

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ІЩЕНКО ОЛЬГА СЕРГІЙВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 37.015.3:355.02(477.75)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ В
УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. С. ІЩЕНКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ДАНКЕВИЧ Віталій Євгенович
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **ЩЕНКО Ольгу Сергіївну** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЩЕНКО Ольга Сергіївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ІЩЕНКО О. С. Публічне управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Магістерська робота присвячена вивченню теоретичних засад публічного управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії. У розділі 1 роботи визначені ключові теоретичні принципи та підходи до управління освітою в умовах конфлікту, враховуючи важливість безпеки, гнучкості та реагування на непередбачувані обставини.

В розділі 2 проведено аналіз інституційно-правового регулювання системи освіти в умовах воєнного стану. Зазначено важливість чітких кризових планів та механізмів безпеки для надійного функціонування освітніх установ під час конфлікту.

У розділі 3 розглянуті механізми покращення управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії. Запропоновано стратегії залучення міжнародної підтримки, інноваційних форм навчання та активної участі громадськості.

Ключові слова: публічне управління, освітня галузь, воєнна агресія, інституційно-правове регулювання, механізми покращення, безпека освіти, міжнародна підтримка, громадська участь, інновації в освіті.

SUMMARY

ISHCHENKO O. Public management of the educational sector in the context of military aggression. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of public management of the educational sector in the context of military aggression. Section 1 of the paper defines key theoretical principles and approaches to managing education in conflict situations, taking into account the importance of security, flexibility and response to unforeseen circumstances.

Section 2 analyzes the institutional and legal regulation of the education system under martial law. The importance of clear crisis plans and security mechanisms for the reliable functioning of educational institutions during a conflict is noted.

Chapter 3 discusses mechanisms for improving the management of the educational sector in the context of military aggression. Strategies for attracting international support, innovative forms of training and active public participation are proposed.

Keywords: public administration, education, military aggression, institutional and Legal Regulation, improvement mechanisms, education security, international support, public participation, innovations in education.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ	8
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	20
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	31
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	37
ДОДАТОК	42

ВСТУП

Актуальність теми. Визначається рядом значущих аспектів, які впливають на освітню систему та суспільство в цілому. Нижче наведено деякі з основних аргументів, що визначають актуальність даної теми: збереження нормального функціонування освітньої системи: умови воєнної агресії значно ускладнюють управління освітньою галуззю. Актуальність полягає в потребі розробки та впровадження стратегій, спрямованих на збереження нормального функціонування шкіл, університетів та інших освітніх установ в умовах воєнного конфлікту. Гарантування безпеки учасників освітнього процесу: питання безпеки стає особливо важливим у воєнних умовах. Ефективне публічне управління повинно забезпечувати захист учасників освітнього процесу, включаючи учнів, студентів, педагогічний персонал та інших працівників освітніх установ. Реагування на гуманітарні виклики: воєнні конфлікти породжують гуманітарні виклики, зокрема щодо освітньої інфраструктури та доступу до освіти.

Дослідження публічного управління освітньою галуззю в умовах агресії дозволяє розробити стратегії для подолання гуманітарних криз та забезпечення освіти для всіх. Кризовий менеджмент та адаптація: управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії вимагає розробки механізмів кризового менеджменту та адаптації. Актуальність теми визначається необхідністю створення гнучких та ефективних систем управління, спроможних реагувати на кризові ситуації. Міжнародна співпраця та підтримка: умови воєнної агресії зазначають важливість міжнародної співпраці та гуманітарної підтримки. дослідження може визначити шляхи для спільної дії та обміну ресурсами та досвідом між різними країнами. Соціальна та економічна стабільність: забезпечення стабільності в освітній галузі під час воєнної агресії має велике значення для соціального та економічного розвитку країни в подальшому.

Таким чином, обрана тема є актуальною і важливою для вивчення в контексті публічного управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії,

оскільки вона ставить перед вченими завдання вироблення стратегій та механізмів для збереження та оптимізації освітнього процесу в умовах кризи.

Мета і завдання дослідження є ретельний аналіз та оцінка механізмів публічного управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії з метою визначення ефективних стратегій та інструментів, спроможних забезпечити стабільність та неперервність освітнього процесу, а також забезпечити безпеку та розвиток учасників освітнього середовища. *Завдання дослідження:*

- вивчити теоретичні засади публічного управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії;
- проаналізувати інституційно-правового регулювання системи освіти в умовах воєнного стану;
- запропонувати механізми покращення управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії.

Предметом дослідження є публічне управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії. Основний фокус дослідження спрямований на аналіз механізмів управління, стратегій та інструментів, які забезпечують нормальне функціонування та безпеку освітнього процесу в умовах конфлікту.

Об'єктом дослідження є система освіти та її управління в умовах воєнної агресії. Дослідження охоплює різні рівні освіти, включаючи шкільну, вищу, післядипломну освіту та інші форми освіти. Також вивчаються різні аспекти управління, включаючи стратегічне планування, кризовий менеджмент, правове регулювання та міжнародну співпрацю.

Методи наукового дослідження: кейс-стаді (аналіз конкретних випадків управління освітою в умовах воєнної агресії для вивчення конкретних випадків та висновків); емпіричні дослідження (застосування анкетування, інтерв'ю та інших методів збору даних для здобуття практичних відомостей про вплив воєнного конфлікту на освітню систему); аналіз документів (вивчення офіційних документів, законодавства та політичних рішень, пов'язаних із управлінням освітою під час воєнних конфліктів); експертна оцінка (залучення експертів із сфери управління освітою та конфліктології для отримання

кваліфікованих думок та рекомендацій). Ці методи та аспекти дослідження можуть сприяти науковому розвитку теми та впровадженню практичних рішень для покращення управління освітою в умовах воєнної агресії.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Наукова новизна: проведений аналіз впливу воєнної агресії на систему освіти показав, як воєнна агресія впливає на інфраструктуру, доступ до освіти, безпеку навчальних закладів, психологічний стан учнів та педагогічних працівників. Було розглянуто можливості впровадження інноваційних підходів до навчання та управління в умовах воєнного конфлікту, таких як дистанційна освіта, технологічні рішення для забезпечення безпеки, тощо.

Практичне значення: розробка рекомендацій та інструментів для покращення системи управління освітою з урахуванням особливостей воєнної ситуації.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини та висновків до них, висновків та пропозицій, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 36 сторінках. Список використаних джерел включає 34 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Основні виклики, які постають внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, становлять серйозний випробування для самостійності та цілісності нашої держави. Ключові аспекти цих викликів у сфері освіти включають: загроза безпеці та здоров'ю учасників освітнього процесу: обмеження доступу до основних життєвих потреб людей та загроза їхньому життю та здоров'ю [16].

Руйнування освітньої інфраструктури: Масштабні пошкодження будівель освітніх закладів, навчального обладнання та практичних баз.

Примусове переміщення учасників освітнього процесу: значна кількість людей, які навчаються та працюють в освітніх установах, змушені були мігрувати в межах України та за її межами, призводячи до серйозних втрат для освітнього контингенту та педагогічного персоналу.

Проблеми доступу до освіти: загострення проблеми забезпечення доступу до освіти для українських учнів та студентів, порушення неперервності навчального процесу.

Втрата управлінського контролю в окупованих територіях: неможливість здійснення ефективного управління освітнім процесом на територіях, що знаходяться під тимчасовою окупацією або знаходяться в зоні активних бойових дій [14].

Націлена переорієнтація на російську освітню систему: насильницька переорієнтація українських здобувачів освіти на російські навчальні програми, навчальні посібники, підручники та примусовий перехід на навчання російською мовою.

Скорочення фінансування освіти: зменшення видатків державного та місцевих бюджетів на освіту внаслідок військових подій.

Розвиток приватної освіти: зростання необхідності в розвитку приватної освіти на різних рівнях, включаючи дошкільну, загальну середню та позашкільну освіту.

З початком повномасштабної військової агресії росії проти України 24 лютого 2022 року соціально-економічна система України стала об'єктом ворожого нападу, що призвело до значних руйнувань та пошкоджень інфраструктурних об'єктів та будівель суспільно-соціального призначення, включаючи численні освітні заклади. Кілька міст і селищ України були повністю знищені російськими артилерійськими та авіаційними бомбардуваннями, що змусило мешканців цих населених пунктів масово евакуюватися, утікаючи з територій окупації та місць, де тривають активні бойові дії [25].

За висновками фахівців ЮНІСЕФ, напад Росії на Україну утворив безпосередню та загрозу, яка постійно зростає, для життя та благополуччя 7,5 мільйонів українських дітей. Гуманітарні проблеми збільшуються кожен годину. Сотні дітей були вбиті або поранені, і кожен секунду діти переживають глибокі травми від насильства, що оточує їх. Сотні тисяч з них втрачають можливість користуватися безпечною водою та електроенергією через руйнування інфраструктури [20].

Внаслідок війни в Україні діти стикаються з руйнівними наслідками в такому обсязі і темпах, які не зафіксовані з часів Другої світової війни, - повідомляє ЮНІСЕФ. Внаслідок бойових дій понад 3 мільйони дітей в Україні та понад 2,2 мільйони дітей у країнах, які приймають українських біженців, потребують негайної гуманітарної допомоги. Внутрішні та зовнішні (за кордоном) переміщення зачіпають кожен другу дитину з трьох. За даними Управління Верховного комісара ООН з прав людини, кожен день в Україні гинуть двоє дітей, а четверо отримують поранення, переважно через російські атаки з використанням вибухової зброї в населених пунктах. Цивільна інфраструктура, продовжує зазнавати збільшених пошкоджень чи руйнувань. Крім того, війна та масові переміщення призводять до знищення джерел доходу

та економічних можливостей жителів України, що призводить до того, що багато сімей опиняються без достатнього доходу для задоволення основних потреб та надання належної підтримки своїм дітям [23].

За даними Офісу Генерального прокурора, на 1 серпня 2022 року, без врахування областей з активними воєнними діями, втрати серед дітей склали 358 осіб, а ще 693 дитини отримали поранення. Система освіти в Україні змушена адаптуватися до нових умов функціонування, і перед освітніми керівниками виникають завдання, які раніше не мали необхідності вирішувати [27].

З самого початку війни Міністерство освіти і науки України (МОН) продовжує свою роботу, забезпечивши постійну взаємодію з обласними департаментами освіти та керівниками закладів вищої освіти. МОН звернулося із відкритим листом до міжнародних партнерів, зокрема до міністрів країн ЄС, із проханням про підтримку для системи освіти України. Водночас була припинена співпраця у галузі освіти та науки з Російською Федерацією і відповідними державними структурами країн, що підтримали військову агресію проти України [18].

Для забезпечення безпеки в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) тимчасово призупинено освітній процес та оголошено канікули. Після цього освітній процес відновлено і відбувався за використанням різних форм: онлайн (з використанням ІТ-технологій та дистанційного доступу в областях, близьких до зон бойових дій), офлайн (в областях, віддалених від місць конфліктів) та у змішаному режимі [18].

У нових умовах заклади професійної (професійно-технічної) освіти (ЗП(ПТ)О), фахової передвищої (ЗФПО) та вищої освіти (ЗВО) знаходились у зміненому контексті, оскільки студенти та викладачі цих закладів широко вступали до Збройних сил України (ЗСУ) та територіальної оборони. Деякі викладачі продовжували здійснювати навчання студентів навіть на лінії фронту [17].

Заклади освіти перетворилися на центри надання допомоги населенню і військовим. Учасники навчального процесу активно виконували роль волонтерів, збирали та передавали фінансову підтримку Збройним силам України, записували відеозвернення для міжнародних ЗМІ, у яких розповідали про реалії російської агресії. Студенти вели активну участь у розробці веб-сайтів та створенні телеграм-каналів для інформування населення щодо ходу військових дій та інших важливих питань. Студенти технічних вищих навчальних закладів об'єднали зусилля для кіберпідтримки країни. Також виник освітній фронт.

Частина учасників освітнього процесу, які опинилися в епіцентрі бойових дій, стали жертвами значних психічних та фізичних травм. Умови життя сучасних дітей на сході та півдні України, де тривають бойові дії, стають все більш невитримуваними. Діти з України, щоб уникнути війни, одночасно стикаються з серйозним ризиком втратити зв'язок із сім'єю, втратити батьків, стати жертвами насильства, жорстокого поводження, сексуальної експлуатації та потрапити в ситуацію торгівлі людьми. Більшість з них пережила надзвичайно травматичні події. Ці діти негайно потребують посилення заходів безпеки, забезпечення стабільності, допомоги в сфері захисту дітей та психосоціальної підтримки, особливо ті, хто перебуває без супроводу дорослих або знаходиться в розлуці зі своїми сім'ями. ЮНІСЕФ наголошує, що війна викликала найгострішу кризу в сфері захисту дітей, яку світ спостерігав з початку ХХІ століття [20].

Складний психологічний стан учасників освітнього процесу є однією з серйозних труднощів, які створюють перешкоди на шляху забезпечення якості освіти. Педагоги, учні та студенти, які постраждали від військової агресії Російської Федерації, високо потребують психологічної підтримки. Міністерство освіти і науки здійснило ряд заходів у цьому напрямку, розмістивши на своєму офіційному веб-сайті корисні поради для тих, хто постраждав. Також функціонує група волонтерів-психологів, яка втілює проекти для дітей і дорослих та надає поради з контролю емоційного стану [10].

ЮНІСЕФ також взяв на себе відповідальність за розв'язання проблеми психологічної підтримки. З метою допомогти дітям, їхнім батькам і опікунам у зменшенні стресу, подоланні емоційного тиску, збереженні психологічного та фізичного здоров'я, забезпеченні безпеки та розвитку дітей під час війни, на веб-сайті цієї організації регулярно публікуються практичні рекомендації від експертів та корисні матеріали з цих питань [28].

В умовах воєнного стану Міністерство освіти докладає максимальних зусиль щодо забезпечення сталості навчання і викладання, забезпечення безпечних умов для учнів та студентів, викладачів та вчителів, а також постійної підтримки тих, хто був змушений виїхати за кордон або до безпечніших регіонів в межах України. Метою є і подальше продовження системних реформ на всіх рівнях освіти. Звертаючи увагу на важливість цих завдань, команда Міністерства сформулювала перелік ключових пріоритетів політики в сфері освіти, які, вчасно впроваджені, мінімізують освітні втрати та гарантують стійкість вітчизняної освіти [19].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Було виявлено ряд ключових аспектів, які спричиняють складність та унікальність управління освітою в умовах конфлікту. На основі аналізу наукових джерел та концепцій визначено наступні теоретичні висновки:

Визначення основних принципів управління в умовах воєнної агресії: Розглянуто та систематизовано основні принципи, які мають визначальне значення для ефективного управління освітою в умовах конфлікту. Зокрема, акцентовано на необхідності гнучкості, швидкості реагування та забезпеченні безпеки навчальних закладів.

Розкриття ролі громадськості та міжнародних партнерів: Виділено важливість взаємодії з громадськістю та міжнародними організаціями для

забезпечення ресурсної та експертної підтримки освітнім ініціативам в умовах воєнного конфлікту.

Аналіз впливу воєнної ситуації на психологічний стан учасників освітнього процесу: Розкрито теоретичні аспекти впливу стресу та нестабільності на психологічний стан учнів, педагогічних працівників та адміністративного персоналу.

Загальною висновковою тезою є визначення та обґрунтування теоретичних підходів, що можуть слугувати фундаментом для подальшого практичного дослідження та розробки стратегій управління освітою в умовах воєнної агресії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Протягом короткого періоду в Україні були визначені принципи інституційно-правового регулювання освітньої сфери на час дії воєнного стану. Таке регулювання здійснюється відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII (із змінами та доповненнями), Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022, схваленого Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX, а також згідно з іншими нормативно-правовими актами України [5, 6].

Таким чином, відповідно до положення статті 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», компетенції місцевих органів влади, зокрема у справах управління освітніми закладами, передаються військовим адміністраціям населених пунктів на відповідній території [5].

Повноваження центральних органів влади залишаються активними. Міністерство освіти і науки (МОН) залишається провідним органом серед центральних органів виконавчої влади, який відповідає за розроблення та впровадження державної політики у галузях освіти та науки, науково-технічної, наукової, трансферу технологій та інноваційної діяльності. Також воно відповідає відповідно формування та реалізацію державної політики в сфері нагляду за діяльністю всіх освітніх закладів, підприємств, установ та організацій, незалежно від їх підпорядкування й форми власності. Таким чином, протягом періоду воєнного стану МОН продовжує впроваджувати державну політику в галузі освіти, забезпечуючи доступність та стабільність освітнього процесу в нових умовах [19].

У перший день повномасштабної війни був виданий наказ Міністерства освіти і науки «Про створення Ситуаційного центру МОН» від 24.02.2022 № 229, що створив консультативно-дорадчий орган для функціонування

протягом періоду воєнного стану. Основним завданням Ситуаційного центру МОН є забезпечення функціонування Міністра освіти і науки України на час дії воєнного стану [9].

З початком війни були визначені інституційно-правові основи для забезпечення навчального процесу в умовах викликів, що виникли внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України. Одним з перших заходів, прийнятих Міністерством освіти і науки (наказ від 28.02.2022 № 232), було звільнення учнів, які завершували початкову та базову середню освіту у 2021/2022 навчальному році, від проходження державної підсумкової атестації [27].

Наказ МОН «Про організацію загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» від 28.03.2022 № 274 призначений для створення правового фундаменту для продовження навчання дітей у безпечному оточенні та працевлаштування вчителів, які, унаслідок окупації та активних бойових дій, були змушені змінити місце проживання або навчання. Були оперативно вирішені питання замовлення, виготовлення та видачі документів про загальну середню освіту в умовах воєнного стану в Україні, що відображено в наказах МОН від 12.05.2022 № 432, від 20.05.2022 № 466, спільному наказі МОН і МЗС від 09.06.2022 № 538/192 та інших правових актах [12, 13].

Відповідно до наказу МОН «Про організацію роботи закладів фахової передвищої та вищої освіти на період воєнного стану» від 07.03.2022 № 235, було встановлено інституційні основи для впровадження заходів, спрямованих на захист учасників освітнього процесу та працівників, а також для збереження майна освітніх закладів. Також визначено можливість проведення евакуаційних заходів у випадку потреби, організацію спеціальних умов навчання (установлення індивідуального графіка, надання академічної відпустки і т. д.) для осіб, які навчаються та займаються волонтерською діяльністю в складі Збройних Сил України або територіальних оборонних підрозділів [13].

Створено юридичні умови для переселення та переміщення закладів освіти із територій, що перебувають під окупацією, а також з зони активних військових дій. З цією метою видано понад 50 наказів МОН.

Міністерство освіти і науки України створило юридичні передумови для продовження навчання у загальноосвітніх закладах протягом 2022/2023 навчального року (див. наказ МОН «Про деякі питання зарахування до закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні» від 13.05.2022 № 438 та інші юридичні акти). Отже, Міністерство освіти і науки України швидко та ефективно впровадило юридичний механізм регулювання освітньої сфери на період дії воєнного стану, гарантуючи виконання своїх основних завдань [18].

Введення в Україні воєнного стану вплинуло на всі сфери громадського життя, включаючи освітню галузь, яка також пройшла зміни. Війна негативно вплинула на організацію навчального процесу, створюючи потребу у гнучкій трансформації діяльності освітнього сектора під час дії воєнного стану. Особливо на етапі повномасштабної війни виникла необхідність забезпечення безпеки учасників навчального процесу. У цьому контексті Міністерство освіти і науки рекомендувало всім навчальним закладам оголосити канікули принаймні на два тижні. Закладам дошкільної освіти також рекомендувалося тимчасово призупинити освітній процес [20].

Війна змусила велику кількість учасників освітнього процесу масово залишати свої місця проживання. Цей масштабний рух, який охоплює як внутрішню міграцію в межах України, так і виїзд за кордон, став викликом для системи освіти, оскільки постає завдання забезпечення рівного доступу до навчання і створення умов для утримання учнів і педагогів в рамках впливу української системи освіти та їх можливого повернення, якщо вони виїхали за кордон. Проте пріоритетним завданням влади є і залишається збереження життя учасників освітнього процесу, а також кожного громадянина нашої країни.

На 18-й день війни, що відзначився 14 березня, в більшості областей було відновлено освітній процес після тимчасової призупинки. З урахуванням реальної загрози для життя та здоров'я мирних мешканців в окремих регіонах України і можливості оголошення повітряної тривоги кілька разів на день в більшості областей, МОН висловило рекомендації щодо гнучкої організації роботи освітніх закладів, орієнтованої на конкретну безпекову ситуацію.

- тимчасове зупинення проведення уроків та виконання завдань освітнього процесу (за визначеними військово-цивільними органами);
- здійснення навчання в дистанційному форматі (з узгодженням із військово-цивільною адміністрацією);
- використання комбінованої форми навчання [23].

Питання щодо організації освітнього процесу в умовах військових дій у закладах освіти регулюються листом від Міністерства освіти і науки України від 6 березня 2022 року № 1/3371-22 [17].

Організаційна перетворення охопила всі рівні освітньої системи в Україні, від дошкільної до вищої, представляючи собою значущий виклик. Втім, керівники освіти приклали всі зусилля для стабілізації освітнього процесу, завершення навчального року 2021/2022, проведення вступної кампанії і забезпечення успішного початку нового навчального року. Незважаючи на це, не всі освітні заклади змогли продовжити навчання, що було обумовлено рядом негативних факторів: руйнуванням і пошкодженнями будівель, окупацією, активними воєнними діями, ракетними обстрілами, переорієнтацією закладів на пункти соціально-гуманітарної допомоги для внутрішньо переміщених осіб та іншими чинниками [24].

Щодо дошкільних навчальних закладів, варто відзначити, що частина з них продовжує свою роботу в звичайному режимі, інша частина тимчасово призупинила свою діяльність, а деякі приймають тимчасово переміщених осіб. Крім того, деякі заклади впроваджують дистанційний освітній процес, надають консультації батькам та здійснюють інші заходи. В умовах воєнного стану

змінилися аспекти кадрової роботи, зокрема, щодо підвищення кваліфікації, інформаційної та методичної підтримки педагогів у дошкільних закладах.

У воєнний період діти дошкільного віку є однією з найбільш уразливих груп населення. Протягом тривалого часу дитина перебуває під впливом стресу та позбавлена звичайних умов для свого розвитку і освіти. Відчуття тривоги, напруги, страху та невизначеності ускладнюють процес повноцінної соціалізації дитини. Ті діти, які вимушено переселяються з зони активних бойових дій, часто стикаються з серйозними труднощами у соціальній адаптації.

МОН прийняло ряд заходів з методичного забезпечення організації освітнього процесу в дошкільних навчальних закладах під час дії воєнного стану, охоплюючи різні форми навчання, такі як очна, дистанційна, змішана та індивідуальна. Створено рекомендації для участі інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівників, вихователів і батьків у забезпеченні якісної дошкільної освіти в умовах війни. Також для педагогів і батьків підготовлено корисні посилання на інтернет-ресурси, які стосуються роботи з дітьми дошкільного віку у часи війни. Відповіді на типові запитання щодо організаційних аспектів діяльності дошкільних закладів викладено в нормативних документах, таких як Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 № 2136-IX, листі МОН «Про зарахування до закладів дошкільної освіти дітей із числа внутрішньо переміщених осіб» від 17.03.2022 № 1/3475-22. Щодо забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану, відповідні вказівки наведено у листі МОН від 29.03.2022 № 1/3737-22 [16].

Загальноосвітні заклади також впроваджували організаційні зміни для створення безпечного навчального середовища та забезпечення доступності повної загальної середньої освіти. МОН спільно з компанією «Google Україна» у перші дні війни ініціювало створення Всеукраїнського онлайн-розкладу. Розпочався розвиток освітнього проєкту «Навчання без меж», в рамках якого

проводилося онлайн-трансляція відеоуроків для учнів 5-11 класів. Заклик до використання всіх наявних електронних ресурсів, зокрема Всеукраїнської школи онлайн, регіональних платформ та електронних ресурсів окремих навчальних закладів, включаючи приватні, також був висловлений. Місцеві управління освітою поширювали цю інформацію та надавали допомогу в організації підключення шкіл та удосконаленні дистанційної форми навчання для всіх учнів, включаючи внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Учням із числа ВПО була надана можливість відвідувати (за заявою одного з батьків) загальноосвітні заклади середньої освіти за місцем тимчасового перебування. Також надавалася можливість організації навчання школярів на індивідуальних умовах, зокрема екстернатно або в сімейному (домашньому) форматі на підставі заяви одного з батьків [16].

Спеціальні заклади освіти та учні з особливими освітніми потребами вимагали особливої уваги. Для реалізації індивідуального навчального плану, надання консультацій батькам та перевірки виконаних завдань педагогами (вчителями, спеціальними педагогами, зокрема вчителями-дефектологами, вчителями-логопедами), було рекомендовано використовувати різноманітні засоби комунікації, включаючи:

- Розміщення завдань і рекомендацій на веб-сайті навчального закладу;
- Створення груп з батьками та учнями у соціальних мережах, таких як Viber, Telegram, WhatsApp і інші;
- Використання електронних платформ, таких як ZOOM, Google Classroom та інші;
- Спілкування в телефонному режимі;
- Проведення скайп-конференцій;
- Листування через електронну пошту та інші засоби [20].

Організація максимально безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу є ключовим завданням. Тому проводяться спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади спільно із закладами освіти, зокрема: обов'язкова перевірка фахівцями Державної служби України з надзвичайних

ситуацій (ДСНС) всіх закладів освіти та прилеглих територій до них наявність вибухових предметів; готовність локальних та об'єктових систем оповіщення (сирен); приведення до готовності всього наявного фонду захисних споруд цивільного захисту та, за відповідної потреби, створення нових; приведення евакуаційних шляхів у відповідність до нормам сучасного законодавства; обладнання споруд подвійного призначення та найпростіших укриттів чи облаштування швидкоспоруджуваних захисних споруд в кожному закладі освіти, забезпечення укриття 100 % учасників освітнього процесу; забезпечення запасами матеріалів, інструментів, обладнання, води та медичними засобами в закладах освіти; проведення тренувань та пробної евакуації при оголошенні сигналу повітряної тривоги.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Розділ, присвячений аналізу інституційно-правового регулювання системи освіти в умовах воєнного стану, надає глибокий уявлення про структуру та ефективність дієвих нормативних актів у контексті військових конфліктів. Зазначені нижче висновки є результатом системного аналізу, який враховує як основні положення існуючих законів, так і їхню реалізацію на практиці:

Пріоритет безпеки та утримання навчальних закладів у воєнному конфлікті, зазначено, що інституційно-правове регулювання повинно чітко визначати процедури та відповідальність за забезпечення безпеки навчальних закладів, у тому числі транспорту та інфраструктури.

Гнучкість та адаптація до непередбачуваних обставин, виявлено необхідність гнучкого та швидкого реагування системи інституційно-правового регулювання на зміни в умовах військового конфлікту, зокрема, впровадження механізмів оперативного прийняття рішень.

Роль інтернаціонального співтовариства: підкреслено значення міжнародного правового взаємодії та стандартів для забезпечення прав освітян та стабільності освітньої системи в умовах воєнного стану.

Потреба у психосоціальній підтримці: зазначено важливість закріплення у законодавстві механізмів та ресурсів для надання психологічної та соціальної підтримки освітнім учасникам під час конфлікту.

Реформування управління та адміністрування: зроблено висновок про необхідність активного реформування управління та адміністрування системи освіти в умовах воєнного стану для забезпечення ефективної координації та використання ресурсів.

Враховуючи висновки даного розділу, можна визначити основні напрямки удосконалення інституційно-правового регулювання системи освіти в умовах воєнного стану та забезпечити необхідність розробки та впровадження додаткових нормативно-правових актів для забезпечення сталості та безпеки освітнього процесу в подібних умовах.

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Унаслідок обширної агресії Росії проти України, мільйони українських дітей примушені припинити навчання, стати внутрішньо переміщеними особами в регіонах України з менш напруженою безпековою ситуацією або шукати притулок у інших країнах за кордоном. Тисячі освітніх закладів отримали пошкодження в результаті ворожих обстрілів і бомбардувань російської армії, а сотні з них були повністю зруйновані.

Введення воєнного стану та зменшення економічної активності призвели до серйозного дефіциту, що справляє негативний вплив на державний та місцеві бюджети, а також призвело до значного зменшення видатків на освіту. Це сталося через необхідність мобілізації всіх доступних ресурсів для задоволення оборонних і гуманітарних потреб. В цей важкий час надзвичайно важливою та необхідною залишається постійна підтримка України з боку міжнародних донорів та розвиткових партнерів.

Основними площадками для взаємодії з міжнародними партнерами є Освітній кластер: Україна¹¹ та Секторальна робоча група «Освіта і наука» при Міністерстві освіти і науки України (СРГ «Освіта і наука»)¹². Учасниками цих ініціатив є міжнародні організації, дипломатичні представництва іноземних держав, неурядові організації та проєкти, що впроваджують програми підтримки української освіти й науки. Перелік учасників є дуже розширеним і відкритим для можливих нових приєднань [16].

Секторальна робоча група «Освіта і наука» відповідає за координацію залучення та ефективного використання міжнародної допомоги, спрямованої на підтримку впровадження державної політики для досягнення стратегічних пріоритетів у галузі освіти та науки. У зв'язку з російською агресією, Міністерство освіти і науки активно використовує Секторальну робочу групу «Освіта і наука» як майданчик для широкого діалогу з партнерами та

союзниками України з метою формування міжнародної коаліції для підтримки української освіти та науки [20].

Секторальна робоча група «Освіта і наука» проводить як позачергові (відбулися 15 березня та 9 травня 2022 року), так і планові засідання, а також формує тематичні підгрупи. На цих засіданнях обговорюються актуальні виклики у сфері освіти в умовах воєнного стану, а також розробляються пропозиції для керівництва Міністерства освіти і науки. До цього часу вже відбулися засідання тематичних підгруп: «Професійна (професійно-технічна) освіта», «Цифрова трансформація освіти і науки», «Психологічна підтримка і допомога» [15].

З метою інформування щодо ситуації в українській освіті з березня 2022 року, Міністерство освіти і науки України систематично надсилає документ для міжнародних партнерів «Огляд поточного стану освіти і науки України в умовах російської агресії». Цей огляд видається як українською, так і англійською мовами та також публікується на офіційному вебсайті Міністерства освіти і науки України [25].

Міністерство освіти і науки України розробило 11 проєктів, призначених для забезпечення основних потреб у сфері освіти під час воєнного стану. Ці проєкти відповідають ключовим пріоритетам освітньої політики і спрямовані на мінімізацію втрат у сфері освіти та підвищення стійкості української освіти в умовах війни. Деякі з цих ініціатив включають:

- Цифрові пристрої для освіти: Закупівля ноутбуків і планшетів для учнів та вчителів для забезпечення постійного доступу до освіти через дистанційні технології.
- Вступна кампанія 2022: Модернізація Єдиної державної електронної бази для забезпечення прозорості та конкурентної процедури вступу до українських коледжів та університетів.
- Видання підручників для Нової української школи: Забезпечення впровадження реформи НУШ в базовій середній освіті.

- Відкриття освітніх хабів за кордоном: Забезпечення зв'язку українських біженців з системою освіти України та можливості навчання за державними стандартами за кордоном.
- Розширення парку шкільних автобусів: Забезпечення транспортування учнів, зокрема зі зруйнованих шкіл до закладів, де проходять заняття.
- STEM-освіта: Забезпечення доступу кожного учня до сучасних засобів навчання.
- Цифровий освітній паспорт: Створення цифрової освітньої екосистеми для відстеження освітньої траєкторії кожного учня.
- Створення наздоганяючих освітніх програм: Оцінювання освітніх втрат і розробка програм для наздоганяючого навчання.
- Створення навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням: Масштабування практики створення цих центрів для інтенсивної підготовки робітничих кадрів.
- Профорієнтація та побудова кар'єри: Створення умов для свідомого вибору професії молодими українцями.
- Проєкт, спрямований: на навчання вчителів та учнів надання домедичної допомоги, є вкрай актуальним. Його значимість не ставиться під сумнів, особливо в умовах воєнного конфлікту, і також у період після війни [16].

Для забезпечення зв'язку з міжнародними партнерами, громадськими організаціями, іноземними міністерствами та іншими зацікавленими сторонами був створений двомовний розділ на вебсайті Міністерства освіти і науки України під назвою «Підтримка освіти і науки України під час війни». Тут регулярно публікується актуальна інформація щодо невідкладних потреб в системі освіти і науки, а також пріоритетних завдань секторальної політики [14].

В рамках ініціативи Президента Володимира Зеленського та за участю Національного банку України було відкрито рахунок для Міністерства освіти і науки України за назвою United24 з метою збору коштів для відновлення

пошкоджених і зруйнованих закладів і установ, матеріально-технічної бази, засобів навчання, комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення, шкільних автобусів та розроблення освітніх програм та інструментів [23].

Окремим напрямком міжнародної співпраці є активна адвокація ініціювання санкцій та інших обмежень з боку міжнародних партнерів стосовно співпраці з представниками країни-агресора.

Рішенням Ради національної безпеки і оборони України "Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)" від 09.06.2022, яке набуло чинності внаслідок Указу Президента України від 09.06.2022 № 401/2022, до санкційного списку було включено приблизно 260 ректорів вищих навчальних закладів Російської Федерації, які підтримали війну проти України [14].

Розвиток приватної освіти в Україні пов'язаний із рядом проблем, які тільки поглиблюються в умовах воєнного стану. Утворення мережі приватних освітніх закладів та їх роль у забезпеченні доступності й неперервності навчання для широкого кола учнів можливе лише при наявності необхідних інституційних умов для їх функціонування. Після початку освітньої діяльності приватні освітні заклади стикаються з численними проблемами, які включають в себе звичайні підприємницькі ризики, а також специфічні вимоги в освітній сфері. Серед них – постійне вдосконалення матеріально-технічної бази закладу, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення належного рівня заробітної плати, створення безпечного навчального середовища, виконання карантинних обмежень та інші виклики.

Серед основних труднощів, що стають перед приватними закладами освіти та які суттєво поглибилися в умовах війни, можна виокремити:

- відсутність єдиного механізму державної підтримки для всіх закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, що приймають учнів, що обирають приватний, а не державний заклад освіти;
- ускладнене отримання банківських кредитів.

- необхідність вирішення питання довгострокової оренди (понад 10 років) державного і комунального майна.
- відсутність ефективних механізмів державно-приватного партнерства в сфері освіти [26].

Згадані труднощі відображають лише частину труднощів, які зазнають засновники приватних освітніх закладів. Крім того, вирішення цих питань можливе лише у випадку тісного спілкування з Міністерством освіти і науки України, яке виступає ініціатором ефективних змін в освітній галузі. Важливо розглядати приватну освіту (на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної) як партнера держави. Ефективна співпраця між МОН та приватними освітніми закладами може призвести до реалізації численних освітніх проєктів, розширення їхньої мережі та сприяння забезпеченню доступності та безперервності навчання. Такий взаємозв'язок може бути реалізований через постійно діючу робочу групу з розвитку приватної освіти при МОН, що сприятиме оперативному та ефективному вирішенню тих проблем, що виникають перед засновниками приватних закладів, та їх подоланню [21].

Широкомасштабна військова агресія Російської Федерації проти України спричинила неможливість забезпечення відповідного рівня безпеки в усіх приватних освітніх установах і призвела до загострення психічного стану дітей та підлітків, деякі з них отримали різні ступені психологічних травм. Умови проживання дітей та підлітків на сході та півдні України, де тривають найактивніші бойові дії, стали невиносимими. Щоб уникнути війни, українські діти та учні, спільно з батьками, змушені переїжджати до інших, спокійніших і безпечніших частин країни, а також виїжджати за кордон для збереження свого життя та здоров'я [25].

Ураховуючи вищевказане, одним з ключових завдань перед приватними закладами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти на початок нового навчального року 2022/2023 є створення безпечного освітнього середовища. Міністерство освіти і науки України розробило докладну

інформацію для приватних закладів освіти, яка стосується особливостей організації навчального процесу у новому 2022/2023 навчальному році, а також містить рекомендації щодо перших пріоритетних кроків для підготовки до нього [24].

Важливо відзначити, що для забезпечення безпечного освітнього середовища у приватному дошкільному закладі необхідно відповідати ряду базових вимог. Серед них:

- Наявність та доступність споруд цивільного захисту, таких як укриття чи простіше укриття, або можливість забезпечення захисту згідно з "правилом двох стін" непосредствено в закладі.
- Наявність повністю обладнаної аптечки (відповідно до кількості дітей та персоналу) для надання першої домедичної допомоги у разі потреби.
- Наявність медичної сестри в складі закладу або знань у персоналу щодо надання першої домедичної допомоги, підтверджених документально відповідно до міжнародних стандартів.
- Наявність медичного страхування для дітей, учнів і персоналу закладу.
- Проведення інструктажу з алгоритму дій під час тривожної сирени.
- Проведення інструктажу з алгоритму дій щодо забезпечення евакуації дітей до відповідних споруд подвійного призначення (СПП) або простіших укриттів (НУ), або забезпечення захисту дітей та персоналу згідно з правилом «двох стін».
- Інструктаж з психологічної підтримки дітей у тривожному емоційному стані [30].

В умовах дії воєнного стану особливу актуальність набуває захист персональних даних учнів та персоналу приватного навчального закладу. В кожному приватному навчальному закладі усіх рівнів слід впроваджувати уроки психологічного розвантаження для дітей і підлітків, а також створювати відповідні групи підтримки для батьків та опікунів. Це сприятиме зменшенню психологічного навантаження, допомагатиме впоратися з емоційним

напруженням та зберегти психологічне й фізичне здоров'я. Отже, головними завданнями розвитку сучасної приватної дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти в короткостроковому та у повоєнному періоді є:

- створення сприятливих умов щодо подальшого розвитку мережі приватних закладів освіти, щоб забезпечити право на освіту для більшої кількості здобувачів освіти та розширити можливості доступності й безперервності навчання.
- запровадження ефективного механізму державно-приватного партнерства у сфері освіти, включаючи корпоративні заклади освіти, зокрема з метою відновлення та відбудови мережі закладів освіти.
- створення безпечних умов для здобуття освіти в новому 2022/2023 навчальному році, облаштування закладів освіти захисними спорудами цивільного захисту/укриттями, забезпечення інтернет-обладнанням, створення запасів води, їжі тощо.
- забезпечення фінансової стабільності приватних закладів освіти через створення нових механізмів фінансової підтримки та вирішення існуючих фінансових проблем.
- розроблення та використання оновленого сучасного методичного забезпечення щодо освітнього процесу при урахуванні особливостей його організації в умовах воєнного стану.
- модернізація та адаптація новітніх технологій навчання для здійснення навчання офлайн, онлайн, в змішаній чи індивідуальній формі, а також суттєве оновлення освітніх програм та впровадження інноваційних освітніх ІТ-технологій [19].

Приватна освіта не є просто альтернативою, але стає партнером української держави для розв'язання питань доступності та безперервності освіти, додаючи матеріальні та інтелектуальні ресурси приватного сектору. Приватні заклади освіти, як представники малого та середнього бізнесу, можуть сприяти соціально-економічному розвитку України.

Головними завданнями розвитку системи освіти України в найближчий період є:

- Готовність до початку 2023/2024 навчального року та відповідної організації освітнього процесу в умовах введеного в країні правового режиму воєнного стану. Це включає забезпечення максимально безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу, таких як обов'язкова перевірка фахівцями Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС) закладів освіти та всіх прилеглих територій на наявність вибухових предметів, повна готовність локальних та об'єктових систем оповіщення (сирен, звукове оповіщення), приведення в готовність вже наявного фонду захисних споруд цивільного захисту, а також, за необхідності, створення нових. Також важливо привести евакуаційні шляхи у відповідність із законодавством, дообладнати споруди подвійного призначення й найпростіших укриттів або облаштувати швидкосторуджувані захисні споруди у кожному закладі освіти, забезпечуючи укриття для всіх учасників освітнього процесу на 100%. Також потрібно створити запаси матеріалів, обладнання, інструментів, води та медичних засобів у закладах освіти, а також провести тренування при оголошенні сигналу повітряної тривоги та інші заходи [27].

- Відновлення ушкоджених освітніх закладів (включаючи виконання плану відновлення пошкоджених шкіл до 1 вересня 2022/2023 року в рамках співпраці Офісу Президента та ЮНІСЕФ в Україні), матеріально-технічної бази, засобів навчання та придбання комп'ютерного та іншого обладнання, програмного забезпечення; розширення флоту шкільних автобусів для навчальних закладів загальної середньої освіти з метою забезпечення транспортування учнів, особливо тих, чії школи були зруйновані, до місць проведення уроків; розробка освітніх програм та інструментів; з метою переорієнтація окремих приміщень освітніх закладів на пункти соціально-гуманітарної допомоги для внутрішньо переміщених осіб.

- Забезпечення переміщення освітніх закладів з тимчасово окупованих територій на контрольовані Україною землі; вчинення евакуації

учасників освітнього процесу в разі необхідності; забезпечення права дітей на освіту за українською освітньою програмою та прав педагогів з тимчасово окупованих територій на працю; створення сприятливих умов навчання (встановлення індивідуального графіка навчання, надання академічної відпустки і т. д.) для здобувачів освіти, які вивчаються в ЗСУ або територіальних оборонних підрозділах, займаються волонтерською діяльністю.

- Забезпечення сталості навчання осіб, які були вимушені залишити Україну та перебувають за кордоном під час війни; створення передумов для утримання учнів і педагогів в системі української освіти та їхнього повернення у разі виїзду за кордон.

- Забезпечення доступності, безперервності та рівного доступу до навчання (включаючи дітей з особливими освітніми потребами) в різних регіонах України в залежності від конкретної ситуації щодо безпеки (очна, дистанційна, змішана форма навчання або індивідуальна форма – екстернат чи сімейна (домашня); успішне проведення вступної кампанії; розширення мережі освітніх хабів в Україні та за її межами; залучення потенціалу переміщених педагогічних працівників та ін.

- Підтримка психологічного здоров'я учнів, студентів та педагогів (впровадження програм надання психологічної реабілітації, адаптації та підтримки; залучення та підготовка психологів; інформаційна підтримка і т. д.).

- Проведення заходів із нормативно-правової, фінансів [23].

Головними завданнями розвитку освітньої системи України в післявоєнний період є:

- продовження комплексної трансформації освітньої системи для забезпечення високого рівня освіти на всіх її рівнях, включаючи дошкільну, загальну, вищу та освіту дорослих. Гармонізація нормативно-правової бази регулювання освіти та науки в Україні із законодавством Європейського Союзу в галузі освіти та досліджень.

- здійснення заходів для захисту життя та здоров'я учасників освітнього процесу, а також трансформація освіти в сектор безпеки й оборони відповідно до принципів та доктрин НАТО.
- відновлення та реконструкція освітньої інфраструктури, включаючи обов'язкове облаштування протибомбових укриттів під час відновлення пошкоджених та будівництва нових освітніх закладів. Створення сучасних установ, які забезпечать належні умови для розвитку молодого покоління та отримання якісної освіти на рівні світових стандартів.
- створення привабливих соціально-економічних умов для повернення в Україну здобувачів освіти та педагогів, які були вимушено переміщені за кордон у зв'язку із військовою агресією Російської Федерації.
- розвиток соціально-педагогічної та психологічної підтримки для учнів, студентів та педагогів, що постраждали від військової агресії РФ і потребують психологічної та іншої допомоги.
- інтенсифікація процесу інтернаціоналізації освіти і науки в Україні, його інтеграція в європейський освітній простір, а також збільшення кількості проєктів міжнародної освітньо-наукової співпраці.
- залучення та використання міжнародної технічної допомоги для підтримки реалізації державної політики з досягнення стратегічних пріоритетів в галузі освіти і науки.
- розробка концепції розвитку приватної освіти в Україні, яка міститиме довгострокові цілі та ефективні механізми вирішення інституційно-правових, матеріально-технічних та фінансових проблем, враховуючи передовий досвід та стандарти країн ЄС [19].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розділ, присвячений розгляду механізмів покращення управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії, визначає стратегічні та практичні

підходи для ефективного функціонування системи освіти в умовах конфлікту. Нижче подані ключові висновки даного розділу:

Необхідність розвитку кризових планів та сценаріїв: визначено, що ефективність управління освітою в умовах воєнної агресії потребує наявності і чіткості кризових планів та сценаріїв для реагування на непередбачувані ситуації.

Забезпечення безпеки та захисту освітнього середовища: виокремлено необхідність впровадження та посилення механізмів для забезпечення безпеки учнів, педагогічного персоналу та навчальних закладів в умовах конфлікту.

Залучення до управління експертів та міжнародної підтримки: Підкреслено важливість взаємодії з експертами у галузі управління конфліктами та міжнародними партнерами для отримання допомоги та підтримки.

Створення інноваційних форм навчання та взаємодії: зроблено висновок про необхідність впровадження інноваційних методів навчання, таких як дистанційна освіта та електронні ресурси, для забезпечення неперервного освітнього процесу в умовах конфлікту.

Підвищення ролі громади та стейкхолдерів: визначено, що активна участь громад та інших стейкхолдерів у процесі управління освітою є ключовим чинником успішного протидії негативним наслідкам війни на освітню систему.

У висновках розділу визначено, що ефективне управління освітньою галуззю в умовах воєнної агресії потребує інтегрованого підходу та невпинної адаптації до змін. Запропоновані механізми враховують потреби учасників освітнього процесу та сприяють стійкому функціонуванню системи освіти в умовах складностей воєнного конфлікту.

ВИСНОВКИ

1. Великомасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, яка почалось 24 лютого 2022 року, поставила під загрозу існування нашої країни, її суверенітету та єдності. Соціально-економічна структура України стала жертвою ворожого наступу, що призвело до значних руйнувань та пошкоджень інфраструктурних об'єктів, включаючи будівлі соціального призначення, серед яких велика кількість закладів освіти. Внаслідок цинічних обстрілів було пошкоджено понад 2 тисячі навчальних закладів, з них понад 200 були повністю зруйновані. Серед учнів та педагогів є втрати і поранені. Умови для дітей на сході та півдні України, де тривають бойові дії, стали невиносимими. Змушені втечі від війни, українські учні, студенти та їхні родини примушені переселятися в інші, більш безпечні регіони країни, а також за кордон, щоб зберегти власне життя та здоров'я. При цьому діти стають жертвами великого ризику втрати сім'ї, стикаються з насильством, жорстоким поведінням, сексуальною експлуатацією та можливим потраплянням в ситуацію торгівлі людьми. Більшість з них пережили драматичні події та терміново вимагають посилення заходів безпеки, стабільності та допомоги у сфері захисту дітей та психосоціальної підтримки.

2. Незважаючи на кризову обстановку, Міністерство освіти і науки швидко створило відповідне інституційно-правове забезпечення для забезпечення функціонування освітньої системи в умовах війни. Була проведена організаційна трансформація освітнього сектору з метою забезпечення доступності освіти, створення безпечних умов для отримання освіти та забезпечення її високої якості. Зокрема, було визначено правові рамки для евакуації та переміщення навчальних закладів з окупованих територій та територій із активними бойовими діями, видано понад 50 наказів Міністерства освіти і науки з цих питань. Були прийняті оперативні рішення щодо замовлення, виготовлення та видачі освітніх документів в умовах воєнного стану в Україні. Збережено бази даних та інформаційні системи у сфері освіти,

такі як ПАК «АІКОМ» та ЄДЕБО, та проведено необхідні заходи для організації національного мультипредметного тестування та вступної кампанії у 2022 році. Загалом, Міністерство освіти і науки оперативно здійснило формування та впровадження державної політики в галузі освіти та науки в умовах військового стану, а також координацію наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, розробку та впровадження стратегій у сфері державного контролю за діяльністю освітніх закладів та інших організацій, що здійснюють освітні послуги чи виконують інші дії, пов'язані із наданням таких послуг.

3. Введення в Україні воєнного стану внесло значний вплив на організацію роботи в освітній галузі. Війна привела до масового переміщення всіх учасників освітнього процесу, як у межах України, так і поза її межами. Це вимагало нових заходів для забезпечення рівного доступу до навчання та створення умов для збереження учнів і педагогів у системі української освіти та їхнього повернення у разі виїзду за кордон. Міністерство освіти і науки України вжило ряд заходів з трансформації методичного забезпечення організації освітнього процесу в навчальних закладах під час дії відповідного правового режиму воєнного стану, включаючи в себе очні, дистанційні, змішані та індивідуальні форми. Спільно з компанією «Google Україна», Міністерство освіти і науки створило Всеукраїнський онлайн-розклад в перші дні війни. Також був запущений освітній проєкт «Навчання без меж», який включав трансляцію відеоуроків для учнів 5–11-х класів. Було також систематизовано використання всіх електронних ресурсів, зокрема Всеукраїнської школи онлайн, регіональних платформ і електронних ресурсів окремих освітніх закладів, включаючи приватні. Функціонують національні інформаційні освітні такі системи ПАК «АІКОМ» та ЄДЕБО, що надають всю необхідну інформацію для освітніх управлінців. Розроблено ряд важливих рекомендацій для організації освітнього процесу в усіх типах освітніх закладів, включаючи дошкільні, загальноосвітні, професійно-технічні, фахові та вищі.

4. У умовах російської агресії Міністерство освіти і науки України досить активно використовує різноманітні платформи для взаємодії з широким колом партнерів та друзів України з метою створення міжнародної коаліції щодо підтримки української освіти й науки. Розроблено одинадцять проєктних пропозицій, спрямованих на вирішення невідкладних потреб у сфері освіти під час воєнного стану та відповідних ключових пріоритетів освітньої політики. Міжнародні партнери можуть приєднатися до будь-якої із цих ініціатив.

Для забезпечення ефективного спілкування з міжнародними партнерами, закордонними міністерствами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами було створено двомовний розділ на вебсайті МОН з назвою «Підтримка освіти і науки України під час війни», де регулярно публікується актуальна інформація щодо термінових потреб системи освіти й науки та основних завдань секторальної політики. На ініціативу Президента України та за підтримки Національного банку України було відкрито спеціальний рахунок для Міністерства освіти і науки України, призначений для відновлення пошкоджених та зруйнованих освітніх закладів, матеріально-технічної бази, навчального обладнання та інших необхідних ресурсів. Цей рахунок призначений для залучення фінансової підтримки від національних та міжнародних донорів.

Багато міжнародних організацій висловили свою готовність сприяти Україні та співпрацювати для вирішення невідкладних проблем у сфері освіти і науки, виниклих внаслідок введення воєнного стану. У травні 2022 року МОН провело всеукраїнське опитування громадян щодо освітніх потреб внутрішньо переміщених осіб, у співпраці з ЮНІСЕФ та ДНУ "Інститут освітньої аналітики". За результатами цього опитування ЮНІСЕФ надав фінансову підтримку для кожного переміщеного педагога та забезпечив їх ноутбуками.

5. На 23 червня 2022 року Україна була офіційно визнана кандидатом на вступ до Європейського Союзу. Процес руху України до отримання статусу кандидата супроводжувався надзвичайною підтримкою як самого населення України, так і країн ЄС. Згідно із даними опитування Євробарометру, 66%

громадян країн ЄС висловлюють позитивне ставлення до ідеї вступу України до Євросоюзу, і 71% респондентів вважають Україну частиною європейської сім'ї. Європейські партнери активно розробляють різноманітні інструменти підтримки для українських учнів, студентів, науковців, викладачів, та всіх працівників сфери освіти та науки. Після отримання статусу кандидата Україні відкрилася можливість отримання довгострокових кредитів від ЄС, а також надання допомоги у формі грантів для розвитку освіти, науки, інновацій, культури, охорони здоров'я тощо. Конкретні формати та напрями цієї підтримки будуть обговорюватися під час переговорів між українською та європейською сторонами.

6. Сприяння розвитку приватної освіти в Україні виникає перед рядом проблем, які набули особливої актуальності в умовах воєнного стану. Участь приватних освітніх закладів у забезпеченні доступності та безперервності навчання для широкого кола учнів може бути ефективною лише за умови створення необхідних інституційних передумов для їх функціонування. Від самого початку освітньої діяльності приватних закладів освіти виникає низка проблем: від підприємницьких ризиків до специфічних вимог освітнього сектору, включаючи постійне покращення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення належної заробітної плати, створення безпечного освітнього середовища, дотримання карантинних обмежень і т.д.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. О.А Воронько . - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 150 с.
2. Гринкевич С.С. Формування трудового потенціалу: проблеми та напрями забезпечення його розвитку / С.С. Гринкевич, Х.М. Ворошилова // “Економіка, планування і управління в лісо виробничому комплексі”: Наук. вісник. – 2006. – Вип. 16.3. – С.168–173.
3. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 №280/97-ВР)
5. Закон України «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII)
6. КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ В ОТГ Методично-інформаційний посібник
7. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): [Монографія] / В.І. Куценко. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 818 с.
8. Миско К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К. М. Миско. — М. : Наука, 1991. — 94 с.
9. Міністерство освіти і науки України ДНУ «Інститут освітньої аналітики» Дослідження якості дошкільної освіти: складові освітнього середовища. Аналітичний звіт, 2019. (<https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/DO-1.pdf>)
10. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.

11. Про внесення змін до Календарного плану організації та проведення у 2022 році зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 28.02.2022 № 231. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-vnesenniyazmin-do-kalendarnogo-planu-organizaciyi-ta-provedennya-u-2022-roci-zovnishnogonezalezhnogo-ocinyuvannya-rezultatuv-navchannya-zdobutih-na-osnovi-povnoyizagalnoyi-serednoyi-osviti>.

12. Про деякі питання видачі документів про загальну середню освіту в умовах воєнного стану в Україні : наказ Міністерства освіти і науки України від 20.05.2022 № 466. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-vidachidokumentiv-pro-zagalnu-serednyu-osvitu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini>.

13. Про деякі питання замовлення та виготовлення документів про загальну середню освіту в умовах воєнного стану в Україні : наказ Міністерства освіти і науки України від 12.05.2022 № 432. URL: https://drive.google.com/file/d/1CeKrlG0GmgKBoO-KjJYqSc3y_JLOqK/view.

14. Про деякі питання зарахування до закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні : наказ Міністерства освіти і науки України від 13.05.2022 № 438. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-zarahuvannyado-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini>.

15. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні : наказ Міністерства освіти і науки України від 28.03.2022 № 274. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/624/200/1c5/6242001c570a8380605603.pdf>.

16. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні : лист Міністерства освіти і науки України від 29.03.2022 № 1/3737-22. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/624/41a/251/62441a251c4bd330828292.pdf>.

17. Про затвердження Переліку закордонних населених пунктів, на території яких буде створено тимчасові екзаменаційні центри для проведення основних сесій національного мультипредметного тесту : наказ Міністерства освіти і науки України від 19.05.2022 № 465. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozatverdzhennya-pereliku-zakordonnih-naselenih-punktiv-na-teritoriyi-yakih-budestvoreno-timchasovi-ekzamenacijni-centri-dlya-provedennya-osnovnih-sesijnacionalnogo-multipredmetnogo-testu>.

18. Про затвердження Переліку населених пунктів України, на території яких буде сформовано попередню мережу тимчасових екзаменаційних центрів для проведення основних сесій національного мультипредметного тесту : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.05.2022 № 445. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-pereliku-naselenih-punktiv-ukrayini-na-teritoriyi-yakih-40-bude-sformovano-poperednyu-merezhu-timchasovih-ekzamenacijnih-centriv-dlyaprovedennya-osnovnovnih-sesij-nacionalnogo-multipredmetnogo-testu>.

19. Про затвердження Порядку міжвідомчої взаємодії з питань вручення здобувачам освіти, які перебувають за межами України, документів про базову середню освіту та повну загальну середню освіту, виданих в умовах воєнного стану в Україні : наказ Міністерства освіти і науки України та Міністерства закордонних справ України від 09.06.2022 № 538/192. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/spilnij-nakaz-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-ta-ministerstvazakordonnih-sprav-ukrayini-pro-zatverdzhennya-poryadku-mizhvidomchoyivzayemodiyi-z-pitan-vruchennya-zdobuvacham-osviti-yaki-perebuvaют-zamezhami-ukrayini-dok>.

20. Про затвердження Порядку проведення у 2022 році національного мультипредметного тесту : наказ Міністерства освіти і науки України від 12.05.2022 № 433. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-organizaciyu-ta-provedennya-u-2022-roci-nacionalnogo-miltipredmetnogo-testu>.

21. Про звільнення від проходження державної підсумкової атестації учнів, які завершують здобуття початкової та базової загальної середньої освіти, у 2021/2022 навчальному році : наказ Міністерства освіти і науки

України від 28.02.2022 № 232. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zviltennya-vidprohodzhennya-derzhavnoyi-pidsumkovoyi-atpochatkovoyi-ta-bazovoyi-zagalnoyiserednoyi-osviti-u-20212022-navchalnomu-rocizareyestrovani-j-v-ministerstviyusticiyi-ukrayini-03-bereznja-2022-roku-za-28337619>.

22. Про організацію освітнього процесу в початковій школі в умовах воєнного часу : лист Міністерства освіти і науки України від 29.03.2022 № 1/3725-22. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/624/44a/983/62444a98374d8370351160.pdf>.

23. Про організацію роботи консультативних телефонів Міністерства освіти і науки «Вступна кампанія 2022 року» : наказ Міністерства освіти і науки України від 23.06.2022 № 587. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-organizacijuroboti-konsultativnih-telefoniv-ministerstva-osviti-i-nauki-vstupna-kampanija-2022-roku>.

24. Про організацію та проведення у 2022 році національного мультипредметного тесту : наказ Міністерства освіти і науки України від 12.05.2022 № 434. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-organizaciju-ta-provedennja-u-2022-roci-nacionalnogo-miltipredmetnogo-testu>.

25. Про утворення Ситуаційного центру МОН : наказ Міністерства освіти і науки України від 24.02.2022 № 229. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/proutvorennya-situacijnogo-centru-mon>.

26. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2009. – 623с.

27. Результати моніторингу якості Освітньо-професійної програми (ОПП) Житомирського державного університету ім. І. Франка.

28. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

29. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДДМА. – 2011. – № 2 (8Е).

30. Хомишин І. Ю. Адміністративно-правове регулювання освіти в Україні. *Право і суспільство*. 2018. № 4. С. 191–195.

31. Щодо освітньої субвенції: лист Міністерства фінансів України від 08.05.2019 року № 07010-05-5/12419. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u137/minfin_subvenciyu_ne_zbilshymo.pdf

32. Щокін Р. Г. Правове регулювання галузі освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Наше право*. 2017. № 1. С. 43–47.

33. Щокін Р. Г. Публічне адміністрування у сфері освіти: підходи до формування поняття. *Право і суспільство*. 2018. С. 224–230.

34. Яременко Л. М. Сучасні тенденції нової моделі фінансування системи вищої освіти України. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 212–215.

ДОДАТКИ