Critical Discourse Studies, 2025. 22(5), 477–493. https://doi.org/10.1080/17405904.2024.2331186
8. Fiialka, S., & Kornieva, Z. Journalism education in times of war: new challenges and adaptation strategies. Advanced Education, 2024. 12(25), 25–43. https://doi.org/10.20535/2410-8286.316512
9. Kononova N., Berbyuk Lindström N., Panchuk A. Teaching and Learning amid War Crisis: Perceptions of Ukrainian Academic Staff and Students on Online Education, IBIMA Business Review, Vol. 2024. Article ID 465847, https://doi.org/10.5171/2024.465847
10. Kudriavtseva N. Research on language in wartime: a critical ethnographic sociolinguistic approach. Post-Soviet Affairs, 2026. 42(2), 140–149. https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2562874
11. Lunyova T., Lanvers U., Zelik O. Bill 7633 on the restriction of the use of Russian text sources in Ukrainian research and education: analysing language policy in times of war. Lang Policy 24, 2025. 109–147. https://doi.org/10.1007/s10993-024-09697-4
12. Zayachuk Y. Ensuring quality higher education in Ukraine in times of war. Journal of Adult and Continuing Education, 2025. 31(1), 135-159. https://doi.org/10.1177/14779714241270254

DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-668-6-47

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

Никонович Є. В.
здобувач вищої освіти кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу факультету міжнародних відносин, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця м. Харків, Україна

Повномасштабна війна істотно змінила умови функціонування закладів загальної середньої освіти України. Загрози життю і здоров'ю, перебої електропостачання та зв'язку, вимушене переміщення родин, нерівномірний доступ учнів до освітніх ресурсів і психологічне виснаження педагогів зумовлюють потребу перегляду традиційних управлінських підходів. За таких обставин керівництво закладом має одночасно забезпечувати безпеку учасників освітнього процесу, його безперервність, доступність і належну якість.

Нормативну основу організації освітньої діяльності становлять закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» [1; 2]. Особливого значення набувають положення щодо організації навчання в найбільш безпечній формі, а також рекомендації Міністерства освіти і науки України стосовно дій закладів в умовах воєнного стану [3–5]. Безпека має розглядатися не як додаткова умова, а як визначальний критерій допустимості управлінських рішень [1; 2].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування управлінських підходів, які сприяють підтриманню безпечного, безперервного та якісного освітнього процесу під час воєнного стану. Використано аналіз нормативних і методичних матеріалів, систематизацію ризиків, порівняння організаційних сценаріїв та моделювання управлінських процедур. Запропоновані рішення мають концептуальний і рекомендаційний характер та потребують подальшої практичної перевірки.

Одним із першочергових завдань адміністрації є впровадження ризик-орієнтованого управління. Безпекові, технічні, кадрові та соціально-психологічні ризики взаємопов’язані: навіть наявність укриття не гарантує стабільної організації навчання за відсутності належного освітлення, вентиляції, зв’язку чи зрозумілих маршрутів переміщення. Доцільним інструментом є реєстр ризиків із зазначенням їхньої ймовірності, можливих наслідків, відповідальних осіб, запобіжних заходів і резервних дій. Його слід регулярно переглядати відповідно до змін безпекової ситуації [5].

Важливим викликом залишається освітня нерівність. Учні одного класу можуть перебувати в різних регіонах і країнах, мати неоднакові технічні можливості, доступ до інтернету та умови для навчання. Тому єдині вимоги до способу участі не завжди означають рівність освітніх можливостей. Поєднання синхронних занять з асинхронними матеріалами, індивідуальними консультаціями та гнучкими способами виконання завдань дає змогу зберігати спільні навчальні цілі, враховуючи індивідуальні обставини. Особливої уваги потребує підтримка дітей з особливими освітніми потребами.

Перспективним механізмом підвищення організаційної стійкості є сценарне планування. Замість орієнтації на один незмінний формат доцільно заздалегідь підготувати кілька взаємопов’язаних сценаріїв: навчання в безпечних приміщеннях, змішаний режим, дистанційну взаємодію та тимчасову асинхронну роботу в разі перебоїв зі зв’язком. Для кожного варіанта визначаються умови застосування, порядок переходу, відповідальні особи, канали інформування, способи обліку участі й оцінювання результатів. Завчасно підготовлені алгоритми зменшують невизначеність та прискорюють реагування на зміни [3; 4].

Значну роль у підтриманні освітньої безперервності відіграє цифрова управлінська екосистема. Цифровізація не повинна обмежуватися переведенням паперової документації в електронний вигляд.

Її завданням є створення узгодженого інформаційного середовища, у якому працівники мають доступ до актуальних документів, розкладів, навчальних матеріалів і рішень адміністрації. Для цього варто визначити офіційні канали повідомлень, спільний календар, систему зберігання документів, освітню платформу та резервні способи зв'язку.

Під час змішаного навчання електронні журнали, платформи Human, сервіси відеозв'язку Zoom та інші засоби взаємодії можуть підтримувати комунікацію між адміністрацією, педагогами, учнями і батьками. Водночас надлишок платформ, дублювання повідомлень та використання різних версій документів підвищують навантаження. Отже, ефективність цифрових рішень визначається насамперед чіткими правилами їх застосування, доступністю для користувачів, підготовкою педагогів і наявністю резервних процедур на випадок технічних збоїв.

Окремою управлінською вимогою є захист персональних даних. Відомості про учнів, їхні індивідуальні освітні потреби та іншу конфіденційну інформацію необхідно зберігати з обмеженням доступу відповідно до посадових повноважень. Практичними заходами є контроль прав доступу, резервне копіювання документів, використання надійних засобів автентифікації та систематичне інформування працівників про правила інформаційної безпеки.

Для оцінювання якості управлінських рішень важливо застосовувати моніторинг, орієнтований не лише на кількість проведених уроків, а й на фактичну участь учнів, результати навчання та наявні бар'єри. До системи показників можна включити доступність освітніх матеріалів, своєчасність зворотного зв'язку, результати діагностичних робіт, кількість невирішених технічних труднощів і запити на психологічну підтримку. Моніторинг доцільно організовувати як повторюваний цикл «дані – обговорення – рішення – перевірка результату», уникаючи його використання як інструмента покарання педагогів.

Суттєвим чинником ефективності є кадрова стійкість. Під час воєнного стану педагоги працюють за умов підвищеного емоційного та організаційного навантаження. Адміністрація має забезпечувати реалістичний розподіл обов'язків, узгоджені часові межі комунікації, взаємодопомогу та можливість відкрито повідомляти про труднощі. Розподілене лідерство, за якого заступники директора, керівники методичних об'єднань та відповідальні працівники мають чітко визначені повноваження, дає змогу уникати надмірної централізації поточних рішень.

На основі узагальнення зазначених підходів запропоновано шестистадійну модель адаптивного управління закладом освіти. Перша стадія – діагностика безпекових умов, ресурсів і потреб учасників освітнього процесу. Друга – визначення пріоритетів безпеки, безперервності, доступності та якості. Третя – розроблення сценаріїв організації навчання і процедур переходу між ними. Четверта – реалізація погоджених рішень та інформування учасників. П'ята –

моніторинг освітніх результатів і організаційних труднощів. Шоста – коригування процедур на основі отриманих даних та змін зовнішнього середовища. Циклічність моделі забезпечує можливість постійного вдосконалення управлінської практики.

Результативність запропонованої моделі доцільно визначати за безпековими, освітніми, організаційними та соціально-психологічними критеріями. При цьому необхідно розмежовувати зовнішні обставини, на які заклад не впливає, та якість власних управлінських дій. Наприклад, відключення електроенергії саме по собі не свідчить про неефективність керівництва, натомість швидкість переходу на резервні канали зв'язку є показником організаційної готовності.

Отже, управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану потребує переходу від переважно регламентного адміністрування до адаптивної моделі, заснованої на управлінні ризиками, сценарному плануванні, цифровій координації, моніторингу та підтримці педагогічного колективу. Запропонований шестистадійний цикл може слугувати основою для вдосконалення внутрішніх управлінських процедур із урахуванням конкретних безпекових умов. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку його результативності.

Література:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20
3. Відповіді на поширені запитання щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану / МОН України. URL: https://mon.gov.ua/osvita-2/zagalna-serednya-osvita/vidpovidi-na-poshireni-zapitannya-shchodo-organizatsii-osvitnogo-protsesu-v-umovakh-voennogo-stanu
4. Як школам організовувати навчання під час повітряних тривог: методичні рекомендації МОН. 14.09.2026. URL: https://mon.gov.ua/news/yak-shkolam-orhanizovuvaty-navchannia-pid-chas-povitrianykh-tryvoh-metodychni-rekomendatsii-mon
5. Щодо безпекових аспектів організації освітнього процесу / МОН України. 06.11.2023. URL: https://mon.gov.ua/news/shchodo-bezpekovikh-aspektiv-organizatsii-osvitnogo-protsesu