

УДК 373.3/.5.091.113:005

І. А. Усік

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-4367-0082>

*Завідувач відділу керівних кадрів  
та координації діяльності методичних кабінетів (центрів)  
Чернігівського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти  
імені К. Д. Ушинського,  
м. Чернігів, Україна*

## РОЗВИТОК АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті здійснено аналіз проблеми розвитку антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти. Підсумовано, що реформи в галузі освіти ведуть до значної диференціації змісту освіти та інших суттєвих трансформацій. Проаналізовано теоретичні дослідження щодо загальних проблем управління. Встановлено, що управління, в умовах реформування освіти, позиціонує інноваційну форму – антикризовий менеджмент, метою якого є створення ефективної організації і за необхідності подальша її зміна для того, щоб вона відповідала мінливим умовам зовнішнього середовища. З'ясовано сутність менеджменту закладу загальної середньої освіти. Виокремлено сучасні дослідження, що стосуються проблеми розвитку антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти.*

**Ключові слова:** *менеджмент, антикризовий менеджмент, заклад загальної середньої освіти, керівник закладу освіти, модернізація.*

**Постановка проблеми.** Глобальні зміни у системі освіти України на сучасному етапі вимагають нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти. Як зазначає С. Королюк [4], сучасні вимоги до школи потребують високого рівня професійної компетентності всіх учасників освітнього процесу, а особливо – керівників закладів освіти [4, с. 1].

Реформи в галузі освіти ведуть до значної диференціації змісту освіти та інших суттєвих трансформацій. Таким чином, зміна об'єкта управління (у даному дослідженні – закладів загальної середньої освіти) закономірно детермінує зміни в управлінні ним. У педагогічній науці і практиці посилюється прагнення осмислити цілісний педагогічний процес з позиції науки управління, надати йому науково обґрунтований характер. Проблеми управління завжди були предметом філософських, психологічних і педагогічних досліджень.

Так, відомі теоретичні дослідження загальних проблем управління висвітлені у науковій спадщині В. Афанасьєва, Д. Гвішіані, О. Дейнека, Ю. Васильєва та ін. Специфіку управління закладом освіти активно досліджували Є. Березняк, В. Бондар, О. Васильєва, Т. Кабаченко та ін. Створенню системи управління освітою присвячені дослідження Ю. Алфьорова, В. Зверєвої, В. Лазарєва, М. Поташника та ін.

Психологічна діагностика управлінської діяльності здійснювалася В. Лебедевим, П. Осиповим, В. Туренко, Р. Шакуровим та ін. Законом України «Про освіту» (2017 р.) [9] унормовано управління в освітній системі як діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта відповідно до заданої мети, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації. Соціологи визначають управління як цілеспрямований, спланований, системний і свідомо організований процес, що сприяє досягненню максимального ефекту при витраті мінімальних ресурсів, зусиль і часу.

Управління виникає як необхідна умова для життєдіяльності людей, які колективно вирішують конкретні завдання. В умовах сучасних перетворень характер процесу управління навчанням, вихованням і розвитком особистості став орієнтуватися на кінцеві результати, що передбачає пошук шляхів оновлення принципів, методів, змісту управління.

Для подальшого розвитку системи освіти, необхідно прискорити відмирання старих традиційних структур управління [1, с. 57-58]. Потрібно професійно займатися створенням управлінського

інформаційного банку, забезпеченням безперервного інформаційного потоку на сучасній технічній основі. Важливо всебічно і глибоко вивчати зарубіжний управлінський досвід і наполегливо займатися формуванням і розвитком власної культури управлінської праці на основі раціоналізації, оптимізації, гуманізації.

Дослідження останніх років (С. Бутівченко, В. Васильченко, С. Ващук, В. Вікторов, Д. Гнатюк, Н. Гонтаровська, А. Губа та ін.) стали важелями необхідності пошуку принципово нових підходів до забезпечення якості роботи закладів освіти за рахунок реалізації ефективних структур управління, нового змісту та інноваційних педагогічних технологій. На думку вітчизняних дослідників (А. Дмитрук, О. Засць, В. Ковальчук, Е. Лузік, О. Науменко, В. Пikelьна, Н. Рачова, Т. Рогова та ін.) проблеми управління освітою, становлення і посилення адміністративно-командної системи керівництва у 30-х роках унеможливило пошук нових форм і методів управління у сфері освіти.

Натомість, в останніх наукових розвідках дослідників у галузі педагогіки недостатньо окреслені напрями підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до антикризового менеджменту, що підкреслює актуальність дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів розвитку антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти.

Для досягнення мети визначено низку теоретичних методів – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення.

**Результати дослідження.** Управління освітою до 90-х років будувалося на теоретичній основі початку століття і не могло ефективно функціонувати, а тим більше розвиватися в нових умовах. Ця система була не просто інерційною й орієнтованою на відтворення заданих соціальних норм, але й накопичила чималий досвід і традиції гальмування розвитку освіти. У другій половині 90-х років отримала поширення концепція «організаційного розвитку». Її практико-орієнтована спрямованість дозволила констатувати доцільність управлінської діяльності в системі освіти.

Ситуація в управлінні істотно змінилася з прийняттям у 1991 році Закону України «Про освіту», яким встановлювалося нове розмежування компетенції органів управління освітою різних рівнів. Закон зумовив необхідність інтенсивного випереджаючого розвитку управління освітою. Провідною тенденцією цього процесу є визначення ефективності і якості управління.

Нині кардинальні зміни в економіці України породжують виклики модернізації та реформування соціальної сфери, зокрема, освіти. Орієнтуючись на світові стандарти, досвід прогресивних європейських країн, модернізація української освіти має підпорядковуватися принципам демократизації, інформатизації, інтеграції в освітній європейський простір.

Але упровадження будь-яких істотних змін найчастіше виявляє явний спротив. Це часто призводить до кризи, як на фоні суперечностей у межах самої освітньої сфери – так і на фоні проблем, які виникають в інших сферах у результаті процесу глобалізації. Криза дезорганізує роботу та функціонування закладів освіти як соціальних систем, які не можуть уже існувати у тому вигляді, у якому вони існували. Першопричиною, на наш погляд, є неготовність керівника закладу освіти до управління в кризових умовах як психологічно, так і за відсутності знань антикризового менеджменту. На етапі сучасного розвитку суспільства криза неминуча, але вона може прогнозуватися. І основним завданням керівника закладу освіти є вміння організувати управлінську діяльність таким чином, щоб не лише зберегти систему, якою він керує, а й отримати певний досвід роботи у кризовий період.

Тому «в умовах прогресивних змін у суспільстві розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника закладу освіти» [7, с. 85-86] управління позиціонує інноваційну форму – антикризовий менеджмент – це керований процес подолання або недопущення кризи, що відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям розвитку.

Ми бачимо, що суспільні процеси, що відбуваються в державі, викликають гостру потребу у професійно підготовлених фахівцях, які зможуть ефективно працювати в сучасних умовах і підвищують вимоги до рівня управлінської культури керівників закладів загальної середньої освіти, їх компетентності та професіоналізму. Це слугує передумовами здійснення численних психолого-педагогічних досліджень.

Сучасні вчені визначають сутність та теоретичні засади педагогічного менеджменту (В. Белий, В. Білова та ін.), розробляють концептуальний план розвитку системи управління закладом освіти (М. Бородін), конкретизують державно-суспільні засади управління школою на основі використання міжнародних зв'язків як важливого напрямку удосконалення управління в умовах європейської освітньої інтеграції (Ю. Беляєв). Водночас визначаємо наукові розвідки, спрямовані на виокремлення соціально-педагогічних аспектів інноваційного розвитку (Л. Ващенко) державного управління освітою в умовах глобалізаційних викликів (С. Бутівченко), нових, у тому числі антикризових моделей управління освітнім процесом (В. Вікторов); особливостей управління експериментальною діяльністю в системі загальної середньої освіти (Л. Вознюк). Поряд з цим значна увага дослідників спрямована на формування особистості керівників закладів загальної середньої освіти. Зокрема, визначено роль менеджера освіти в

оновленні сучасної школи (Л. Вознюк, В. Гумаюнов та ін.) як лідера змін (В. Гладкова), функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника закладу освіти (Р. Вдовиченко) та функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи (В. Гладкова), встановлено значення мотивації професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій (М. Вієвська); обґрунтовано доцільність особистісно орієнтованого управління закладами загальної середньої освіти (С. Волковський) тощо.

Центральною фігурою управління закладом загальної середньої освіти є керівник з його правом приймати те чи інше управлінське рішення. Як відомо, сутність роботи директора школи полягає в перетворенні зовнішнього завдання закладу освіти у внутрішню мету, а потім перетворення цієї мети в зовнішні завдання для працівників закладу освіти. Досліджуючи проблему формування основ конкурентоспроможності фахівця сфери управління в процесі професійної підготовки, Г. Матукова [6] стверджує, що конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та забезпечення якості освіти залежить саме від керівника та його професійної компетентності [6, с. 141]. Соціально-економічні умови розвитку держави, що ми в останній час спостерігаємо в країні, та інноваційні процеси зумовлюють необхідність випереджального розвитку освітньої галузі, модернізації управління освітою, якою передбачено підвищення компетентності управлінців усіх рівнів [8], а також принципово змінюють суть і механізми людської взаємодії, пріоритети життєвих цінностей та ідеалів, філософію і психологію освіти, роль особистості в суспільстві.

Загальна середня освіта є періодом офіційно організованого навчання людини і одним з вирішальних факторів її розвитку. Тому проблема функціонування закладу загальної середньої освіти заслуговує на особливу увагу суспільства і держави.

Школа, як і будь-яка інша освітня установа, – це цілісна, відкрита, система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, вона є складовою більш широких освітніх систем і одночасно частиною соціальної системи.

Кожна освітня установа відчуває на собі вплив загального соціального клімату, політичних, правових, економічних, культурних, екологічних та інших змін. Тому будь-які кризи в суспільстві віддзеркалюються у функціонуванні закладів загальної середньої освіти. Не випадково проблеми освітнього, в тому числі антикризового менеджменту, привертають увагу дослідників в галузі соціології, психології, економіки, педагогіки, культурології та ін.

До формування ретроспективи розвитку антикризового менеджменту в галузі освіти долучилася ціла плеяда вітчизняних та зарубіжних дослідників, проаналізувавши різні вектори розвитку проблеми дослідження: обґрунтування педагогічного менеджменту як концепції розвитку освітніх закладів (О. Маліцька), розроблення концептуальних засад менеджменту освіти (Є. Хриков) та визначення компонентів успішного управління закладом загальної середньої освіти (О. Мармаза); виокремлення соціокультурних засад менеджменту освіти (С. Омельченко) та методологічних підходів до забезпечення менеджменту освітнім процесом (С. Опирайло); розроблення методичних аспектів реалізації менеджменту як освітнього феномену в теорії і практиці продуктивного управління якістю людського ресурсу освітньої галузі (І. Маслікова).

Водночас учені спрямовують наукові розвідки на дослідження суб'єктно-педагогічного менеджменту якості освітнього процесу (А. Факторович) та визначення наукових основ підготовки менеджера освіти у системі післядипломної педагогічної освіти (Л. Кравченко), проблеми вибору управлінських технологій (С. Корольок) [5], теоретико-методологічних основ фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти (В. Берека), основ духовно-екологічної та світоглядної культури освітнього менеджера в контексті реалізації завдань Болонського процесу (М. Карп'юк), теоретичні аспекти розроблення сучасної концепції підготовки менеджерів освіти у вищій школі (С. Нікітіна), специфіки формування і оцінки професійних компетентностей менеджерів в освітньому процесі (О. Мартиненко), вибір управлінських технологій тощо.

У свою чергу, вивчення літературних джерел засвідчує недостатність цілеспрямованих наукових доробків у напрямі висвітлення теоретичних основ підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до антикризового менеджменту.

Ми розділяємо наукову думку Т. Сорочан, що сучасний стан розвитку українського суспільства характеризується значними змінами в соціально-економічній сфері [10, с. 1].

Процеси глобалізації, демократизації, становлення ринкових відносин зумовлюють сутнісне оновлення змісту та структури діяльності всіх соціальних інституцій, у тому числі й закладів загальної середньої освіти. Орієнтація на гуманістичні цінності, формування життєвих компетентностей, інтеграція у світову культуру віддзеркалюють основні тенденції суспільного розвитку, що знаходить своє відображення в Конституції України, Законі України «Про освіту», Концепції розвитку «Нова українська школа» [10, с. 2].

Аналіз зазначених документів, дає змогу актуалізувати необхідність визначення основних стратегічних орієнтирів щодо професіоналізації антикризового управління закладами загальної середньої

освіти. Це детермінує необхідність встановлення етимологічно-семантичного наповнення категорії антикризового управління.

У сучасній психолого-педагогічній літературі, як підкреслює О. Карпенко [3], ще не склалося загально визнане уявлення про роль кризи в розвитку освітньої системи [3, с. 5]. Багато років у нашій країні поняття «криза» було скоріш ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва [3, с. 5-6]. Крім того, побутує думка, що поняття кризи стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах організації, фірми або підприємства, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, що є наслідком непрофесійного управління. Обумовлені проблеми, на перший погляд, не свідчать про кризу розвитку, не відображають сучасні тенденції, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами. Такі уявлення є однобічними і можуть мати негативні наслідки в управлінні організацією. Якщо складові ситуації успіху розвитку сучасної школи розглядати через призму внутрішньошкільного управління в умовах реформування, то є необхідність передбачати і враховувати можливість використання антикризового менеджменту. Поняття «криза» найтісніше пов'язано з поняттям «ризик», що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки управлінського рішення. Якщо у процесі прийняття управлінського рішення не передбачати певні ризики, то ймовірним є допущення помилок, що спричиняє кризову ситуацію.

Дещо під іншим кутом зору розглядає окреслену проблему Т. Сорочан [10]. Дослідниця переконливо доводить, що криза – це різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі [10, с. 48]. Тоді як антикризове управління – це управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків [10, с. 49].

Як слушно зауважує Р. Зуб'як [2], на сучасному етапі прогресивних змін у суспільстві формується узгоджена стратегія розвитку неперервної професійної освіти та її провідної галузі – післядипломної освіти [2, с. 2-3]. Ми усвідомлюємо, що у такому контексті особливої актуальності набуває проблема управлінської підготовки керівників закладів загальної середньої освіти як професійних менеджерів, високоосвічених, компетентних управлінців, здатних до роботи в умовах кризи, конкуренції, підприємництва і ринкових відносин. За цих умов управлінська діяльність керівника закладу освіти набуває загальнодержавної соціально-педагогічної значущості, вимагає неперервної освіти.

Питання про підготовку управлінських кадрів для системи освіти в Україні актуалізувалося з часів незалежності держави. Глобальні тенденції розвитку освіти в Україні відображені у наукових доробках С. Гончаренка, І. Зязюна, В. Кременя, В. Лугового, Л. Пуховської, О. Савченко, О. Сухомлинської та ін. Дослідники зазначають, що глобальна криза в освіті часто супроводжується порушенням гармонії між культурою і ментальністю і призводить до руйнації існуючої парадигми освіти, дестабілізації освітніх систем.

**Висновки.** Підсумовуючи, резюмуємо існування значного інформаційного масиву щодо специфіки підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до професійної діяльності. Аналіз філософської, педагогічної, психологічної літератури дав змогу встановити, що теоретичними основами підготовки окресленої групи фахівців сучасні науковці вважають:

- наукові основи управлінської діяльності керівника закладу освіти та підвищення його управлінської кваліфікації (Є. Березняк, В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльніковата ін.);
- загальні положення теорії менеджменту та соціального управління (М. Мескон, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль та ін.), педагогічного менеджменту та менеджменту освітніх інновацій (Л. Даниленко, В. Крижко, В. Маслов, Н. Островерхова, С. Павлутенков та ін.);
- положення теорії і методики післядипломної педагогічної освіти (І. Жерносек, Ю. Красовицький, С. Крисюк, В. Олійник, Н. Протасова, В. Семиченко, Є. Хриков та ін.);
- нормативно-правові документи, що регулюють процес підготовки керівників закладів освіти у системі вищої та післядипломної педагогічної освіти.

Однак сучасна теорія і практика професійної освіти відбиває лише окремі, уривкові аспекти підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до антикризового менеджменту. Теоретичний аналіз наукової літератури засвідчує, що в теорії і практиці освітнього менеджменту, поряд з традиційними (універсальним і ситуативним) напрямками, чільне місце нині відводиться антикризовому управлінню. Антикризовий підхід, таким чином, виступає найбільш загальною підставою для характеристики діяльності сучасного директора школи і вимагає відповідної реалізації в змісті підвищення його кваліфікації. Окреслені тези підтверджують актуальність нашого дослідження.

## References

1. Алфімов В. Формування акмеологічної культури керівників загальноосвітніх шкіл. *Рідна школа*. 2011. № 4-5. С. 57-58.  
Alfimov, V. (2011). Formuvannya akmeolohichnoi kultury kerivnykiv zahalnoosvitnikh shkil [Formation of the acmeological culture of the heads of secondary schools]. *Ridna shkola – Native school*, 4-5, 57-58, Ukraine.
2. Зуб'як Р. М. Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2010. 20 с.  
Zubiak, R. M. (2010). Upravlinnia yakistiu pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv silskoi mistsevosti [Management of the quality of improvement of the qualifications of the heads of the secondary educational institutions of the countryside]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, Ukraine.
3. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.  
Karpenko, O. A. (2006). *Osnovy antykrizovoho upravlinnia* [Basics of crisis management]. Kyiv, Ukraine : НАРА.
4. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2006. 18 с.  
Koroliuk, S. V. (2006). Rozvytok upravlinskoï kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu v protsesi pidvyshchennia kvalifikatsii [Development of the managerial culture of the head of a comprehensive educational institution in the process of advanced training]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, Ukraine.
5. Королюк С. Керівництво ЗНЗ: проблема вибору управлінських технологій. *Управління освітою*. 2005. № 21. С. 10-13.  
Koroliuk, S. (2005). Kerivnytstvo zahalnoosvitnim navchalnym zakladom: problema vyboru upravlinskykh tekhnolohii [Management of the educational institution: the problem of the choice of managerial technologies]. *Upravlinnya osvitoiu – Education Management*, 21, 10-13, Ukraine.
6. Матукова Г. І. Формування основ конкурентоспроможності фахівця сфери управління в процесі професійної підготовки. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2011. Вип. 33. С. 141-149.  
Matukova, H. I. (2011). Formuvannya osnov konkurentospromozhnosti fakhivtsya sfery upravlinnia v protsesi profesiinoï pidhotovky [Formation of the fundamentals of competitiveness of a specialist in the sphere of management in the process of training]. *Pedahohika vyshchoyi ta seredn'oyi shkoly – Pedagogy of higher and secondary schools*, 33, 141-149, Ukraine.
7. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2003. 18 с.  
Melnyk, V. K. (2003). Pidvyshchennya upravlins'koyi kvalifikatsiyi kerivnyka zahal'noosvitn'oho navchal'noho zakladu v systemi pisyadyplomnoyi pedahohichnoyi osvity [Increase of managerial qualification of the head of a comprehensive educational institution in the system of postgraduate pedagogical education]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, Ukraine.
8. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом». Галузевий стандарт вищої освіти України. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2006. 61 с.  
Haluzevyi standart vyshchoi osvity Ukrainy. Pidhotovka mahistra za spetsialnistiu spetsyfichnykh katehoriy 8.000009 «Upravlinnya navchal'nyim zakladom» (2006) [*Branch standard of higher education of Ukraine. Master's Degree in Specialty Categories 8.000009 "Management of an Educational Establishment"*]. Kyiv, Ukraine: Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy – Ministry of Education and Science of Ukraine.
9. «Про освіту» : Закон України № 2145-VIII від 5.09.2017 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2017. № 38-39.  
Zakon Ukrainy "Pro osvitu» [*Law of Ukraine "On Education"*]. (2017).
10. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.  
Sorochan, T. M. (2005). Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoï diialnosti: teoriia ta praktyka. [Training of school principals for management activity: theory and practice] Luhansk, Ukraine : Znannia.

**Usik I. A.**

Head of the Department of management and coordination  
of activity of methodical cabinets (centers),  
Chernihiv Regional Institute  
of Postgraduate Pedagogical Education  
of K. D. Ushynskiyi

**DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HEADS  
OF INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION:  
THEORETICAL ASPECT**

*The article analyzes the urgency of the problem of development of crisis management of heads of institutions of general secondary education. Summarized that reforms in the field of education lead to a significant differentiation of the content of education and other significant transformations. Theoretical researches of general problems of management are analyzed. Management occurs as a necessary condition for the life of people who solve collectively specific tasks. Under conditions of modern transformations, the nature of the process of management education, education and development of the individual began to focus on the final results, which involves finding ways to update the principles, methods, content management. It is established that now the management acquires a somewhat different form – management, whose purpose is to create an effective organization and, if necessary, to further change it in order to meet the changing environment of the environment. The essence of management of educational institution is revealed. It is generalized that the central figure in the management of the school is the head of his or her right to take one or another managerial decision. As you know, the essence of the work of the head is to transform the external task of the institution of education into the intrinsic purpose, and then transforming this goal into external tasks for employees of the educational institution.*

*The main tendencies of social development are defined: humanistic values, integration into world culture. It is established that these factors are reflected in the Constitution and laws of Ukraine. The need for modernization of the industry in recognition of its leading factor in social progress is grounded in the National Doctrine of the Development of Education in Ukraine. On the basis of analysis of these documents, the necessity of identifying the main strategic guidelines for the professionalisation of crisis management by institutions of general secondary education has been updated. The idea of modern scholars about the role of the crisis in the development of the educational system is analyzed. It was established that now the preparation of the heads of institutions of general secondary education in Ukraine is carried out in the system of higher and postgraduate pedagogical education in accordance with the Branch standard of higher education of Ukraine "Master's Degree in Specialty Categories 8.00009" Management of an Educational Institution". Summary of current research on the issue of raising the level of skills of heads of institutions of general secondary education.*

**Key words:** management, crisis management, institution of general secondary education, manager, modernization.

Одержано редакцією 10.03.2019

Прийнято до публікації 17.03.2019

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор **Г. М. Тимошко**