | Простота: Екстраполяція є одним з найпростіших методів прогнозування. Вона не вимагає складних математичних моделей або глибоких знань статистики.  Швидкість: Результати екстраполяції можна отримати досить швидко, що особливо важливо при прийнятті оперативних рішень.  Інтуїтивність: Метод легко зрозуміти навіть тим, хто не має спеціальної підготовки.  Ефективність для короткострокових прогнозів: Якщо тенденції змінюються повільно і плавно, екстраполяція може давати досить точні прогнози на короткий термін. | Екстраполяція припускає, що існуючі тенденції збережуться в майбутньому. Однак, це не завжди так. Раптові зміни в умовах можуть призвести до того, що прогноз буде неточним.  Нездатність враховувати якісні зміни: Екстраполяція не дозволяє передбачити якісні зміни, які можуть відбутися в системі. Наприклад, вона не зможе передбачити появу нових технологій або зміну соціальних норм.  Чутливість до вихідних даних: Точність прогнозу сильно залежить від якості і кількості вихідних даних. Помилки у вихідних даних можуть призвести до значних відхилень прогнозу від реального стану справ.  Непридатність для довгострокових прогнозів: Чим далі в майбутнє ми намагаємося зазирнути, тим менш точним буде прогноз, отриманий методом екстраполяції. | Екстраполяція є корисним інструментом для швидкого отримання первинних оцінок і прогнозів. Однак, її слід використовувати з обережністю і завжди враховувати її обмеження. |

**Додаток Б**

1. **Анкета**
2. **Мета: оцінити у персоналу рівень обізнаності щодо поняття «управління освітніми ризиками», наявність ідентифікованих ризиків, оцінку їхнього впливу на навчальний процес та заходи, які вживаються для їхньої мінімізації.**
3. Блок 1: Оцінка рівня обізнаності та залученості
4. 1. Наскільки Ви обізнані з поняттям «управління освітніми ризиками»? (шкала Лікерта)
5. а) добре обізнаний
6. б) слабко обізнаний
7. в) зовсім не обізнаний.
8. 2. Чи брали Ви участь у розробці заходів щодо зниження освітніх ризиків у нашому закладі?
9. а) так
10. б) ні
11. 3. Як часто Ви обговорюєте питання управління ризиками на педагогічних радах?
12. а)
13. б) ніколи
14. в) рідко
15. г) часто
16. д) завжди
17. Блок 2: Ідентифікація ризиків
18. 4. Які, на Вашу думку, найбільш значущі освітні ризики існують у нашому закладі?
19. 5. Як Ви оцінюєте ймовірність реалізації цих ризиків? (шкала Лікерта – від 1 до 5)
20. 6. Які наслідки можуть мати ці ризики для навчального процесу?
21. Блок 3: Оцінка заходів щодо мінімізації ризиків
22. 7. Чи вважаєте Ви, що в нашому закладі вживаються достатні заходи для мінімізації ідентифікованих ризиків?
23. а) так
24. б) ні
25. 8. Які, на Вашу думку, найбільш ефективні заходи з управління ризиками?
26. 9. Чи достатньо Ви поінформовані про заходи, що вживаються для управління ризиками? (шкала Лікерта- від 1 до 5)
27. Блок 4: Потреби в додатковій підготовці
28. 10. Які знання та навички необхідні вчителям для ефективного управління ризиками?
29. 11. Чи хотіли б Ви пройти додаткове навчання з питань управління освітніми ризиками?
30. а) так
31. б) ні
32. **Додаток В**
33. **Анкета**
34. **Мета: оцінка вчителями, учнями та керівниками виявлення ризиків некоректно складених навчальних планів у закладі освіти**
35. **Питання**
36. Наскільки Ви задоволені поточним навчальним планом? (шкала Лікерта: повністю незадоволений – повністю задоволений)
37. Чи вважаєте Ви, що поточний навчальний план відповідає сучасним вимогам до освіти?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи є у Вас пропозиції щодо вдосконалення навчального плану?
2. Які, на Вашу думку, є основні переваги та недоліки поточного навчального плану?
3. Чи є у навчальному плані достатньо часу для вивчення всіх тем програми?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи вважаєте Ви, що навантаження учнів відповідає їхньому віку та індивідуальним особливостям?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи є у навчальному плані достатньо годин для проведення практичних занять, проектної діяльності?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи відповідає розподіл годин між предметами Вашим уявленням про важливість кожного з них?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи є у навчальному плані достатньо часу для повторення матеріалу та підготовки до контрольних робіт?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи враховує навчальний план індивідуальні особливості учнів (наприклад, обдарованість, особливі освітні потреби)?

А) так

Б) ні

В) частково

1. З якими труднощами Ви стикаєтесь при реалізації навчального плану? (відкрите питання)
2. Чи достатньо у Вас методичних матеріалів для реалізації навчального плану?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи є у Вас достатньо часу для підготовки до уроків згідно з вимогами навчального плану?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи вважаєте Ви, що навчальний план є достатньо гнучким для адаптації до непередбачених ситуацій?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи обговорювали Ви з адміністрацією школи питання, пов’язані з навчальним планом?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи співпрацюєте Ви з колегами з інших предметів для узгодження навчальних планів?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи отримуєте Ви достатню підтримку від адміністрації школи у реалізації навчального плану?

А) так

Б) ні

В) частково

**Додаток Г**

1. **Анкета**
2. **Мета: виявлення та оцінка вчителями кадрових ризиків у закладі; виявити потенційні загрози, пов’язані з персоналом, та розробити заходи для їх мінімізації.**
3. Блок 1. Загальна оцінка кадрового потенціалу
4. Наскільки Ви задоволені рівнем кваліфікації Ваших колег?
5. (від 1 до 5).
6. Чи вважаєте Ви, що Ваші колеги достатньо мотивовані для виконання своїх обов’язків?
7. А) Так.
8. Б) ні
9. В) важко сказати.
10. 3. Чи є у Вашому підрозділі достатньо персоналу для виконання всіх завдань?
11. А) так
12. Б) ні.
13. В) недостатньо.
14. 4. Чи відчуваєте Ви, що Ваші знання та навички відповідають вимогам Вашої посади?
15. А) так
16. Б)ні.
17. В) Частково.
18. Блок 2. Оцінка системи управління персоналом
19. 5. Чи є у Вашій організації чітко визначені процедури підбору, найму та звільнення персоналу?
20. А) так
21. Б) Ні.
22. 6. Чи проводиться регулярна оцінка ефективності роботи працівників?
23. А) так.
24. Б) ні.
25. 7. Чи є у Вашій організації програми навчання та розвитку персоналу?
26. А) так.
27. Б) ні.
28. 8. Чи вважаєте Ви, що система мотивації працівників є ефективною?
29. А) так.
30. Б) Ні.
31. В) важко сказати.
32. 9. Чи є у Вашій організації політика управління конфліктами?
33. А) так.
34. Б) ні.
35. Блок 3. Оцінка потенційних кадрових ризиків
36. 10. Які, на Вашу думку, є найбільш істотними кадровими ризиками в нашій організації?
37. 11. Чи спостерігали Ви випадки неефективної роботи співробітників, які могли призвести до негативних наслідків для організації?
38. А) так (якщо так, опишіть ситуацію).
39. Б) ні.
40. 12. Чи вважаєте Ви, що існує ризик втрати ключових співробітників?
41. А) так
42. Б) ні
43. В) важко сказати.
44. 13. Чи є у Вашій організації ризик витоку конфіденційної інформації через дії персоналу?
45. А) так.
46. Б) ні.
47. В) важко сказати.
48. Блок 4. Пропозиції щодо покращення ситуації
49. 14. Які заходи, на Вашу думку, необхідно вжити для зниження кадрових ризиків в організації? (відкрите питання)
50. 15. Чи хотіли б Ви брати участь у розробці заходів щодо управління кадровими ризиками?
51. А) так.
52. Б) ні.
53. 16. Чи є у Вашій організації випадки дискримінації за ознаками статі, віку, національності тощо?
54. А) так.
55. Б) Ні.
56. 17. Чи відчуваєте Ви, що у Вашій організації створено сприятливий психологічний клімат?
57. А) так.
58. Б) ні.
59. В) важко сказати.
60. 18. Чи є у Вашій організації профспілкова організація?
61. А) Так.
62. Б) ні.
64. **Додаток Д**
65. **Анкета**
66. **Мета анкетування: оцінити рівень сприйняття фінансово-економічних ризиків серед співробітників, виявити потенційні загрози для фінансової стабільності компанії та розробити заходи для їх мінімізації.**

Аудиторія: Працівники різних рівнів та підрозділів організації, які мають безпосереднє відношення до фінансових процесів.

Блок 1. Загальна оцінка фінансової ситуації

1. Як Ви оцінюєте загальний фінансовий стан компанії? (шкала Лікерта: дуже поганий – дуже хороший)
2. Чи відчуваєте Ви впевненість у майбутньому фінансовому стані компанії?

А) так

Б) ні

В)важко сказати

1. Чи спостерігали Ви в останній час якісь негативні зміни у фінансовій діяльності компанії?

А) так (опишіть)

Б) Ні

Блок 2. Сприйняття фінансових ризиків

1. Наскільки, на Вашу думку, наша компанія схильна до фінансових ризиків? (шкала Лікерта)
2. Які фінансові ризики, на Вашу думку, є найбільш актуальними для нашої компанії?
3. Чи вважаєте Ви, що компанія має достатньо засобів для подолання можливих фінансових труднощів?

А) так

Б) ні

В)важко сказати

Блок 3. Оцінка системи управління фінансовими ризиками

1. Чи є у компанії чітко визначена політика управління фінансовими ризиками?

А) так

Б) ні

1. Чи проводяться регулярні аналізи фінансових ризиків?

А) так

Б) ні

1. Чи є у компанії спеціальний підрозділ або відповідальна особа за управління фінансовими ризиками? (так/ні)
2. Чи інформується персонал про існуючі фінансові ризики та заходи щодо їх мінімізації? (так/ні)
3. Блок 4. Пропозиції щодо покращення ситуації
4. Які заходи, на Вашу думку, необхідно вжити для зниження фінансових ризиків в компанії? (відкрите питання)
5. Чи хотіли б Ви брати участь у розробці заходів щодо управління фінансовими ризиками?

А) так

Б) ні

Блок 5. Оцінка знань та навичок

1. Чи вважаєте Ви, що у Вас достатньо знань та навичок для оцінки фінансових ризиків у Вашій сфері діяльності?

А) так

Б) ні

В) частково

1. Чи потребуєте Ви додаткового навчання з питань управління фінансовими ризиками?

А) так ( у якій формі)

Б) ні

1. Чи впливають на фінансовий стан компанії зовнішні фактори (наприклад, економічна ситуація в країні, зміни валютного курсу)?

А) так

Б) ні

1. Чи є у компанії програма страхування фінансових ризиків?

А) так

Б) ні

В)важко сказати

1. Чи проводиться регулярний аудит фінансової діяльності компанії?
2. А) так
3. Б) ні
4. В)важко сказати
5. **Додаток Е**
6. **Анкета для виявлення та оцінки навчально-методичних ризиків**
7. **Мета анкетування: оцінити рівень сприйняття навчально-методичних ризиків серед викладачів та учнів, виявити потенційні загрози для якості освітнього процесу та розробити заходи для їх мінімізації.**
8. Аудиторія: Викладачі, студенти, адміністрація навчального закладу.
9. Блок 1. Загальна оцінка навчального процесу
10. 1. Як Ви оцінюєте загальну якість навчання в нашому закладі? (шкала Лікерта: дуже низька – дуже висока)
11. 2. Чи вважаєте Ви, що навчальні програми відповідають сучасним вимогам?

А) так

Б) ні

В)частково

1. 3. Чи відчуваєте Ви, що отримуєте достатньо знань та навичок для подальшої професійної діяльності?
2. А) так
3. Б) ні
4. В)частково
5. Блок 2. Сприйняття навчально-методичних ризиків
6. 4. Які, на Вашу думку, є найбільш істотними навчально-методичними ризиками в нашому закладі? (відкрите питання)
7. 5. Чи спостерігали Ви випадки, коли якість навчання була недостатньо високою?
8. а) так (опишіть ситуацію)
9. б) ні
10. 6. Чи вважаєте Ви, що існує ризик того, що учні не отримають необхідних знань та навичок?
11. А) так
12. Б) ні
13. В)важко сказати
14. Блок 3. Оцінка системи управління навчальним процесом
15. 7. Чи є у навчальному закладі чітко визначена система контролю якості навчання?
16. А) так
17. Б) ні
18. 8. Чи проводяться регулярні оцінки ефективності навчальних програм?
19. А) так
20. Б) ні
21. 9. Чи є у навчального закладу сучасні технічні засоби навчання?
22. А) так
23. Б) ні
24. 10. Чи інформуються викладачі про нові методики та технології навчання?
25. А) так
26. Б) ні
27. Блок 4. Пропозиції щодо покращення ситуації
28. 11. Які заходи, на Вашу думку, необхідно вжити для зниження навчально-методичних ризиків в закладі?
29. 12. Чи хотіли б Ви брати участь у розробці заходів щодо покращення якості навчання?
30. А) так
31. Б) ні
32. Блок 5. Оцінка знань та навичок
33. 13. Чи вважаєте Ви, що у Вас достатньо знань та навичок для ефективного навчання?
34. А) так
35. Б) ні
36. В)частково
37. 14. Чи потребуєте Ви додаткового навчання з метою підвищення своєї кваліфікації?
38. а) так (в якій галузі
39. б) ні
40. 15. Чи є у навчальному закладі достатньо навчальних матеріалів та літератури?
41. А) так
42. Б) ні
43. 16. Чи задоволені Ви організацією навчального процесу (розклад, тривалість занять)?
44. А) так
45. Б) ні
46. В)частково
47. 17. Чи є у навчальному закладі можливість для самостійної роботи студентів?
48. А) так
49. Б) ні
50. В)частково
51. **Додаток Ж**
52. **Анкета на виявлення ризиків недовіри вчителям**
53. **(респонденти дають відкриту відповідь)**
54. 1. Яким вам хотілося би бачити вашого вчителя?
55. Креативним, активним, сучасним, показувати власний приклад.
56. 2. Якими методами навчання повинен володіти вчитель?
57. Сучасними та інноваційними
58. 3. Чи зрозуміло подається навчальний матеріал на заняттях в школі?
59. Так. Замало дослідів та лабораторних робіт, бесід, диспутів.
60. 4. Чи чесно вчителі виставляють оцінки учням?
61. Так. Замало аргументації, пояснень чому саме така оцінка.
62. 5. Як можна описати характер ваших взаємин з вчителями?
63. Дорий. Довірливий. Вони відносяться до нас як до рівних.
64. 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

1. 7. Які вчителі подобаються вам більше за інших?
2. Цілеспрямовані, вимогливі, розумні, сучасні.
3. 8. Чи зазнаєте ви труднощів під час спілкування з вчителями?
4. Так. В основному це не бажання пояснювати матеріал повторно. Багато завдань з різних дисциплін на один день.
5. 9. Які ваші улюблені педагогічні методики, що застосовують ваші вчителі?
6. Робота в групах, дослідження, творчі та індивідуальні завдання.
7. 10.Чи часто трапляються конфліктні ситуації з вашими вчителями?
8. Ні. Проте існують мілкі непорозуміння, які легко вирішуються вчителями.

11. Оцініть рівень довіри до вчителів закладу ( від 1 до 5).

12. Оцініть рівень довіри до вчителів різних предметів. ( від 1 до 5).

1. 13. Що, на вашу думку, є основними причинами недовіри до вчителів?
2. А) Необ'єктивне оцінювання.
3. Б) Упередженість.
4. В) Недостатня кваліфікація.
5. Г) Відсутність інтересу до учнів.
6. Д) Інші (з можливістю власного варіанту).
7. 15. Як недовіра впливає на навчальний процес?
8. 16. Які емоції викликає недовіра?
9. 17. Що, на вашу думку, можна зробити для підвищення рівня довіри до вчителів?
10. 18. Чи вважаєте Ви, що вчителі завжди об'єктивно оцінюють Ваші знання?
11. 19. Які якості, на Вашу думку, має мати вчитель, щоб заслужити довіру учнів?

20. Чи вважаєте Ви, що вчителі достатньо уважні до потреб кожного учня?