

Карина КАТРИЧЕНКО,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Ольга ТЕМЧЕНКО,
кандидат педагогічних наук, доцент
*Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди (м. Харків)*

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку української держави особливого значення набуває освітній менеджмент, адже освіта – провідна галузь розвитку суспільства, показник його стабільності й водночас динамічності. Організація ефективного процесу навчання в умовах постійної фізичної загрози та психологічного стресу є доволі складним механізмом, що потребує від Міністерства освіти і науки України та керівництва закладів освіти оперативної реалізації нових методів та підходів до управління. Нагальними питаннями залишаються особливості організації безпечного освітнього простору, збереження кадрового складу та мережі закладу, підтримка ментального здоров'я, а також забезпечення доступності до якісної освіти.

Із 2022 р., у зв'язку з масштабністю військових дій на території України, руйнуваннями освітньої інфраструктури, масовим внутрішнім та зовнішнім переміщенням українських родин, проголошенням правового режиму воєнного стану відбувся процес активізації досліджень особливостей управління закладами освіти. Пропоновану проблему останні роки висвітлено в дослідженнях Н. Бібік, О. Мармази, В. Маслова, Т. Сущенко, Н. Протасової та інших [3]. Хоча це питання є актуальним з боку науковців, але має багато невирішених питань, а постійні зміни у військовій ситуації додають нові площини для обговорення.

Важливим в умовах сьогоденної системи управління є дотримання вимог законодавчої бази у сфері освіти, а саме: Закону України «Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану»; нормативно-правових документів щодо роботи закладів освіти в межах

правового режиму воєнного стану; методичних рекомендацій щодо якості освіти в умовах війни [4; 5].

Нині діяльність закладів освіти ґрунтується на засадах автономії та самоврядування, тому керівники самостійно можуть встановлювати структуру і тривалість навчального року, обирати форми та методи освітнього процесу, формувати освітні програми тощо.

Керівники закладів освіти несуть повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища та організацію здобуття якісної освіти. В умовах сучасних викликів освітній менеджмент окреслює впровадження елементів антикризового управління, яке передбачає запобігання критичним ситуаціям, оперативне визначення необхідних ресурсів для стабілізації діяльності педагогічного колективу, а також безперервний моніторинг, виявлення та усунення проблемних аспектів, що виникають в освітньому середовищі. Керівники мають бути готовими до швидкого прийняття рішень на основі змін обставин та забезпечення гнучкості освітнього процесу.

Управління закладами освіти в умовах воєнного стану має першочергово зосередитись на створенні безпечного освітнього простору. У цьому навчальному році навчання розпочалося в дистанційному або змішаному форматі там, де дозволяє безпекова ситуація. Такий режим вимагає розробки чітких планів евакуації, забезпечення наявності безпечних зон у разі бомбардувань, а також регулярного проведення тренувальних навчань з евакуації та домедичної допомоги. Як свідчать дані заступника міністра освіти і науки України А. Сташківа, станом на 1 вересня 2024 р. укриттів не мають приблизно 1 800 закладів загальної середньої освіти України [6].

Слід зазначити, що наприкінці 2022 р. Міністерство освіти і науки України запустило сайт, що документує та засвідчує в реальному часі руйнування освітньої інфраструктури агресором. На момент написання тез 3 428 закладів освіти постраждали від бомбардувань та обстрілів, 365 із них зруйновано повністю [2].

Управління закладом освіти у прифронтовій зоні стало справжнім викликом для керівників державних освітніх установ. В умовах постійної загрози обстрілів, нестабільності інтернет-зв'язку, а також обмеженого

доступу до ресурсів освітній процес потребував оперативного переосмислення та адаптації.

Звертаємо увагу на те, що перехід на дистанційну форму здобуття освіти на початку повномасштабного вторгнення спонукав керівників підготувати педагогічний персонал до нових умов організації освітнього процесу. Оперативне забезпечення змін свідчить про готовність менеджера освіти здійснювати ефективну управлінську діяльність в умовах воєнного стану. Візьмемо за приклад функціонування закладів освіти Харкова, регіону, який потерпав щодня від ворожих обстрілів у минулому навчальному році. Місто отримало третю позицію за кількістю поданих заяв до закладів вищої освіти, хоча кількість випускників зменшилася з 11 561 у 2023 р. до 7 986 у 2024 р. [7].

Одним з основних викликів, що постає перед керівниками в умовах воєнного стану під час змішаного формату навчання, є нерівномірний доступ до інтернету та технічних засобів. Щоб мінімізувати подальші освітні втрати та прогалини, місцеве керівництво має залучати додаткові ресурси від різного рівня організацій. Наприклад, у 2023 р. для здобувачів загальної середньої освіти Харківщини ЮНІСЕФ спрямував понад 13 700 гаджетів, у лютому 2024 р. було доставлено ще 3 600 ноутбуків, закупівля та постачання яких відбулися завдяки підтримці Глобального партнерства в галузі освіти та Європейського Союзу [8].

Управління закладами освіти повинно передбачати адаптацію та модифікацію навчальних програм і планів до умов змішаного формату, що містять інтеграцію інтерактивних методів, гнучкі розклади занять, а також забезпечення доступу до навчальних матеріалів. Крім того, в онлайн-режимі більшість видів традиційної мотивації працюють не так результативно, як в очному режимі, тому мотиваційні фактори мають базуватися на засадах довіри, рівності та співпраці. Керівникам і педагогічному колективу доцільно використовувати різні платформ та ресурси, які допоможуть інтенсифікувати освітній процес, збільшити швидкість та якість сприйняття, розуміння й засвоєння матеріалу.

Психологічна підтримка в умовах воєнного стану стала невід'ємною частиною функціонування кожного закладу освіти України. Вважаємо, що розвиток резильєнтності, тобто здатності долати стресові ситуації конструктивним шляхом, сьогодні є ключовим завданням. Зазначений

напрямок роботи допоможе зберігати емоційну стійкість та ефективність у навчанні й викладанні, формувати культуру взаємопідтримки, у результаті – створити сучасне середовище, в якому кожен учасник не лише зможе здобути навички стресостійкості, а й вийти із кризової ситуації сильнішим і більш підготовленим до викликів майбутнього.

Отже, є підстави зробити такий висновок: адміністрування закладами освіти в умовах воєнного стану вимагає впровадження інноваційних та адаптивних підходів, адже сьогоднішня управлінська система має забезпечити якість вітчизняної освіти на гідному рівні. Керівництво закладами освіти в сьогоденні вимагає від менеджерів застосування гнучкості до управлінських рішень, уміння орієнтуватися в надзвичайних ситуаціях, формування безпечного освітнього простору, впровадження ефективної кадрової стратегії, забезпечення якісної організації освітнього процесу, створення сприятливих умов для навчання в змішаному форматі та налагодження співпраці з усіма соціальними партнерами. Відтак, реалізація цих стратегій дозволить зберегти рівень якісної управлінської діяльності в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Вознюк Л. В., Доброгорський О. В. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. Дніпро, 2022. № 1 (2). С. 48–54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44/> (дата звернення: 08.10.2024).
2. Інтерактивний графік «Освіта під загрозою». URL: <https://save.schools.in.ua/> (дата звернення: 08.10.2024).
3. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Журнал Національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2023. № 1/2. С. 42–46. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s7.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).
4. Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти : Закон України від 24.03.2022 р. № 2157-IX. *Голос України*. 2022. 31 березня (№ 72).
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану :

Закон України від 15.03.2022 р. № 2126-IX. *Голос України*. 2022. 19 березня (№ 60).

6. Укриттів не мають ще приблизно 1800 шкіл – МОН. *Hromadske*. URL: <https://hromadske.ua/suspilstvo/230548-ukryttiv-ne-maiut-shche-pryblizno-1800-shkil-mon> (дата звернення: 08.10.2024).
7. Харків – у ТОП-3 міст України за кількістю поданих заяв на вступ. Аналіз вступної кампанії. *Kharkiv IT Cluster*. URL: <https://dou.ua/forums/topic/50248/> (дата звернення: 08.10.2024).
8. ЮНІСЕФ доставив ще 3600 ноутбуків для школярів на Харківщині. *UNICEF Ukraine*. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/unicef-delivers-further-laptops-to-students> (дата звернення: 08.10.2024).