

УДК: 372.37.03-053(043)

DOI: <https://doi.org/10.54929/REICST-monograph-03-2026-07>

Рейпольська О. Д.,

доктор педагогічних наук, професор,
завідувач відділу дошкільної освіти
Інституту педагогіки НАПН України,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-5524-7110

Olha Reipolska

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Department of Preschool Education,
Institute of Pedagogy of the National Academy
of Educational Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5524-7110

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ

MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS OF A PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTION IN CRISIS SITUATIONS: ENSURING AND IMPROVING QUALITY

***Анотація.** У статті обґрунтовано сутність та значення антикризового управління як системного підходу до забезпечення інституційної стійкості закладів дошкільної освіти в умовах невизначеності та кризових викликів, зумовлених воєнним станом. Розкрито теоретичні засади антикризового управління, зокрема аналіз кризових ситуацій, управління ризиками, мобілізацію ресурсів і забезпечення ефективної комунікації. Проаналізовано основні стратегії антикризового управління та окреслено*

особливості їх адаптації до функціонування закладів дошкільної освіти з урахуванням специфіки освітнього процесу та вікових потреб дітей. Акцентовано на необхідності оперативного прийняття управлінських рішень, гнучкості організаційних структур і забезпеченні безперервності освітнього процесу в умовах воєнного стану. Обґрунтовано доцільність використання аналітичних і прогностичних моделей для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Зроблено висновок, що ефективне антикризове управління є ключовою умовою стабільного функціонування та сталого розвитку закладів дошкільної освіти в кризових умовах.

Ключові слова: антикризове управління, кризовий менеджмент, управління ризиками, воєнний стан, заклад дошкільної освіти, управлінські рішення, інституційна стійкість.

Annotation. The article substantiates the essence and significance of crisis management as a systemic approach to ensuring the institutional resilience of preschool education institutions under conditions of uncertainty and crisis challenges caused by martial law. The theoretical foundations of crisis management are revealed, including the analysis of crisis situations, risk management, resource mobilization, and the provision of effective communication. The main crisis management strategies are analyzed, and the specific features of their adaptation to the functioning of preschool education institutions are outlined, taking into account the specificity of the educational process and the age-related needs of children. Emphasis is placed on the necessity of prompt managerial decision-making, flexible organizational structures, and ensuring the continuity of the educational process under martial law. The expediency of using analytical and predictive models to enhance the validity of managerial decisions is substantiated. It is concluded that effective crisis management is a key prerequisite for the stable functioning and sustainable development of preschool education institutions in crisis conditions.

Keywords: crisis management, crisis management strategies, risk management, martial law, preschool education institution, managerial decision-making, organizational resilience.

ВСТУП. Сучасний етап розвитку дошкільної освіти в Україні характеризується функціонуванням закладів дошкільної освіти в умовах тривалої соціальної, безпекової

та управлінської нестабільності, зумовленої воєнним станом. За цих обставин управління освітнім процесом набуває якісно нового змісту, оскільки поєднує традиційні педагогічні завдання з необхідністю забезпечення безпеки, психологічної стабільності, безперервності освітньої взаємодії та збереження кадрового потенціалу.

Воєнний стан радикально змінює умови функціонування закладів дошкільної освіти, актуалізуючи ситуації високої невизначеності, обмеженості ресурсів, фрагментарності інформації та постійної потреби в оперативному прийнятті управлінських рішень. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність, нормативну передбачуваність і довгострокове планування, виявляються недостатньо ефективними та потребують суттєвого переосмислення.

Особливої гостроти набуває проблема забезпечення якості дошкільної освіти в кризових умовах. У воєнний час якість освіти перестає бути виключно результативною характеристикою освітнього процесу й трансформується в інтегральну категорію, що охоплює безпековий, психологічний, організаційний і педагогічний виміри. Відтак управління якістю освіти в закладах дошкільної освіти потребує антикризового підходу, здатного забезпечити баланс між вимогами безпеки та потребами повноцінного розвитку дитини.

Актуальність дослідження зумовлена наявністю системи протиріч, які проявляються на різних рівнях управління дошкільною освітою, а саме:

- між об'єктивною потребою забезпечення безперервності та якості дошкільної освіти в умовах воєнного стану та обмеженими можливостями застосування традиційних управлінських моделей, не адаптованих до кризових ситуацій високої невизначеності;
- між зростанням управлінської відповідальності керівника закладу дошкільної освіти за безпеку, психологічний

добробут і розвиток дитини та відсутністю системно розроблених антикризових управлінських механізмів, орієнтованих саме на специфіку дошкільної освіти;

- між необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу та інформації і потребою в їх науковій обґрунтованості, прогнозованості наслідків і мінімізації ризиків;

- між декларованою орієнтацією на забезпечення якості дошкільної освіти та реальними умовами функціонування закладів дошкільної освіти, що характеризуються кадровими втратами, емоційним вигоранням педагогів і нестабільністю організаційних процесів;

- між наявністю наукових напрацювань з антикризового управління в економічній та управлінській сферах і недостатньою адаптацією цих підходів до освітнього контексту, зокрема до управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти.

Зазначені протиріччя зумовлюють потребу в науковому осмисленні антикризового управління освітнім процесом закладів дошкільної освіти як цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на забезпечення інституційної стійкості, безпеки учасників освітнього процесу та збереження якості дошкільної освіти в кризових умовах.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ. Проблематика управління в умовах війни активно представлена в сучасних наукових дослідженнях, однак більшість із них зосереджені на економічних або загальноуправлінських аспектах. У працях Б. Ватченка та Р. Шаранова акцентовано увагу на антикризовому управлінні організаціями в умовах воєнного стану, зокрема на необхідності швидкого ухвалення рішень та мобілізації ресурсів.

Д. Кучер розглядає менеджмент у воєнний період як особливий тип управління, спрямований на виживання й подальший розвиток організацій. А. Нігуренко аналізує кризовий менеджмент в умовах війни, підкреслюючи трансформацію

традиційних управлінських моделей. С. Смирнов досліджує функціональні аспекти управління малими та середніми організаціями, що є релевантним і для управління закладами дошкільної освіти.

Важливе методологічне підґрунтя дослідження становлять наукові праці вітчизняних учених, присвячені проблемам управління закладами освіти в умовах нестабільності, кризових викликів та соціальних трансформацій. Особливу увагу в цьому контексті привертають дослідження О. Онаць та Л. Калініної, у яких закладено концептуальні підходи до розуміння сучасного управління освітою як складної, відкритої та динамічної системи.

У працях О. Онаць управління закладом освіти розглядається крізь призму системності, адаптивності та управлінської відповідальності в умовах суспільних змін. Дослідниця акцентує увагу на тому, що сучасний керівник освітнього закладу має діяти не лише в межах нормативно визначених управлінських функцій, а й бути здатним до прогнозування ризиків, гнучкого реагування на зовнішні виклики та прийняття рішень в умовах невизначеності. Такий підхід є особливо значущим для управління закладами дошкільної освіти, які функціонують у середовищі підвищеної соціальної відповідальності та безпекових ризиків.

Наукові праці Л. Калініної формують ґрунтовне теоретичне підґрунтя для розуміння управління якістю освіти в умовах трансформацій. Учена послідовно розглядає управління якістю як цілісний процес, що охоплює стратегічне планування, організацію освітнього середовища, управління кадровими ресурсами та моніторинг результатів освітньої діяльності. Важливим для даного дослідження є положення про те, що якість освіти не може бути забезпечена виключно адміністративними механізмами, а потребує системного управлінського впливу, орієнтованого на людину, розвиток і стійкість організації.

Водночас у працях зазначених авторів проблема антикризового управління розглядається переважно в контексті загального управління або управління якістю освіти, без достатньої конкретизації особливостей функціонування закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану. Зокрема, недостатньо окреслено механізми поєднання безпекових, психоемоційних і педагогічних чинників управління освітнім процесом у кризових ситуаціях, що мають системний і тривалий характер.

Таким чином, наукові підходи О. Онаць і Л. Калініної створюють важливу теоретико-методологічну основу для дослідження проблеми антикризового управління в освіті, водночас актуалізуючи потребу в подальшому розвитку й адаптації цих підходів до специфіки управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах воєнного стану. Саме ця наукова лакуна зумовлює необхідність поглибленого аналізу антикризового управління як інструменту забезпечення інституційної стійкості та якості дошкільної освіти.

Аналіз наукових публікацій засвідчив, що специфіку антикризового управління саме закладами дошкільної освіти, з урахуванням вікових особливостей дітей, ролі педагогічного колективу та відповідальності керівника за забезпечення якості освітнього процесу в кризових умовах розкрито недостатньо.

МЕТА. Метою статті є наукове обґрунтування антикризового управління освітнім процесом закладу дошкільної освіти як системного, ризик-орієнтованого підходу до забезпечення інституційної стійкості, безпеки учасників освітнього процесу та якості дошкільної освіти в умовах воєнного стану й тривалої невизначеності, а також визначення стратегій і управлінських механізмів його реалізації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ. Для досягнення мети статті використано комплекс взаємопов'язаних теоретичних і загальнонаукових методів дослідження, що забезпечили ціліс-

не осмислення проблеми антикризового управління освітнім процесом закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

Теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел застосовано з метою систематизації сучасних підходів до антикризового управління, управління якістю освіти та лідерства в умовах нестабільності, а також для виявлення наукових позицій і концептуальних засад дослідження.

Системний підхід використано для розгляду закладу дошкільної освіти як цілісної соціально-педагогічної системи, у межах якої управлінські рішення впливають на організацію освітнього процесу, безпеку дітей, професійну діяльність педагогів і загальну інституційну стійкість.

Ризик-орієнтований підхід застосовано з метою ідентифікації, аналізу та оцінювання потенційних загроз функціонуванню закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану, а також для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій.

Метод моделювання використано для конструювання стратегій антикризового управління та визначення управлінських механізмів забезпечення якості дошкільної освіти в кризових умовах, з урахуванням обмеженості ресурсів і динаміки зовнішнього середовища.

Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення традиційних і антикризових управлінських підходів, а також для виявлення їх ефективності в умовах стабільного та кризового функціонування закладів дошкільної освіти.

Прогностичні методи використано з метою оцінювання можливих наслідків управлінських рішень і визначення перспектив забезпечення інституційної стійкості та якості освітнього процесу в умовах тривалих кризових викликів.

РЕЗУЛЬТАТИ. Методологічною основою дослідження є системний, ризик-орієнтований та управлінсько-якісний підходи. У процесі дослідження використано методи теоретич-

ного аналізу, узагальнення, систематизації та моделювання управлінських процесів. Застосування прогностичних моделей дало змогу обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості закладів дошкільної освіти в умовах кризових ситуацій.

Антикризове управління у сфері освіти розглядається як система цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків і забезпечення стійкого функціонування освітньої організації в умовах нестабільності. На відміну від кризового менеджменту, який переважно орієнтований на реагування на вже наявну кризу, антикризове управління має превентивний характер і передбачає систематичне виявлення ризиків та підготовку до можливих загроз.

Заклад дошкільної освіти як соціально-педагогічна система є особливо вразливим до кризових впливів, оскільки його діяльність пов'язана з відповідальністю за життя, здоров'я та розвиток дітей дошкільного віку. У цьому контексті антикризове управління набуває міждисциплінарного характеру, поєднуючи управлінські, педагогічні, психологічні та безпекові підходи.

Важливою теоретичною засадою антикризового управління є системний підхід, який передбачає розгляд закладу дошкільної освіти як цілісного утворення, у якому зміни в одному елементі неминуче впливають на інші. Умови воєнного стану актуалізують також ризик-орієнтований підхід, що дає змогу ідентифікувати потенційні загрози та розробляти управлінські рішення з урахуванням імовірності їх настання та можливих наслідків.

Теоретично значущим є і підхід до управління якістю освіти в кризових умовах, відповідно до якого якість розглядається як динамічна категорія, що змінюється залежно від зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів закладу. У цьому сенсі антикризове управління виступає інструментом

підтримки якості освіти через забезпечення стабільності освітнього процесу та створення безпечного освітнього середовища.

Антикризове управління закладом дошкільної освіти є комплексною управлінською діяльністю, спрямованою на забезпечення безперервності освітнього процесу, безпеки дітей і стабільності педагогічного колективу в умовах кризових ситуацій. Ключову роль у цій системі відіграє керівник, який виступає антикризовим лідером, здатним поєднувати стратегічне бачення з оперативним управлінням.

До основних компонентів антикризового управління належать управління ризиками, кадрова стабільність, ефективна комунікація, ресурсне забезпечення та підтримка якості освіти. Усі ці компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку й потребують системного підходу.

У ході виконання теоретико-констатувального етапу фундаментального наукового дослідження визначено сутність ключових понять дослідження: «управління закладом дошкільної освіти у кризових ситуаціях», «стратегічне управління ЗДО», «кризова ситуація в діяльності закладу дошкільної освіти». З'ясовано, що кризова ситуація в ЗДО в умовах воєнного стану постає як комплекс безпекових, соціальних, кадрових, психологічних та ресурсних викликів, що порушують усталений режим функціонування закладу та потребують спеціальних управлінських рішень, орієнтованих на збереження життєстійкості й освітньої місії закладу.

Встановлено, що стратегічне управління в системі дошкільної освіти має специфічний зміст і спрямовується не на досягнення конкурентних переваг, а на забезпечення безпеки дітей і працівників, стабільності педагогічного колективу, безперервності та якості освітнього процесу. Доведено, що в умовах високої невизначеності класичні моделі довгострокового планування є недостатньо ефективними, а пріоритетного значення набуває стратегічне мислення за принципом

«від майбутнього до сьогодні», що забезпечує гнучкість і адаптивність управлінських рішень.

У процесі дослідження з'ясовано, що управління закладом дошкільної освіти у кризових ситуаціях передбачає трансформацію змісту управлінських функцій керівника: планування набуває ситуативного та сценарного характеру, контроль виконує підтримувальну й коригувальну функцію, організаційна діяльність спрямовується на забезпечення доступних і безпечних форм освітнього процесу, а комунікація стає ключовим чинником збереження керованості закладу.

Виявлено, що відсутність системної кризової комунікації призводить до зниження довіри до управлінських рішень та зростання напруження в педагогічному колективі.

На основі аналізу теорії кризового управління та практики діяльності ЗДО обґрунтовано та визначено організаційно-педагогічні умови підвищення ефективності діяльності закладів дошкільної освіти у кризових ситуаціях, до яких віднесено: наявність антикризової (стратегічної) моделі управління; управлінське забезпечення безпечного й психологічно комфортного освітнього середовища; професійну готовність керівників і педагогічних працівників до діяльності в умовах кризи; розвиток партнерської взаємодії з родинами та громадами; використання варіативних форм організації освітнього процесу.

Першою ключовою умовою визначено наявність антикризової (стратегічної) моделі управління закладом дошкільної освіти, яка ґрунтується на принципах стратегічного бачення, ризик-орієнтованого та гнучкого планування, швидкого реагування на безпекові, кадрові й організаційні зміни, спричинені воєнним станом. Така модель передбачає децентралізацію управлінських рішень, залучення педагогічного колективу до спільного ухвалення рішень й чітке визначення пріоритетів діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Другою вагомою умовою є управлінське забезпечення безпечного, психологічно комфортного та стабільного освітнього

середовища для дітей дошкільного віку в умовах постійної загрози та стресових чинників воєнного часу. Результати дослідження засвідчили, що системна психолого-педагогічна підтримка педагогів і дітей, упровадження елементів травмоорієнтованого підходу та створення передбачуваного режиму життєдіяльності сприяють зниженню рівня тривожності й підвищенню освітніх результатів.

Третьою умовою визначено професійну готовність педагогічних працівників і керівників ЗДО до діяльності в умовах воєнного стану та кризових ситуацій. Дослідження підтвердило, що підвищення кваліфікації педагогів з питань кризової педагогіки, розвитку емоційної стійкості, цифрової компетентності та командної взаємодії безпосередньо впливає на якість освітнього процесу в закладі дошкільної освіти.

Четвертою умовою є розвиток партнерської взаємодії закладу дошкільної освіти з родинами вихованців та місцевими громадами. У ході фундаментального дослідження встановлено, що системна комунікація з батьками, залучення соціальних і медичних служб, громадських організацій сприяють консолідації ресурсів і підвищенню довіри до закладу дошкільної освіти.

П'ятою умовою визначено використання варіативних форм організації освітнього процесу, зокрема поєднання очних, дистанційних і змішаних форматів, адаптацію освітніх програм до реальних можливостей дітей і сімей у кризових обставинах. Отримані результати доводять доцільність гнучкого добору методів і засобів навчання з урахуванням вікових та індивідуальних потреб дітей дошкільного віку.

Результати фундаментального наукового дослідження дають підстави стверджувати, що підвищення ефективності діяльності закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану можливе за умови цілісної реалізації комплексу організаційно-педагогічних умов, що охоплюють стратегічне управління, кадрову політику, психолого-педагогічний супровід і міжсек-

торальну взаємодію. Підкреслимо, що науково обґрунтовані умови можуть бути використані як методологічна основа для модернізації діяльності закладів дошкільної освіти, розроблення програм антикризового управління та підвищення стійкості системи дошкільної освіти в умовах сучасних викликів.

Обґрунтовано та розроблено критерії, показники та методiku дослідження ефективності управління ЗДО у кризових ситуаціях. Критеріями визначено: управлінсько-стратегічний, організаційно-безпековий, кадрово-професійний, комунікативно-партнерський. Показниками слугували рівень управлінської гнучкості, стабільність освітнього процесу, професійна стійкість педагогів, ефективність комунікації та партнерської взаємодії. Методика дослідження включала аналіз нормативно-правового забезпечення, узагальнення управлінських практик, педагогічне спостереження та аналітичне оцінювання діяльності ЗДО.

У межах дослідження виявлено тенденції зростання ролі стратегічного, антикризового та людиноцентричного управління в діяльності керівників ЗДО, посилення значущості психологічної безпеки, міжсекторальної взаємодії та інноваційних освітніх моделей. Удосконалено підходи до розуміння управління закладом дошкільної освіти у кризових ситуаціях як процесу, що поєднує функції стабілізації, збереження людського потенціалу та створення передумов для подальшого відновлення і розвитку.

Якість дошкільної освіти в умовах воєнного стану має розглядатися як інтегральний показник, що поєднує безпеку, психологічний комфорт, стабільність педагогічного колективу та здатність закладу забезпечувати розвиток дитини. Антикризове управління виступає ключовим інструментом підтримки цієї якості через адаптацію освітнього процесу та управлінських рішень.

Обґрунтовано педагогічну доцільність STREAM-освіти для дошкільного віку з позицій Developmentally Appropriate

Practice (DAP). STREAM ґрунтується на ігровій, дослідницькій та проєктній діяльності, міжпредметній інтеграції, дитячому експериментуванню й розвитку мовлення як інструменту мислення та рефлексії. Такий підхід забезпечує формування цілісних компетентностей, а не фрагментарних знань, і не призводить до академізації дошкілля.

У межах дослідження розроблено концептуальну рамку впровадження STREAM у закладах дошкільної освіти як управлінського рішення в кризових ситуаціях, що передбачає поетапну модель (пілот – розширення – повномасштабна інтеграція), партнерство з родинами та громадою, дотримання протоколів безпеки й інклюзивності, а також моніторинг якості освітнього процесу на основі поведінкових індикаторів розвитку дитини та індикаторів якості закладу.

Визначено очікувані результати впровадження STREAM у контексті стратегій керівництва закладом дошкільної освіти. На рівні дитини – підвищення пізнавальної активності, розвиток мовлення, формування навичок співпраці, відповідальної та безпечної поведінки. На рівні закладу – підвищення професійної спроможності педагогів, стабілізація інтегрованих освітніх практик, розширення соціального партнерства та забезпечення якості освіти відповідно до міжнародних орієнтирів.

ДИСКУСІЯ. Отримані результати дослідження підтверджують доцільність розгляду антикризового управління закладом дошкільної освіти як цілісної, міждисциплінарної системи управлінських рішень, що ґрунтується на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та управлінсько-якісного підходів. На відміну від традиційних уявлень про кризове управління як реакцію на надзвичайні події, результати дослідження засвідчують превентивний характер антикризового управління, спрямований на збереження життєстійкості закладу дошкільної освіти, стабільності педагогічного колективу та безперервності освітнього процесу.

Інтерпретація результатів показує, що в умовах воєнного стану кризова ситуація в діяльності закладу дошкільної освіти має комплексний характер і поєднує безпекові, соціальні, кадрові, психологічні та ресурсні виклики. Це узгоджується з науковими підходами, у яких кризу розглядають як багатовимірне явище, однак доповнює їх уточненням щодо специфіки дошкільної освіти, де управлінські рішення безпосередньо пов'язані з відповідальністю за життя, здоров'я та розвиток дітей дошкільного віку. Таким чином, результати дослідження розширюють існуючі уявлення про антикризове управління в освіті, акцентуючи на його гуманістичному та людиноцентричному вимірах.

Отримані дані підтверджують положення про те, що стратегічне управління в системі дошкільної освіти в умовах високої невизначеності не може базуватися на класичних моделях довгострокового планування. На відміну від традиційних стратегічних підходів, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг, результати дослідження доводять доцільність стратегічного мислення за принципом «від майбутнього до сьогодення», що забезпечує гнучкість, адаптивність і можливість швидкого коригування управлінських рішень залежно від змін безпекової ситуації. Це узгоджується з сучасними управлінськими теоріями адаптивного та сценарного управління, водночас конкретизуючи їх застосування в умовах дошкільної освіти.

Важливим результатом дослідження є встановлення трансформації змісту управлінських функцій керівника закладу дошкільної освіти у кризових ситуаціях. Планування набуває ситуативного та сценарного характеру, контроль трансформується з інструменту формального нагляду в механізм підтримки й корекції, а комунікація постає як ключовий чинник збереження керованості закладу. Виявлений зв'язок між відсутністю системної кризової комунікації та зростанням напруження в педагогічному колективі доповнює попередні

дослідження, у яких комунікація розглядалася переважно як допоміжна управлінська функція, та підкреслює її стратегічне значення в кризових умовах.

Обґрунтовані в дослідженні організаційно-педагогічні умови підвищення ефективності діяльності закладів дошкільної освіти в кризових ситуаціях підтверджують системний характер антикризового управління. Зокрема, встановлено, що наявність антикризової (стратегічної) моделі управління, управлінське забезпечення безпечного та психологічно комфортного освітнього середовища, професійна готовність педагогів і керівників, розвиток партнерської взаємодії з родинами та громадами, а також використання варіативних форм організації освітнього процесу є взаємопов'язаними чинниками, ефективність яких знижується у разі фрагментарного впровадження. Це узгоджується з результатами попередніх досліджень у сфері управління якістю освіти, але водночас уточнює їх у контексті воєнного стану.

Особливої уваги заслуговують результати, що стосуються управління якістю дошкільної освіти в кризових умовах. Дослідження підтверджує, що якість освіти в умовах воєнного стану доцільно розглядати як інтегральний показник, що поєднує безпеку, психологічний комфорт, стабільність педагогічного колективу та здатність закладу забезпечувати розвиток дитини. Такий підхід розширює традиційні моделі управління якістю, які здебільшого фокусуються на освітніх результатах, і акцентує на процесуальних та середовищних характеристиках освітньої діяльності.

Інтерпретація результатів впровадження STREAM-освіти в закладах дошкільної освіти як управлінського рішення в кризових ситуаціях засвідчує її педагогічну доцільність із позицій Developmentally Appropriate Practice (DAP). На відміну від побоювань щодо можливої академізації дошкільля, результати дослідження доводять, що STREAM-підхід, заснований на ігровій, дослідницькій та проєктній діяльності, сприяє

формуванню цілісних компетентностей, розвитку мовлення, пізнавальної активності та соціальної взаємодії дітей. У цьому контексті STREAM постає не лише як освітня інновація, а як елемент антикризової управлінської стратегії, спрямованої на підтримку якості освіти та адаптацію освітнього процесу до кризових умов.

Практичні наслідки отриманих результатів полягають у можливості використання розроблених критеріїв, показників і методики оцінювання ефективності управління закладом дошкільної освіти у кризових ситуаціях у практиці управлінської діяльності та системі підготовки управлінських кадрів. Водночас результати дослідження мають певні обмеження, пов'язані з переважно теоретико-аналітичним характером дослідження, що актуалізує потребу в подальших емпіричних дослідженнях ефективності запропонованих управлінських моделей у різних регіональних і безпекових умовах.

Таким чином, дискусія результатів дослідження засвідчує їхній внесок у розвиток теорії антикризового управління в освіті, конкретизуючи її положення щодо управління освітнім процесом закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану та формуючи підґрунтя для подальших наукових і прикладних досліджень.

ВИСНОВКИ. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що управління освітнім процесом закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану потребує переосмислення традиційних управлінських підходів і переходу до антикризового управління як цілісної, системно організованої діяльності. Антикризове управління в цьому контексті постає не як сукупність окремих управлінських дій, а як стратегічно вибудований процес, спрямований на забезпечення інституційної стійкості, безпеки та якості дошкільної освіти в умовах тривалої невизначеності.

У ході дослідження обґрунтовано, що заклад дошкільної освіти в кризових ситуаціях функціонує як складна соціаль-

но-педагогічна система, у якій управлінські рішення мають багатовимірний вплив — організаційний, безпековий, психологічний і педагогічний. Це зумовлює міждисциплінарний характер антикризового управління, що поєднує управлінські, педагогічні, психологічні та соціальні підходи й потребує високого рівня управлінської компетентності керівника.

Встановлено, що в умовах воєнного стану стратегічне управління закладом дошкільної освіти трансформується за змістом і функціями. Його пріоритетами стають не досягнення конкурентних переваг, а забезпечення безпеки дітей і працівників, стабільності педагогічного колективу, безперервності та якості освітнього процесу. У цьому контексті стратегічне мислення керівника реалізується через гнучке, сценарне планування, здатність до швидкого коригування управлінських рішень і прогнозування ризиків.

Науково доведено, що ефективність управління закладом дошкільної освіти у кризових ситуаціях забезпечується за умови цілісної реалізації комплексу організаційно-педагогічних умов, серед яких визначальними є наявність антикризової моделі управління, управлінське забезпечення безпечного та психологічно комфортного освітнього середовища, професійна готовність педагогічних і управлінських кадрів, розвиток партнерської взаємодії з родинами та громадами, а також використання варіативних форм організації освітнього процесу. Фрагментарне впровадження окремих умов не забезпечує належного рівня інституційної стійкості закладу.

Суттєвим теоретичним результатом дослідження є розширення розуміння якості дошкільної освіти в умовах воєнного стану. Якість обґрунтовано як інтегральну характеристику, що охоплює не лише освітні результати, а й безпекові, психологічні та організаційні параметри функціонування закладу. У цьому вимірі антикризове управління виступає ключовим інструментом підтримки якості освіти через стабілізацію освітнього процесу та створення безпечного освітнього середовища.

Обґрунтовано педагогічну й управлінську доцільність використання STREAM-освіти в закладах дошкільної освіти як складника антикризової стратегії керівництва. STREAM-підхід, реалізований з позицій Developmentally Appropriate Practice, доведено як такий, що сприяє збереженню цілісності розвитку дитини, формуванню ключових компетентностей і не призводить до академізації дошкільця, водночас підвищуючи адаптивність освітнього процесу в кризових умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених підходів, критеріїв і показників оцінювання ефективності управління закладом дошкільної освіти у кризових ситуаціях у діяльності керівників ЗДО, системі підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, а також у процесі розроблення програм антикризового управління та нормативно-методичного забезпечення дошкільної освіти.

Перспективи подальших досліджень убачаються в емпіричній перевірці ефективності запропонованих організаційно-педагогічних умов у різних регіональних і безпекових контекстах, поглибленні досліджень антикризового лідерства керівників закладів дошкільної освіти, а також у розробленні інструментів моніторингу якості дошкільної освіти в умовах тривалих кризових викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy (2022). [Current issues of management and public administration in wartime and post-war reconstruction of Ukraine]. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation. Ternopil: West Ukrainian National University, 571 p. [in Ukrainian].

2. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis

management of an enterprise in wartime]. *Ekonomichnyi prostir*, 182, pp. 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].

3. Kucher, D. (2023). Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku [Management during war: A management strategy for survival and development]. Mind. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> [in Ukrainian].

4. Menedzhment i bezpeka v umovakh viiny: teoretychni ta prykladni aspekty (2022). [Management and security in wartime: Theoretical and applied aspects]. Proceedings of the Scientific and Practical Internet Conference (Lviv, May 13, 2022). Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 348 p. [in Ukrainian].

5. Nihurenko, A. S. (2022). Kryzovi menedzhment v umovakh viiny [Crisis management in wartime]. In *Ekonomiko-pravovi rozvytok suchasnoi Ukrainy [Economic and legal development of modern Ukraine]: Proceedings of the XI All-Ukrainian Scientific Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists* (Odesa, November 25, 2022) (pp. 157–159). Odesa [in Ukrainian].

6. Synko, O. (2022). Buty menedzherom v umovakh viiny [Being a manager in wartime]. Menedzhment. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> [in Ukrainian].

7. Smyrnov, Ye. V. (2022). Menedzhment MSB v umovakh viiny: funktsionalnyi aspekt [SME management in wartime: Functional aspect]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference* (pp. 82–86). Kyiv: Kyiv National Economic University [in Ukrainian]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>

8. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii (2023). Ukrainskyi biznes pid chas viiny [Ukrainian business during war]. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140> [in Ukrainian].