

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Факультет менеджменту  
Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи бакалавра**

Здобувача вищої освіти НЕСТЕРЕНКА Дмитра Івановича

академічної групи 281-21-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньою-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему: Публічне управління у сфері освіти в умовах воєнного стану

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

<b>Рецензент:</b>				
-------------------	--	--	--	--

<b>Нормоконтролер:</b>				
------------------------	--	--	--	--

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
прикладної економіки,  
підприємництва та публічного  
управління

О.Г. Вагонова

«12» травня 2025 р

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу бакалавра**

Здобувача вищої освіти Нестеренка Д.А. академічної групи 281-21-1  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
спеціалізація за освітньо-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему Публічне управління у сфері освіти в умовах воєнного стану, затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06.05.2025 р. № 347/с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Розкрити сутність освіти як суспільного інституту та об'єкта публічного управління. Проаналізувати поняття, функції та особливості публічного управління у сфері освіти. Охарактеризувати методологічні засади публічного управління в освітній сфері.	12.05.25 – 07.05.25
Аналітичний	Дослідити нормативно-правове забезпечення функціонування системи освіти в Україні. Проаналізувати інституційне забезпечення публічного управління у сфері освіти. Визначити основні проблеми публічного управління освітою в умовах воєнного стану.	08.05.25 - 21.05.25
Прикладний	Обґрунтувати можливості імплементації рекомендацій міжнародних організацій щодо управління освітою в умовах війни. Визначити тенденції та перспективи цифровізації управлінських процесів у сфері освіти.	22.05.25 - 22.06.25

Завдання видано \_\_\_\_\_ Вікторія ЛОЛА

Дата видачі 12 травня 2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 23 червня 2025 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Дмитро НЕСТЕРЕНКО

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Публічне управління у сфері освіти в умовах воєнного стану».

Бакалаврська робота 75 сторінок, 1 рис., 2 табл., 66 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОСВІТИ, СФЕРА ОСВІТИ, СИСТЕМА ОСВІТИ, ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА, ВОЄННИЙ СТАН, КРИЗОВЕ РЕАГУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері публічного управління освітою.

Предмет дослідження – публічне управління у сфері освіти в умовах воєнного стану в Україні.

Мета роботи – дослідити особливості публічного управління у сфері освіти в умовах воєнного стану в Україні, проаналізувати ключові виклики, що постали перед системою освіти, та визначити напрями вдосконалення управлінських рішень задля забезпечення безперервності, доступності та ефективності освітнього процесу в кризових умовах.

Методи дослідження – аналіз і синтез, індукції та дедукції, порівняльний аналіз, системний підхід.

Отримані результати. У першому розділі визначено теоретико-методологічні засади публічного управління у сфері освіти.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану публічного управління у сфері освіти.

У третьому розділі визначено напрями адаптації публічного управління у сфері освіти в умовах сучасних викликів.

Сфера практичного застосування результатів роботи: отримані результати можуть бути використаними органами місцевого самоврядування та державної влади; органами управління освітою; керівниками закладів освіти та ін.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ .....	8
1.1. Освіта як суспільний інститут і об’єкт публічного управління	8
1.2. Сутність та особливості публічного управління у сфері освіти	13
1.3. Методологічні засади публічного управління у сфері освіти	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ .....	21
2.1. Нормативно-правове забезпечення функціонування системи освіти в Україні .....	21
2.2. Інституційне забезпечення публічного управління у сфері освіти .....	29
2.3. Проблеми публічного управління сферою освіти в умовах воєнного стану .....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	45
3.1. Імплементация рекомендацій міжнародних організацій щодо управління освітою в умовах війни .....	45
3.2. Цифровізація управлінських процесів у сфері освіти: тенденції та перспективи .....	56
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації, особливого значення набуває ефективне функціонування системи освіти як критично важливої сфери суспільного розвитку. Освіта виконує не лише пізнавальну функцію і функцію соціалізації, але й відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості держави, збереженні національної ідентичності, формуванні громадянської свідомості та підготовці людського капіталу для повоєнного відновлення.

Воєнний стан створює безпрецедентні виклики для публічного управління у сфері освіти: це і необхідність оперативного прийняття рішень щодо організації навчального процесу в умовах загроз безпеці, і цифрова трансформація освітнього середовища, і зростаюча потреба в психологічній підтримці учасників освітнього процесу. Водночас, сучасна криза стимулює пошук нових моделей управління, які забезпечать адаптивність, інклюзивність та безперервність освіти.

У цьому контексті вивчення механізмів, інституційних особливостей і практик публічного управління освітою в умовах воєнного стану є вкрай актуальним як з наукової, так і з прикладної точок зору. Це дозволяє не лише оцінити ефективність поточних рішень, але й окреслити напрями вдосконалення управлінських підходів у післявоєнний період.

*Мета роботи* – дослідити особливості публічного управління у сфері освіти в умовах воєнного стану в Україні, проаналізувати ключові виклики, що постали перед системою освіти, та визначити напрями вдосконалення управлінських рішень задля забезпечення безперервності, доступності та ефективності освітнього процесу в кризових умовах.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність освіти як суспільного інституту та об'єкта публічного управління;

- проаналізувати поняття, функції та особливості публічного управління у сфері освіти;
- охарактеризувати методологічні засади публічного управління в освітній сфері;
- дослідити нормативно-правове забезпечення функціонування системи освіти в Україні;
- проаналізувати інституційне забезпечення публічного управління у сфері освіти;
- визначити основні проблеми публічного управління освітою в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати можливості імплементації рекомендацій міжнародних організацій щодо управління освітою в умовах війни;
- визначити тенденції та перспективи цифровізації управлінських процесів у сфері освіти.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини у сфері публічного управління освітою.

*Предмет дослідження* – публічне управління у сфері освіти в умовах воєнного стану в Україні.

*Методи дослідження.* Для досягнення мети дослідження та виконання поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ публічного управління у сфері освіти та узагальнення підходів до адаптації освіти в умовах кризових ситуацій; індукція і дедукція – для формулювання висновків на основі вивчення окремих фактів та логічного узагальнення результатів дослідження; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до управління освітою в умовах воєнного стану в Україні та у довоєнний період, а також інших країнах в умовах кризи; системний підхід – для розгляду системи публічного управління освітою як цілісного механізму, що взаємодіє з іншими суспільними підсистемами; контент-аналіз – для

аналізу нормативно-правових актів, офіційних звітів, статистичних даних та публікацій, присвячених функціонуванню освіти в умовах війни.

*Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи):* результати дослідження мають практичне значення для органів публічної влади, керівників освітніх закладів, працівників органів управління освітою на місцевому та регіональному рівнях. Запропоновані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані: при розробці управлінських рішень щодо організації освітнього процесу в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану; для вдосконалення місцевої освітньої політики з урахуванням принципів стійкості, безпеки та адаптивності; у підготовці нормативно-організаційних документів органами місцевого самоврядування в освітній сфері; у процесі підвищення кваліфікації посадових осіб, що забезпечують управління освітою в кризових умовах.

*Сфера практичного застосування результатів роботи:* отримані результати можуть бути використаними органами місцевого самоврядування та державної влади; органами управління освітою; керівниками закладів освіти та ін.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (66). Текстова частина викладена на 67 сторінках, проілюстрована на 1 рисунку, в 2 таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

#### 1.1. Освіта як суспільний інститут і об'єкт публічного управління

У сучасних умовах прогресивний розвиток держави неможливий без постійного вдосконалення системи освіти і науки. Під терміном «освіта» розуміють спеціальну сферу соціального життя, унікальну систему, своєрідний соціокультурний феномен, який сприяє нагромадженню знань, умінь і навичок, інтелектуальному розвитку людини. [1].

У сучасному науковому дискурсі, найбільшого визнання набули підходи до розгляду освіти за такими аспектами:

1) процес, тобто цілісна єдність навчання, виховання, розвитку, саморозвитку особистості, збереження культурних норм з орієнтацією на майбутній стан культури, створення умов для повноцінної реалізації внутрішнього потенціалу індивіда та його становлення як інтегрованого члена суспільства з виконанням функції наступності поколінь;

2) соціокультурний інститут, який сприяє економічному, соціальному, культурному функціонуванню й удосконаленню суспільства за допомогою спеціально організованої цілеспрямованої соціалізації та інкультурації окремих індивідів, вираженому в системі, що містить освітні установи, органи управління ними, освітні стандарти, які забезпечують їх функціонування і розвиток [2, с. 165].

Так, на думку Л. Гриневич, нині поняття «освіта» розуміється широко та окреслюється різними контекстами. Серед них варто наголосити на розумінні освіти як системи різноманітних закладів освіти й освітніх установ; особливого процесу; різнорівневого результату; соціокультурного феномену; соціального інституту, що впливає на стан свідомості суспільства [3, с. 15].

В умовах сучасних цивілізаційних змін важливого значення для розвитку суспільства набуває осмислення якісно нових ознак і смислів сучасної освіти, розуміння тенденцій її розвитку, внутрішніх протиріч тощо. Як зауважують у своєму дослідженні Г.Коваль та М.Олексієнко [1], поняття «освіта» за останні роки значно змінило свій зміст. Ретроспективний аналіз його вживання показує, що воно увійшло у вітчизняний лексикон лише у XVIII столітті для позначення розвивального та виховного формувального впливу навчання на особистість [3]. Початково поняття «освіта» вживалося як синонім поняття «виховання». Пізніше воно набуває специфічного змістовного значення, яке пов'язується з навчанням, позначаючи його формувальний вплив на особистість [1].

Поступово від розуміння освіти як нормованого процесу, спрямованого на трансляцію наступним поколінням соціально-значущого й культурно-історичного досвіду та забезпечення наступності поколінь; процесу й результату засвоєння особистістю певної системи наук, знань, практичних умінь й навичок та пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної й творчої діяльності, а також морально-естетичної культури; цілеспрямованого процесу виховання і навчання в інтересах людини, суспільства й держави дослідники дійшли до суттєво інших характеристик поняття «освіта» [1]. На сучасному етапі суспільного розвитку існують різні підходи до розуміння освіти, яка розглядається переважно як: процес зовнішнього впливу на засвоєння індивідом узагальненого об'єктивного, соціального досвіду, норм, цінностей тощо; спеціальна сфера соціального життя; унікальна система, своєрідний соціокультурний феномен; сутнісна характеристика етносу, суспільства, людської цивілізації, способів її самозбереження й розвитку; процес, тобто цілісна єдність навчання, виховання й розвитку, саморозвитку особистості; збереження культурних норм з орієнтацією на майбутній стан культури; соціокультурний інститут, що сприяє економічному, соціальному, культурному функціонуванню і вдосконаленню

суспільства; результат, тобто рівень загальної культури й освіченості людей [3, с. 23].

Як наголошують науковці, освіта – це багатофункціональна система [1]. Вона виконує низку важливих функцій, таких як:

- а) соціальну функцію;
- б) пізнавальну функцію;
- в) комунікативну функцію;
- г) функцію психологічної підтримки особистості тощо [1].

Розглянемо їх більш детально. Так, зокрема, соціальна функція освіти полягає у визначенні її ролі як соціального інституту стосовно потреб суспільства або його частини. Соціальна функція освіти розглядається в широкому розумінні як категорія, що відбиває зміст діяльності окремих елементів соціальної системи загалом і взаємодію їх з освітою. Так, О.Линовицька зазначає, що до основних соціальних функцій освіти як соціального інституту належать:

- соціально-економічні, пов'язані з формуванням і розвитком інтелектуального та наукового, технічного і кадрового потенціалу суспільства;
- соціально-політичні, пов'язані із забезпеченням безпеки суспільства, соціального контролю, соціальної мобільності, стійкого розвитку суспільства, його відносин щодо загально цивілізаційних процесів;
- соціокультурні (культуро творчі), що дозволяють розвивати, зберігати і транслювати духовну спадщину, формувати особистість [4].

Крім того, слід наголосити, що освіта як соціальний інститут у сучасному суспільстві є важливим інструментом соціальної мобільності та відіграє значну роль у соціальній диференціації суспільства [4, с. 46].

Пізнавальна функція є однією з базових, яка визначає роль освіти в соціумі. Вона полягає у формуванні у молодого покоління необхідних знань, навичок, сприяє розвитку здібностей, задоволенню пізнавальних інтересів та потреб, створенні умов для соціалізації особистості [1]. У сучасних умовах ця функція освіти особливо актуалізується у зв'язку з тим, що «розвиток людства

набирає все більш динамічного характеру. Про це свідчить аналіз будь-якої сфери суспільного життя. Зміна ідей, знань, технологій відбувається швидше, ніж зміна людського покоління. А це означає, що за звичної, традиційної освіти навчити людину на все життя неможливо не тільки в гарній школі, а й у найкращому університеті. Тому що здобути в навчальному закладі знання не будуть обов'язково актуальними в житті, й навпаки – обов'язково з'являться нові знання, без засвоєння яких фахівець не буде ефективним та й взагалі людина не зможе бути сучасною часу нових знань, тобто втратить конкурентоспроможність» [1].

Не менш важливою є і комунікативна функція освіти. Як зазначає І. Зязюн, комунікація пов'язана зі спілкуванням, передаванням інформації від однієї людини до іншої. Вона постає як специфічна форма взаємодії людей у процесі пізнавальної та практично-предметної чи трудової діяльності за допомогою мови чи інших знакових систем. Її зміст у контексті освіти полягає у забезпеченні взаємозв'язку між викладачами і здобувачами освіти з метою обміну почуттями, думками, поглядами, світоглядними та ціннісними позиціями з суспільно значимих питань. Комунікативна функція освіти в навчанні та вихованні молоді є об'єктивно необхідною [1]. Таким чином, комунікативна функція символізує кроки, які покликані здійснювати викладачі з метою забезпечення навчально-виховного процесу зі здобувачами освіти під час обговорення, осмислення, практичного розв'язання питань професійного, культурного, громадянського змісту й спрямованості.

Сутність організаційної функції освіти полягає в організації різних видів та напрямів діяльності здобувачів освіти, яка пов'язана з використанням, збереженням і примноженням цінностей у повсякденному житті, навчанні, праці, дозвіллі тощо. У навчально-виховному процесі здобувачі освіти набувають певних знань, умінь, навичок, компетентностей. Вони формують навички самостійно приймати рішення, тощо.

Функція психологічної підтримки особистості передбачає надання психологічної допомоги особистості в складних життєвих обставинах,

ситуаціях, сприяє налагодженню життя та адаптації в суспільстві [1]. Досліджуючи сутність цієї функції освіти, варто наголосити на тому, що вона являє собою психологічну підтримку особам із використанням методів психологічної допомоги, реабілітації, психотерапії, психоконсультації [1].

Існують й інші підходи до розгляду функцій освіти та з'ясування її ролі у житті суспільства. Так, зокрема, на думку І. Орлай, освіта виконує три важливі функції:

людинотворчу – забезпечення певного рівня знань, грамотності, стану емоційно-вольової сфери, поведінкових орієнтацій, готовності до виконання різних соціальних ролей, видів діяльності тощо;

технологічну – забезпечення «бази життя»; формування навичок і вмінь трудової, громадської, господарської, професійної діяльності; розвиток комунікативності в різних видах діяльності тощо;

гуманістичну – виховання людей в дусі миру, високої моральності, культури, розуміння пріоритетів загальнолюдських цінностей (життя, праці, самої людини, природи тощо) [4].

У сучасних умовах освіта відіграє особливу роль у житті держави та суспільства, основним завданням якої є формування й розвиток соціально-значущих якостей кожної людини як члена суспільства й громадянина держави. Через освіту як суспільний інститут здійснюється вплив на формування суспільної свідомості, регулюються процеси свідомого саморозвитку громадян. Як соціальне й культурне явище освіта є атрибутом людства, невід'ємним його супутником у поступальному русі еволюційного розвитку [5, с. 22].

Таким чином, освіта в сучасному суспільстві постає як багатовимірне явище – суспільний феномен, соціальний інститут і ключова сфера суспільної діяльності, що виконує широкий спектр функцій: соціальну, пізнавальну, комунікативну, організаційну, психологічну, людинотворчу, технологічну та гуманістичну. Вона не лише забезпечує передачу знань і соціальних цінностей, але й формує світогляд, культурну ідентичність та здатність до адаптації в

умовах динамічних цивілізаційних змін, виступаючи важливим чинником сталого розвитку як окремої особистості, так і суспільства загалом.

## 1.2. Сутність та особливості публічного управління у сфері освіти

Освіта як складний і значущий суспільний інститут виконує одну з ключових ролей у формуванні структури та динаміки розвитку суспільства. Вона готує молоде покоління до життя і праці в умовах конкретного суспільства, враховуючи його традиції, правові, моральні норми, цінності та ідеали. Тому забезпечення ефективного управління освітою є критично важливою функцією як суспільства загалом, так і держави зокрема. Від того, як реалізується управління, залежить рівень освіченості, професіоналізму, культури й духовного розвитку молоді, а також формування політичних і соціально-економічних стратегій. Як наслідок, освіта впливає і на загальний добробут [6]. Тож доцільно розглядати саме публічне управління як основну форму державного й суспільного впливу на цю сферу.

Перш ніж дати визначення поняттю «публічне управління у сфері освіти», варто звернути увагу на різноманітність пов'язаних термінів у вітчизняній науці – таких як «публічне управління», «публічне адміністрування», «державне управління» і «державне регулювання». Розглянемо їхні подібності й відмінності.

Термін «публічне управління» (Public management), що прийшов на зміну «публічному адмініструванню» (Public administration), ввів у 1972 році Десмонд Кілінг. Причиною зміни стало посилення демократизації та участі громадян у контролі за владою. Якщо публічне адміністрування зосереджене на владних і нормативних методах, то публічне управління акцентує на залученні суспільства до процесів ухвалення рішень [7].

Згідно з глосарієм Програми розвитку ООН, «публічне адміністрування» має два основні значення: 1) це державний апарат, що забезпечує реалізацію

політики і взаємодіє з іншими суб'єктами; 2) це система заходів і послуг, які реалізуються через виконання нормативних актів [8].

Щодо терміну «публічне управління», то в Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування Джеєм М. Шавріцом воно визначається як галузь, що охоплює внутрішню діяльність державних структур, вирішення організаційних завдань, планування, управління ресурсами, персоналом і оцінювання ефективності [9].

Ще одним аспектом є ототожнення понять «публічне управління» та «державне управління». У зв'язку з цим слід виокремити декілька моментів:

автори посібника «Державне управління» вважають, що державне управління – це цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом запровадження державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією» [10, с. 32];

у словнику-довіднику «Державне управління та державна служба» особливий наголос робиться на тому, що здійснення державного управління спирається на владу як на організовану силу суспільства, здатну до примусу [11, с. 94];

словник-довідник «Державне управління» визначає державне управління як практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу [12, с. 63].

З огляду на це варто підтримати думку К.О. Колесникової, яка цілком слушно зазначає, що ключовим елементом для державного управління є держава і державна влада. У державному управлінні об'єктом є держава. [13, с. 45]. Цих же позицій дотримується у своїх дослідженнях правознавець Р.Щокін [9]. Він наголошує, що основною рисою державного управління є

його владний характер, державна воля, примус. Ключовим аспектом державного управління є держава і державна влада, відповідно публічного управління – народ. У державному управлінні об'єктом є держава, а в публічному управлінні об'єктом є суспільство [9]. У той же час, говорячи про публічне управління ми говоримо, що суб'єктом управління є не лише держава, а й суспільство у цілому, у тому числі й громадянське суспільство. А об'єктом публічного управління відповідно теж виступає усе суспільство.

Разом з тим, існує низка науковців, які наголошують на наближеності сучасного розуміння сутності державного управління до розуміння сутності публічного управління. Так, доктор наук з державного управління В.Д. Бакуменко стверджував, що розуміння сутності державного управління зазнало еволюції внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та в Україні. Сьогодні аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим на відміну від традиційного бачення державного управління як організуючого і регулюючого впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу [14, с. 150].

Оскільки публічне управління у сфері освіти носить галузевий характер і його дуже часто пов'язуються із здійсненням управлінського та регулюючого впливу держави на галузеві процеси в системі освіти. У зв'язку з цим варто визначити інше суміжне поняття, таке як «державне регулювання». Так, на думку, О.В. Кузьменко, державне регулювання – це одна з форм функціонального прояву державного управління. Деретулювання допускає можливість та/або передбачає створення необхідних умов для самостійної, зокрема спонтанної, дії внутрішніх механізмів функціонування та розвитку системи. Ці поняття відрізняються ступенем детермінованості наслідку впливу управлінського або регулятивного [15].

Таким чином, визначаючи публічне управління у сфері освіти ми говоримо про процес цілеспрямованого впливу нормативно-регулюючої

системи органів публічної влади на заклади освіти, спрямований на створення умов для виконання державних функцій перед населенням та отримання соціально-економічного ефекту. Основними інструментами виступають: законотворчість, нормативно-правове регулювання, планування, фінансування, кадрове забезпечення, моніторинг та оцінювання, координація з іншими гілками влади та громадськістю.

На думку Н.Чубінської [16], основними відмінними рисами публічного управління у сфері освіти від державного управління є такі:

- трансформації основних принципів управління з «наказувати, перевіряти, карати» на «мотивувати, підтримувати та коригувати»;
- зміна застарілих, статичних підходів управління на гнучкі й такі, які відповідають реаліям функціонування сфери освіти;
- нівелювання важливості бюрократичних норм і процесів на користь тактичним і стратегічним рішенням, які спрямовано на поліпшення галузі освіти та задоволення інтересів і потреб усіх учасників освітнього процесу;
- активізація громадського контролю на всіх ланках публічного управління сферою освіти;
- делегування частини повноважень і управлінських функцій громадським організаціям та іншим інституціям [16, с. 33].

З огляду на це суть публічного управління у сфері освіти полягає у формуванні цілеспрямованої взаємодії публічних інституцій з юридичними та фізичними особами в контексті реалізації нормативно-правових документів, що стосуються галузі освіти та забезпечення її функціональної діяльності [16].

Виходячи з усього вищезазначеного, об'єктом публічного управління у сфері освіти є всі її аспекти, зокрема політичні, господарські, соціально-економічні, культурні елементи, які становлять невіддільну частину функціонування освіти. У свою чергу, суб'єктами публічного управління у сфері освіти виступають дві групи: громадянське суспільство, недержавні організації та органи публічної влади [16].

Що ж до визначення функцій публічного управління у сфері освіти, то, на думку Н.Чубинської, це: визначення та ранжування проблем, пов'язаних з освітнім процесом; сприяння розв'язанню проблем щодо системи: влада – освіта – громадяни; здійснення публічного контролю за освітнім процесом у навчальних закладах; оцінка ефективності реалізації управлінських рішень; організація механізмів нормативно-правового поля функціонування закладів освіти [16].

Таким чином, публічне управління у сфері освіти – це багатокomпонентна система, що включає різноманітні механізми впливу суб'єктів публічного управління – держави та суспільства – на ефективне функціонування та розвиток освіти.

### 1.3. Методологічні засади публічного управління у сфері освіти

Управління освітою, будучи різновидом соціального управління, повинно здійснюватися відповідно до загальних засад управлінської діяльності. Аналіз цих засад дозволяє виокремити два основні типи принципів: загальнометодологічні та спеціалізовані управлінські принципи.

Загальнометодологічні принципи охоплюють системність, цілісність, інтеграцію, пріоритет головної ланки, діалектичну суперечність та причинно-наслідкову обумовленість у процесах управління.

До специфічних принципів належать ті, що підкреслюють моральну складову управління, його відповідність правовим нормам, послідовність, обов'язковість, справедливість та гуманність у реалізації управлінських функцій.

Зазвичай принципи освітнього управління визначаються на рівні Конституції, профільних законів та підзаконних актів. Вони деталізуються при формуванні цілей, методів і засобів реалізації управління в межах окремих галузей системи освіти, її установ і елементів навчального процесу.

Так, В.Захорольська до загальних принципів управління освітою відносить принципи державності, демократичності, гласності, відкритості та регіональності управління [6]. Зокрема, принцип державності означає, що розвиток освіти здійснюється на планових засадах, а фінансування діяльності закладів освіти за рахунок державного бюджету. При цьому допускається використання інших джерел, у тому числі платного надання освітніх послуг, спонсорських внесків тощо. Принцип державності передбачає також забезпечення якості підготовки фахівців відповідно до державних стандартів освіти. У свою чергу, принцип демократичності означає, що управління освітою та кожним навчальним закладом здійснюється на засадах поєднання громадського самоврядування з владною вертикаллю та єдиноначальністю ректора, який має всю повноту влади, передбачену законами України, а принцип відкритості управління означає, що обговорення всіх питань здійснюється. Це сприяє запобіганню формування несприятливої психологічної атмосфери, можливості появи інтриг та конфліктних ситуацій у закладах освіти [6].

У свою чергу Н.Чубінська до основних принципів публічного управління у сфері вищої освіти відносить:

1. Принцип верховенства закону, який передбачає, що здійснення будь-яких управлінських дій у сфері освіти повинно бути тільки в межах дотримання чинного законодавства і в ніякій формі не суперечити йому.

2. Принцип демократичності. Так, яким би чином публічне управління у сфері освіти не здійснювалося, її невіддільною частиною є народ і громадськість, для яких ця вища освіта й функціонує насамперед.

3. Принцип підзвітності й підконтрольності передбачає, що повинна бути чітка ієрархія щодо самої системи публічного управління у сфері освіти, і це повинно стосуватися не тільки навчальних закладів, але й органів влади.

4. Принцип відкритості. Усі дії системи публічного управління у сфері освіти повинні бути прозорі та відкриті для всіх охочих і українського народу зокрема.

5. Принцип соціальності. Дії органів державної влади не повинні обмежуватися лише інституційними аспектами системи освіти, а стосуватися її працівників та здобувачів освіти [16].

До спеціальних принципів управління сферою освіти В.Захорольська відносить державно-суспільний характер управління, принципи демократизація, гуманізація, інтеграція, інноваційна спрямованість, компетентність та професіоналізм управління [6].

1. Суспільно-державний характер управління освітою. Полягає в тому, що згідно з конституційним правом, до управління можуть долучатися громадяни, зацікавлені у якісній освіті та вихованні молоді, підготовці конкурентоздатних фахівців для економіки, науки та культури. Це люди, які прагнуть розвивати вітчизняну освітню систему. Їхня участь реалізується через роботу в шкільних радах, органах управління освітою, опікунських радах, благодійних організаціях тощо. Державний аспект управління забезпечує Міністерство освіти і науки України, яке формує та реалізує державну політику в галузі освіти.

2. Децентралізація управління освітою. Передбачає відмову від командно-адміністративних методів, передачу повноважень на нижчі рівні, розширення академічної свободи вищих навчальних закладів та їхніх структур. Також принцип включає активізацію ролі громадських рад, вчених рад вузів та факультетів у прийнятті управлінських рішень.

3. Демократизація управління освітою. Основу цього принципу становить демократичний стиль керівництва, який ґрунтується на повазі до особистості вчителя та учня, довірі, самоорганізації та самоврядуванні. Він відображає загальні тенденції демократизації суспільства та сприяє участі педагогічних колективів і громадськості у виборі стратегій розвитку освіти. Важливими аспектами є колегіальність, гласність, облік громадської думки та справедливість оцінювання.

4. Гуманізація управління освітою. Полягає в орієнтації на особистість учня та виховання, визнанні людини найвищою цінністю. Принцип вимагає від

керівників дотримання педагогічної та ділової етики, розподілу обов'язків з урахуванням здібностей кожного та створення умов для розкриття творчого потенціалу.

5. Інтеграція управління освітою. Спрямована на подолання кризових явищ у системі освіти та її входження до європейського та світового простору. Мета – забезпечити мобільність педагогів і студентів, а також конкурентоспроможність випускників на міжнародному рівні.

6. Інноваційна спрямованість управління освітою. Обумовлена стрімким розвитком науки та техніки. Вона вимагає від керівників прогностичних здібностей, вміння визначати перспективні напрями та організовувати підготовку кадрів для нових галузей. Також принцип сприяє формуванню інноваційного мислення в учнів.

7. Компетентність та професіоналізм у управлінні освітою. Передбачають високий рівень знань, управлінських навичок і особистісних якостей керівників. У сучасних умовах важливими є постійне самовдосконалення, вміння приймати рішення в умовах невизначеності та нести відповідальність за їх наслідки.

Таким чином, реалізація цих принципів є ключовою для успішного функціонування та розвитку національної системи освіти, що відповідає стратегічним цілям держави та суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

#### 2.1. Нормативно-правове забезпечення функціонування системи освіти в Україні

Освіта виступає фундаментом інтелектуального, культурного, духовного, соціального й економічного розвитку як держави, так і суспільства в цілому. Основною метою освітньої системи є всебічний розвиток особистості, як найвищої соціальної цінності, формування її здібностей, талантів, інтелектуального й фізичного потенціалу, а також моральних якостей. Освіта має забезпечити формування свідомих громадян, сприяти розширенню творчого, культурного та інтелектуального потенціалу нації, сприяти підвищенню загального рівня освіченості населення та готувати кваліфікованих фахівців для народного господарства.

Нормативно-правове забезпечення освітньої сфери в Україні ґрунтується на Конституції України та реалізується через низку законодавчих актів. Розглянемо їх детально.

Основним Законом України, що регулює функціонування системи освіти в Україні є Закон України «Про освіту» (2017) [17]. Саме він закладає загальні принципи функціонування освітньої системи, в тому числі дотримання освітніх прав та доступності освіти для всіх верств населення. Важливим є те, що він регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти.

Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII) був ухвалений Верховною Радою у 2017 року та набув чинності наприкінці вересня 2017 року, за

винятком окремих положень, які набрали чинності з 1 січня 2018 року, 1 січня 2019 року, а також наберуть з 1 січня 2030 року. Цей закон визначає основи державної політики у сфері освіти. Зокрема у ньому визначено положення, що кожен має право на безоплатну та доступну освіту на всіх її рівнях – від дошкільної до вищої, а також на освіту дорослих. Основною мовою навчання є державна мова – українська. Для осіб, які належать до національних меншин або корінних народів України, передбачено можливість навчання рідною мовою поряд з українською. Визначена структура освіти в Україні, зокрема, передбачена 12-річна середня освіта, що складається з трьох рівнів: початкової, базової та профільної середньої освіти [17].

У контексті забезпечення управління у сфері освіти передбачено автономію закладів освіти у визначенні змісту освіти, організації навчального процесу та управлінні. Встановлено вимоги до кваліфікації педагогічних працівників, а також механізми їх атестації та підвищення кваліфікації. Важливо також наголосити, що освіта визначена як державний пріоритет, а фінансування освіти – як інвестиція в людський капітал та сталий розвиток суспільства.

Закон також передбачає створення умов для розвитку інклюзивної освіти, забезпечення рівного доступу до якісної освіти для осіб з особливими освітніми потребами, а також розвиток цифрових технологій у сфері освіти.

Важливо роль у забезпеченні освітньої діяльності в Україні відграє Закон України «Про повну загальну середню освіту» [18], ухвалений Верховною Радою України у 2020 році. Саме він визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування і розвитку системи загальної середньої освіти. Важливою новиною у 2017 році стало введення 12-річної моделі навчання. Крім того, він встановлює рамки освітніх стандартів.

Основні положення закону:

1. Рівний доступ до освіти: Закон гарантує рівний доступ до освіти для всіх учнів, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами, а також забезпечує територіальну доступність закладів загальної середньої освіти .

2. Мова освіти: Основною мовою освітнього процесу є державна мова – українська. Закон також урегулює питання навчання мовами корінних народів та національних меншин .

3. Індивідуальні освітні траєкторії: Учні отримують можливість будувати індивідуальні освітні траєкторії, обирати навчальні предмети та мати більше прав для учнівського самоврядування .

4. Педагогічна автономія: Закон надає вчителям реальну автономію у створенні програм, розробці систем оцінювання, відкриває широкі можливості для підвищення кваліфікації та зростання їхньої заробітної плати .

5. Інституційний аудит: Встановлено механізм проведення інституційного аудиту закладів освіти, що дозволяє оцінювати їхню діяльність та забезпечувати якість освітніх послуг .

6. Державна підсумкова атестація (ДПА): Встановлено обов’язкову ДПА за кожний рівень повної загальної середньої освіти з державної мови, математики та інших предметів, визначених центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, крім випадків, визначених законодавством [18].

Закон України «Про дошкільну освіту» [19] набув чинності лише 1 січня 2025 року. Цей закон замінив попередній, ухвалений ще у 2001 році, і став важливим кроком у реформуванні дошкільної освіти в Україні. Даний закон визнає дошкільну освіту обов’язковою первинною складовою освіти впродовж життя. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні сприяти розвитку закладів дошкільної освіти як осередків, що забезпечують становлення людини з перших років її життя, формування людського капіталу та сталий розвиток суспільства і держави. Крім того, він визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування системи дошкільної освіти з метою забезпечення цілісного та всебічного розвитку дитини шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок і компетентностей.

Основні новації закону у порівнянні із попередньою редакцією:

1. Дитиноцентризм та індивідуальний підхід. Закон визначає дитиноцентризм як основний принцип освітньої діяльності, акцентуючи увагу на розвитку дитини відповідно до її індивідуальних особливостей, потреб, інтересів, здібностей та обдарувань .

2. Типи організації освітньої діяльності. Введено нові типи організації освітньої діяльності, зокрема:

- ясла (для дітей від трьох місяців до трьох років);
- дитячий садок (для дітей від двох до шести або семи років);
- спеціальний дитячий садок (для дітей з особливими освітніми потребами);

- мобільний дитячий садок;

- сімейний дитячий садок;

- міні-садок;

- центр педагогічного партнерства;

- центр розвитку дитини

3. Оптимізація робочого часу педагогів. Зменшено педагогічне навантаження для вихователів та інших педагогічних працівників, що дозволяє покращити умови праці та підвищити якість освітнього процесу .

4. Розвиток інклюзивної освіти. Закон передбачає створення умов для здобуття освіти дітьми з особливими освітніми потребами, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти для всіх дітей.

5. Форми здобуття дошкільної освіти. Закон розширює форми здобуття дошкільної освіти, включаючи очну, мережева та дистанційну форми навчання .

6. Інституційний аудит та підвищення якості освіти. Введено інституційний аудит як механізм оцінки діяльності закладів дошкільної освіти з метою забезпечення високої якості освітніх послуг.

7. Фінансування та автономія закладів освіти. Заклади дошкільної освіти отримали більшу автономію у фінансових питаннях, зокрема,

можливість залучати кошти з різних джерел, включаючи державний та місцевий бюджети, благодійні внески та інші законні джерела [19].

Закон України «Про вищу освіту» (2014) встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [20].

Основні положення закону:

1. Трирівнева структура вищої освіти, , що відповідає принципам Болонського процесу:

- Бакалавр – перший освітній рівень (3–4 роки);
- Магістр – другий освітній рівень (1–2 роки після бакалавра).
- Доктор філософії (PhD) – третій освітній рівень (3–4 роки після магістра).

2. Академічна та фінансова автономія закладів вищої освіти. Заклади вищої освіти отримали право: самостійно розробляти та затверджувати освітні програми; здійснювати фінансово-господарську діяльність, що не суперечить законодавству; розпоряджатися власними надходженнями від надання платних послуг, грантів та благодійної допомоги.

3. Забезпечення якості освіти. Закон передбачає створення незалежної системи забезпечення якості вищої освіти, що включає:

- акредитацію освітніх програм;
- інституційний аудит закладів вищої освіти;
- моніторинг якості освітнього процесу.

4. Міжнародна академічна мобільність. Закон сприяє інтеграції вищої освіти України до Європейського простору вищої освіти шляхом: реалізації положень та принципів Болонського процесу; розвитку академічної

мобільності студентів та викладачів; укладання угод про міжнародну академічну мобільність [20].

Закон України «Про фахову передвищу освіту» (2019) визначає порядок, умови, форми та особливості здобуття фахової передвищої освіти та регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері фахової передвищої освіти. Також він встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи фахової передвищої освіти, створює умови для поєднання освіти з виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможних фахівців для забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави [21].

Законом встановлено освітньо-професійний ступінь «фаховий молодший бакалавр», що відповідає короткому циклу вищої освіти та передбачає здобуття 120 кредитів ЄКТС. Передбачено різноманітні форми навчання, зокрема дуальну освіту, мережеву форму, а також можливість здобуття освіти дорослими особами. Крім того, цим законом встановлено нову систему державного фінансування, зокрема через субвенції з державного бюджету, що покривають здобуття повної загальної середньої освіти та підготовку за спеціальностями, яким надається особлива підтримка.

У контексті дослідження особливостей публічного управління у сфері освіти важливу роль відіграє положення чинного законодавства щодо запровадження елементів корпоративного управління закладами освіти, зокрема через створення наглядових рад, що сприятиме стратегічному розвитку та залученню додаткових джерел фінансування .

Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (1998 р) визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи професійної освіти в Україні [22]. Закон спрямований на забезпечення громадянам України, а також іноземцям та особам без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, права на здобуття професійної

освіти відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Передбачено різні форми здобуття професійної освіти, включаючи денну, заочну, вечірню та дуальну. Рівні освіти включають базову професійну підготовку, кваліфікацію та підвищення кваліфікації. Навчальний процес організовується в закладах професійної освіти, які можуть бути державними, комунальними або приватними. Вони мають право надавати освітні послуги за відповідними професіями та кваліфікаціями. Заклади професійної освіти повинні отримати ліцензію на провадження освітньої діяльності та проходити акредитацію відповідно до встановлених вимог. Випускники закладів професійної освіти отримують державні документи про освіту, зокрема свідоцтва про професійну освіту та додатки до них, що підтверджують здобуту кваліфікацію. Фінансування професійної освіти здійснюється за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Варто наголосити на останніх змінах та доповненнях до чинного закону, прийнятого ще у 1998 році. Так, у 2023 році було внесено зміни до статті 19 Закону «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів процедури ліцензування. Зокрема, були визначені підстави для переоформлення ліцензії на провадження освітньої діяльності, такі як реорганізація юридичних осіб, зміна форми власності закладу освіти, зміна найменування чи юридичної адреси закладу тощо.

Крім того, у травні 2022 року було прийнято за основу нову редакцію Закону «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [23], яка передбачає:

- Повторне безоплатне навчання в закладах професійної освіти.
- Можливість здобуття часткових кваліфікацій.
- Отримання професійної освіти незалежно від місця реєстрації.
- Розподіл державного замовлення не лише на підготовку кваліфікованих робітників, а й на їхню перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Державну політику у сфері позашкільної освіти, її правові, соціально-економічні, а також організаційні, освітні та виховні засади визначає Закон України «Про позашкільну освіту»(2020) [24]. Він передбачає формат додаткового навчання учнів поза загальноосвітньою системою, а також створення умов для розвитку талановитої молоді. Позашкільна освіта може надаватися у різних формах, зокрема через гуртки, студії, секції, клуби, школи мистецтв, спортивні школи тощо. Позашкільні навчальні заклади можуть бути державними, комунальними або приватними. Управління ними здійснюється відповідними органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Фінансування позашкільної освіти здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Державний нагляд за діяльністю позашкільних навчальних закладів здійснюється відповідними органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Крім того, важливу роль у забезпеченні законності у сфері освіти відіграють Закон України «Про запобігання корупції» [25], Цивільний кодекс України [26], законодавство щодо захисту персональних даних [27], також запобігання і протидії і дискримінації [28]. Вони регулюють супутні процеси забезпечення освітньої діяльності. Окремі аспекти правового регулювання у сфері освіти визначаються в Указах Президента України, Постановах Кабінету Міністрів України.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення системи освіти в Україні ґрунтується на комплексі законодавчих актів, які регулюють різні рівні та аспекти освітньої діяльності. Ці акти встановлюють правові, організаційні та фінансові засади функціонування освіти, сприяють інтеграції української освіти у європейський простір і забезпечують якість освітніх послуг. Законодавча база України в сфері освіти відображає сучасні тенденції, такі як дитиноцентризм, індивідуалізація навчання, розвиток інклюзивної освіти та цифровізація. Водночас, вона забезпечує автономію закладів освіти, сприяє

підвищенню кваліфікації педагогічних працівників і впроваджує механізми контролю якості, такі як інституційний аудит і державна атестація.

## 2.2. Інституційне забезпечення публічного управління у сфері освіти

Як ми з'ясували у р.1, публічне управління у сфері освіти в загальному визначені розглядається як спеціально-організована діяльність органів публічної влади, що спрямована на забезпечення функціонування системи освіти у відповідності до цілей і завдань державної освітньої політики. У нашій країні публічне управління у сфері освіти реалізується на основі вимог Конституції України та розгалуженої системи галузевого законодавства, яке ми проаналізували вище. Натомість, основні засади адміністрування сферою освіти в Україні визначені базовим законом – Законом України «Про освіту» [17]. Відповідно до нього публічне управління у сфері освіти здійснюють: Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки; центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти; постійно діючий колегіальний орган у сфері забезпечення якості вищої освіти; державні органи, яким підпорядковані заклади освіти; Верховна Рада Автономної Республіки Крим; Рада міністрів Автономної Республіки Крим; органи місцевого самоврядування [17].

Публічну політику у сфері освіти визначає Верховна Рада України. У структурі парламенту діє спеціальний комітет з питань освіти, науки та інновацій – це постійний комітет Верховної Ради, який відповідає за розробку та реалізацію державної політики у сферах освіти, науки та інновацій. Він також здійснює законопроектну, організаційну та контрольну функції [29].

Реалізує публічну політику у сфері освіти Кабінет Міністрів України через спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади – Міністерство освіти і науки України, яке забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, науково-технічної діяльності, інноваційної діяльності в зазначених сферах, трансферу (передавання)

технологій, а також формує та реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або провадять іншу діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їхнього підпорядкування і форми власності тощо [30]. Повний перелік повноважень МОН міститься у Положенні про Міністерство науки і освіти [31].

Стратегічними пріоритетами МОН до 2027 року визначено наступні напрями розвитку освіти:

- Освіта дітей раннього та дошкільного віку,
- Реформа «Нова українська школа»,
- Сучасна позашкільна освіта,
- Трансформація професійної освіти,
- Якісна вища освіта,
- Розвиток науки та інновацій,
- Європейська інтеграція України у сферах освіти і науки,
- Цифрова трансформація освіти і науки,
- Підтримка та супровід осіб з особливими освітніми потребами [30].

При Міністерстві освіти і науки України діє низка дорадчих органів, серед яких Громадська рада, Колегія, Рада молодих учених, Рада з питань співпраці з Церквами та релігійними організаціями, Рада представників громадських об'єднань корінних народів, національних меншин України [32].

Крім того, Міністерству освіти і науки України підпорядкований такий орган, як Національна комісія зі стандартів державної мови. Відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» Національна комісія зі стандартів державної мови (далі - Комісія) здійснює опрацювання та утвердження стандартів української мови як державної, розроблення методів перевірки рівня її володіння. Завданням Комісії є збереження та розвиток державної мови через встановлення стандартів державної мови і методів перевіряння рівня володіння державною

мовою, необхідного для набуття громадянства чи зайняття визначених законами посад. Комісія є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через міністра, який очолює центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки [33].

Також до сфери управління зазначеного міністерства належать державне підприємство «Український державний центр міжнародної освіти». Він опікується іноземними студентами, які здобувають вищу освіту в ЗВО України. УДЦМО популяризує українську освіту за кордоном, надає інформаційну, методичну та іншу підтримку щодо навчання іноземних студентів, працює над розвитком міжнародного співробітництва, займається аналітичною діяльністю [34].

Важливу роль у забезпеченні публічного управління у сфері освіти відіграє Державна служба якості освіти України. Вона є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра освіти і науки та який реалізує державну політику у сфері освіти, зокрема з питань забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності, здійснення державного нагляду (контролю) за закладами освіти щодо дотримання ними законодавства. Державна служба якості освіти: опікується питанням дотримання якості освіти та освітніх стандартів у дошкільній, загальній середній, позашкільній, фаховій передвищій освіті; допомагає закладам освіти підвищувати якість освітньої діяльності, гарантувати якість освіти та формувати довіру суспільства до української освіти. До її повноважень належать також:

- Моніторинг якості освітньої діяльності та якості освіти;
- Державний нагляд (контроль) за тим, як заклади освіти дотримують вимог законодавства про освіту;
- Видача розпоряджень щодо усунення порушень вимог законодавства про освіту;

- Вивчення професійного досвіду педагогічних працівників – учасників сертифікації;
- Проведення інституційного аудиту закладів освіти;
- Надання рекомендацій, як удосконалити внутрішню систему забезпечення якості освіти у закладах освіти;
- Затвердження нетипових освітніх програм дошкільної та загальної середньої освіти;
- Контроль ведення обліку дітей шкільного віку, який здійснюється місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [35].

Окремо слід наголосити на функціях і повноваженнях Українського центру оцінювання якості освіти (УЦОЯО) – це державна установа, яка здійснює зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, здобутих на певному освітньому рівні, та проводить моніторингові дослідження якості освіти. До сфери діяльності Українського центру оцінювання якості освіти належать підготовка та проведення:

- національного мультипредметного тесту (з 2022 року), за результатами якого відбувається вступ на бакалаврський (магістерський – для медичних спеціальностей) рівень вищої освіти;
- вступних випробувань до магістратури із застосуванням технологій ЗНО (з 2016 року): єдине фахове вступне випробування (передбачає оцінювання рівня підготовленості вступника з фаху) та єдиний вступний іспит (тест загальної навчальної компетентності та тест з іноземної мови);
- вступного випробування для допуску до вступних випробувань у закладі вищої освіти для вступу на навчання для здобуття ступеня доктора філософії / доктора мистецтва (ЄВІ);
- міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018 в Україні. PISA (Programme for International Student Assessment) – Програма міжнародного оцінювання учнів. Створена за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (Organisation for Economic

Co-operation and Development, OECD) і її партнерів. Програма спрямована на оцінювання освітніх систем різних країн світу на підставі тестування 15-річних учнів/студентів. Україна офіційно приєдналася до Програми 2016 року;

- загальнодержавного зовнішнього моніторингу якості початкової освіти. Метою моніторингу, з одного боку, є отримання об'єктивних даних про поточний стан сформованості ключових (читацької, математичної та природничо-наукової) компетентностей випускників початкової школи, а з іншого, – простеження змін, що відбуватимуться в якості початкової освіти в процесі впровадження в країні концепції Нової української школи;

- сертифікації педагогічних працівників. Це зовнішнє оцінювання професійних компетентностей педагогічного працівника, що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи [36].

Окрім цього, Український центр оцінювання якості освіти також проводив:

- зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО), результати якого випускники системи повної загальної середньої освіти подавали під час вступу до закладів вищої освіти на навчання за освітнім ступенем «бакалавр» (з 2006 року до 2021 року);

- державну підсумкову атестацію у формі зовнішнього незалежного оцінювання (ДПА у формі ЗНО) – результати з навчальних предметів ЗНО зараховували як оцінку за ДПА випускникам закладів повної загальної середньої освіти (з 2015 року до 2019 року);

- єдине фахове вступне випробування з аграрних наук, економіки та управління (ЄФВВ) для вступу на бакалаврат на основі НРК5 (у 2024 році) [36].

У підпорядкуванні УЦОЯО перебувають дев'ять регіональних центрів оцінювання якості освіти. Водночас кожен з них є самостійною юридичною інституцією, що відповідає за підготовку і проведення зовнішнього незалежного оцінювання, вступних випробувань до магістратури у визначених

регіонах, проводить моніторингові дослідження якості освіти й апробує нові технології у галузі освітніх вимірювань [36].

Незалежним постійно діючим колегіальним органом із питань вищої освіти є Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Як місія його діяльності визначено «забезпечувати сталість і послідовність розвитку культури якості вищої освіти та її захист через ефективне партнерство стейкхолдерів [37].

Місцеві державні адміністрації як місцеві органи виконавчої влади реалізують державну політику в галузі освіти; можуть здійснювати функції засновника щодо наукових установ, закладів освіти; вживають заходи щодо збереження мережі закладів освіти та розробляють прогнози її розвитку, враховує їх при розробці проектів програм соціально-економічного розвитку [38].

Публічне управління у сфері освіти здійснюють також органи місцевого самоврядування, зокрема:

- відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності повної загальної середньої освіти та професійної (професійно-технічної) освіти;

- планують та забезпечують розвиток мережі закладів профільної середньої, професійної (професійно-технічної) та позашкільної освіти, закладів спеціалізованої освіти, спеціальних закладів освіти, науково-методичних та навчально-методичних установ;

- утворюють та забезпечують утримання комунальних закладів післядипломної освіти для потреб підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

- засновують заклади освіти, а також реорганізують, перепрофілюють (змінюють тип) та ліквідовують їх з урахуванням спеціальних законів;

– забезпечують рівні умови для розвитку закладів освіти всіх форм власності [39] тощо.

Варто зазначити, що починаючи з 2015 року, в Україні розпочалася децентралізація: громадам передали повноваження в управлінні дошкільною, загальною та позашкільною освітою. Це дозволило ТГ формувати освітню мережу за власними стратегіями та бюджетами – з прямими міжбюджетними стосунками з державою. А також будувати нові моделі управління локальними системами освіти, важливою складовою яких стало створення органу управління освітою в громаді [40].

Важливою складовою формування нових локальних моделей управління в громадах стало залучення громадськості на засадах державно-громадської моделі управління освітою. Так, як наголошує Т.Сомова, державно-громадське управління ми можемо розглядати як певний вид суспільного управління, яке забезпечує максимальну участь громадян у розробленні стратегічних напрямів розвитку освіти. Така демократична модель управління органічно поєднує засоби державного впливу з громадським управлінням [41].

У свою чергу М.Кириченко та І.Марчук, визначаючи методологічні основи державно-громадського управління у сфері освіти, наголошують, що воно базується на таких принципах, як:

- децентралізація управління, що передбачає передачу частини повноважень з управління освітою органам місцевого самоврядування та громадським організаціям;
- участь громадськості, що передбачає розширення участі громадськості в прийнятті рішень у сфері освіти;
- прозорість управління, що передбачає відкритість та доступність інформації про діяльність органів управління освітою [42].

Також вони визначають форми та методи державно-громадського управління, серед яких:

- Консультативні органи, що створюються для надання консультацій та пропозицій органам публічної влади у сфері освіти;

– Соціально-партнерські угоди, що укладаються між органами публічної влади та громадськими організаціями для вирішення спільних завдань у сфері освіти;

– Дебати, круглі столи, конференції тощо [42].

Таким чином, громадські структури (батьківські, освітні комітети, експерти) долучаються до стратегічного планування, моніторингу якості освіти, обговорення ресурсних питань, а також забезпечення інституційного розвитку.

Загальна схема інституційного забезпечення публічного управління у сфері освіти зображена на рис.2.1

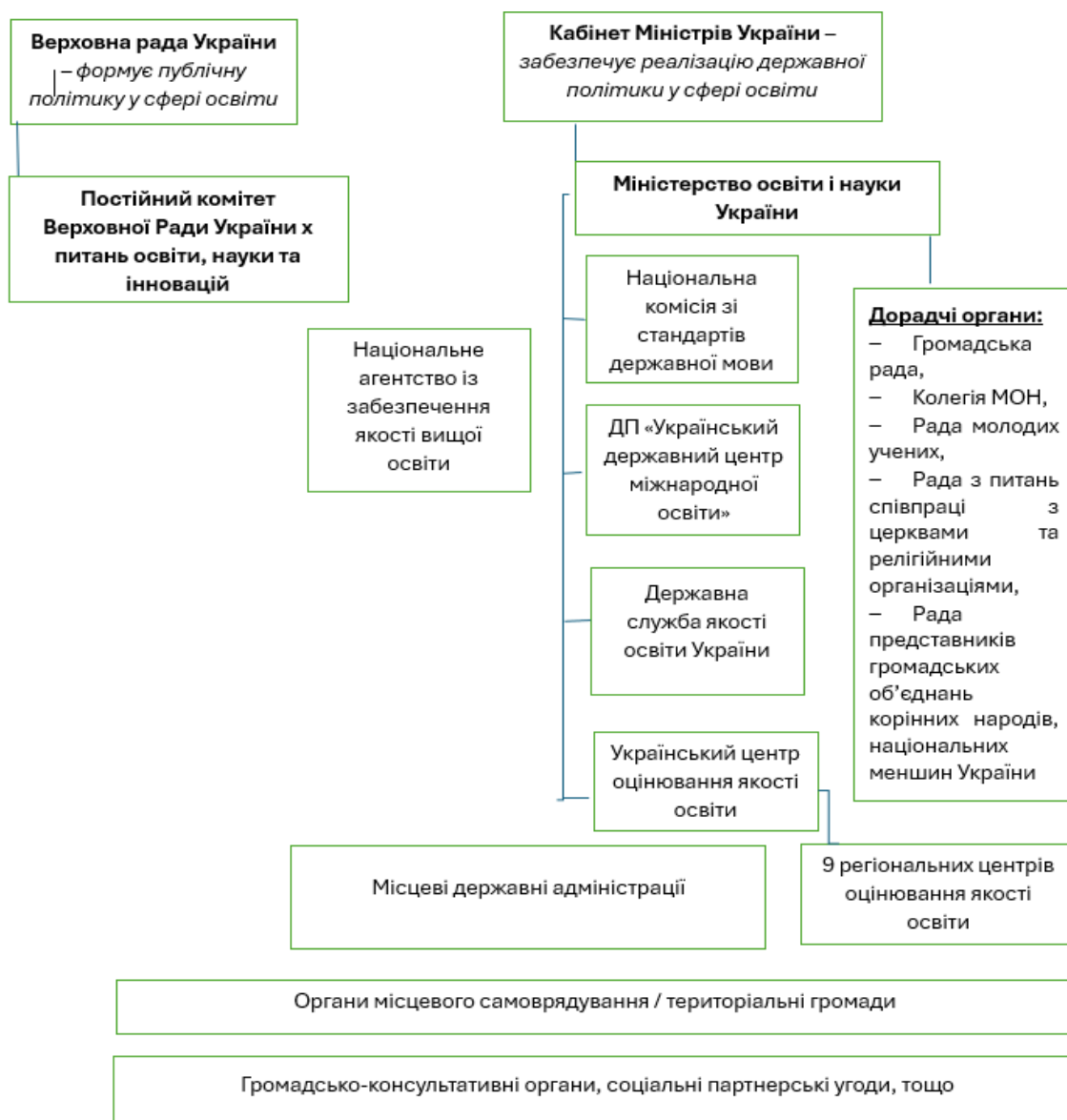


Рис. 2.1. Інституційне забезпечення публічного управління у сфері освіти

Отже, в Україні функціонує багаторівнева система публічного управління освітою, що охоплює всі етапи освітнього процесу – від дошкільної підготовки до наукової діяльності. Впровадження чіткої вертикалі управління на загальнодержавному й місцевому рівнях сприяє комплексному та ефективному функціонуванню освітньої системи, що є її беззаперечною перевагою.

### 2.3. Проблеми публічного управління сферою освіти в умовах воєнного часу

Серед загроз, проявів жорстокості та прямих небезпек, що супроводжують війну, яка може тривати роками, особливо вразливою залишається система освіти – її організаційне та інституційне забезпечення, зміст, ресурси, здобувачі та педагогічні працівники. В українських реаліях маємо ситуацію, коли освітні установи зруйновані або покинуті, а після звільнення територій – розграбовані. Частина вчителів вимушено залишила свої домівки, частину – вбито, на окупованих територіях освітянам і науковцям погрожують, учням забороняють відвідувати школу або ж примушують до навчання за нав'язаними програмами. І це лише зовнішній, матеріальний аспект негативних змін, що відбуваються в освіті.

Існує також змістовна складова та довгострокові наслідки, які є не менш значущими. Коли учнів, викладачів і науковців позбавляють можливостей реалізувати право на освіту, саморозвиток, коли їхній доступ до цих прав обмежується – вони втрачають перспективи. А разом з ними – ці перспективи втрачає громада, регіон і країна загалом. Одним із засадничих принципів сучасного суспільства є визнання права кожної людини – незалежно від місця проживання, умов миру чи війни – на освіту, а головне – на якісну освіту. Це право закріплене численними міжнародно-правовими актами, а також національним законодавством, яке передбачає забезпечення доступу до освіти навіть у воєнний час. Утім, відповідальність за реалізацію цих вимог та

стандартів – у фінансовому, кадровому, регулятивному, інституційному, інформаційному та безпековому аспектах – покладається на державу та систему органів публічної влади.

Забезпечення права на освіту в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою проблемою, яка вимагає посиленої уваги та злагоджених дій з боку органів влади і громадськості. Попри те, що збройні конфлікти значно ускладнюють організацію безперервного навчання, вкрай важливо дотримуватися пріоритетності права на освіту як для дітей, так і для дорослих навіть у найскладніших обставинах. У цьому контексті ми не будемо заглиблюватися у положення міжнародного законодавства, оскільки воно містить загальні вимоги до освітньої політики, доступу до навчання та управління освітніми установами. Водночас важливо наголосити, що країна-агресор систематично порушує міжнародні норми, зокрема норми гуманітарного права, які забороняють обстрілювати школи та інші місця, де перебувають діти. Ще на початку повномасштабної агресії було створено інтерактивний ресурс, який у реальному часі відображає масштаби руйнування освітньої інфраструктури.

Захист освітніх установ під час війни – одне з найболючіших питань. Сторони збройного конфлікту повинні поважати та охороняти навчальні заклади, включаючи школи, університети та інші освітні об'єкти. Вони мають розглядатися як нейтральні зони, які потребують особливого захисту від нападів, окупації чи використання в цілях війни [43]. Забезпечення безпеки освітньої інфраструктури сприяє продовженню освітнього процесу як для учнів, так і для вчителів.

Однак особливості війни, що триває в Україні, породжують нову дилему: чи можливо створити безпечне освітнє середовище навіть у віддалених від бойових дій регіонах? На жаль, відповідь негативна. Загроза обстрілів існує по всій території країни без винятку. Хоча держава не залишається осторонь і вживає певних заходів у відповідь на ці виклики – так, ще у 2022 році було оприлюднено Лист МОН № 1/7035-22 від 27.06.22 «Про підготовку до початку

та особливості організації освітнього процесу в 2022/23 навчальному році» [44], а в 2023 році – Наказ МОН № 1/8820-23 від 20.06.2023 «Про організацію безпечного освітнього простору в закладах дошкільної освіти та обладнання укриттів» [45] – вирішення цієї проблеми вимагає тісної співпраці між державними структурами, обласними військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування, навчальними закладами, батьками та суспільством. Попри те, що бойові дії тривають з 2014 року, їхня інтенсивність суттєво зросла лише з 2022 року. Масованих обстрілів усієї країни раніше не було, тож цей виклик став порівняно новим. Облаштувати всі без винятку навчальні заклади якісними укриттями за короткий час – надзвичайно складне завдання.

Поняття безпечного освітнього середовища включає не лише фізичний захист учасників освітнього процесу, але й надання їм психосоціальної підтримки з метою подолання емоційних і психологічних травм, спричинених війною. Для забезпечення безперервного навчання можуть створюватися тимчасові освітні простори або організовуватися освітні ініціативи на рівні громади. У цьому контексті освіта набуває додаткового значення. Поряд із традиційними функціями – розвитком особистості, передачею знань, вихованням – у воєнний час вона виконує ще одну важливу роль: функцію психологічного захисту.

Збройні конфлікти завдають серйозної психологічної шкоди дітям, яка виникає внаслідок стресових ситуацій, втрати батьків або близьких родичів, вимушеної розлуки з домом. Багато дітей стають свідками чи навіть учасниками бойових дій. Вони піддаються постійному насильству, стають його жертвами, часто потрапляють у ситуації викрадення, тортур або навіть незаконного ув'язнення. У країнах, що зазнали наслідків збройних конфліктів, кожна четверта дитина зазнала катувань, більше половини повідомили про погрози з боку збройних формувань, а 16 % перебували в ув'язненні в зоні бойових дій [46]. В таких умовах освітній заклад повинен бути підготовленим на інституційному, організаційному та психолого-педагогічному рівні до

виконання реабілітаційної функції та надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу.

Ще одна важлива функція системи освіти, що потребує управлінської уваги, полягає у забезпеченні соціального та фізичного захисту дітей. Війна спричиняє бідність і руйнування інфраструктури окремих територій. Як наслідок, діти можуть страждати від недоїдання, хвороб, відсутності засобів гігієни та навчання, оскільки родини часто не мають змоги задовольнити базові потреби. Іноді батьки, які самі пережили травму, не здатні забезпечити належну опіку. У таких випадках педагоги мають вчасно виявити ознаки занедбаності дитини, з'ясувати їх причини та, за необхідності, звернутися до соціальних служб, поліції чи медичних закладів. Учитель у таких ситуаціях стає першим відповідальним дорослим, який може ініціювати процеси соціального, фізичного чи медичного захисту дитини.

Ефективне управління освітньою системою в умовах війни може сприяти підтримці вразливих груп, зокрема тих дітей, які були втягнуті у збройні конфлікти як учасники бойових дій. Діти-солдати часто проходили через агресивну ідеологічну обробку, тривалий вплив пропаганди, культивування насильства. У результаті в них формуються відчуття агресії, помсти, викривлене уявлення про соціальну реальність [47]. Інтеграція таких дітей у систему освіти на засадах мирного співжиття допомагає повернути їх до нормального життя, сприяє соціалізації та формуванню нової ідентичності, що базується не на військових ролях, а на особистісному зростанні через навчання, культурні та дозвілєві активності.

Крім того, освіта відіграє важливу роль у підтримці інших вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Забезпечення безпечного та дружнього освітнього середовища сприяє інтеграції переселенців у нові громади, допомагає їм налагодити соціальні зв'язки, адаптуватися до змінених умов життя.

У змістовному аспекті освіти в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває адаптація освітнього контенту. Необхідно подбати про те,

щоб навчальні матеріали не містили дискримінаційних тверджень, стереотипів або образливих висловлювань стосовно певних соціальних груп. Для України особливо актуальними є питання недопущення дискримінації за мовною, релігійною, регіональною ознакою, а також за критерієм участі чи неучасті членів родини у бойових діях. Потурання дискримінаційним практикам у системі освіти створює ризики для майбутнього, які можуть виявитися у вигляді міжгрупових конфліктів або соціального розколу.

Ще одним важливим напрямом освітнього управління є підтримка вчителів, які є ключовою ланкою освітнього процесу в умовах війни. Педагогам потрібна не лише моральна підтримка, а й професійна допомога – навчання новим підходам, адаптація до нових функцій освіти у кризових умовах, забезпечення ресурсами. Уряди, неурядові організації та міжнародні інституції можуть надати необхідні тренінги, можливості для підвищення кваліфікації, психосоціальну допомогу педагогам, які працюють у зонах, постраждалих від конфлікту. Це – ключовий елемент ефективного кризового управління в освіті. Варто також врахувати, що багато вчителів, починаючи з пандемії COVID-19 і до сьогодні, пережили надмірне професійне навантаження та емоційне виснаження через низку безперервних викликів. Тому соціально-економічна й організаційна підтримка освітян залишається однією з пріоритетних задач для держави [48; 49].

У період війни традиційні форми організації навчального процесу часто зазнають серйозних порушень. Тому надзвичайно важливо застосовувати гнучкі моделі навчання, здатні адаптуватися до швидко змінюваних умов. Йдеться про програми дистанційного навчання, мобільні школи, ініціативи з неформальної освіти, які дозволяють охопити маргіналізовані верстви населення, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також біженців. Водночас дистанційна освіта не є універсальним рішенням. Як і будь-яка інша форма навчання, вона має свої переваги та недоліки. Фахівці попереджають, що тривале застосування дистанційного навчання, з одного боку, дійсно зменшує фізичні ризики для дітей, але з іншого — може негативно позначитися на

якості навчання, особливо у випадку молодших школярів, якщо їм не забезпечено належної підтримки з боку дорослих [50].

Ще одним особливим аспектом управління освітою в умовах війни є необхідність вирівнювання освітніх програм і рівнів знань учнів. Уже понад рік триває активна фаза повномасштабної війни, і це вже другий навчальний рік, який діти змушені завершувати в екстремальних умовах. За даними Міністерства освіти і науки України, нині в країні проживає близько семи мільйонів дітей війни [51]. Частина з них продовжує навчання в Україні, інші – у закордонних навчальних закладах [52], частина – перебуває в освітніх установах на тимчасово окупованих територіях, деякі вже понад десять років. Тому як тільки буде відновлено контроль над усіма територіями та розпочнеться процес повернення родин додому, гостро постане проблема визнання здобутих освітніх результатів, їх відповідності чинним навчальним програмам, а також питання щодо усунення розривів у знаннях. Це зумовить необхідність розробки чіткого механізму визнання результатів навчання та запровадження спеціальних «вирівнювальних» програм. У свою чергу, це створить додаткове навантаження на педагогів і вимагатиме від них гнучкості й професіоналізму.

Надзвичайно важливим ресурсом для функціонування системи освіти в умовах воєнного стану є міжнародна допомога. Донорські країни, міжнародні структури та неурядові організації надають Україні фінансову підтримку, матеріальні ресурси, а також експертну допомогу з метою реалізації освітніх програм по всій країні. Основну координаційну роль у цьому процесі виконує Міністерство освіти і науки, хоча в окремих випадках ініціативу беруть на себе органи місцевого самоврядування та інші інституції. Така взаємодія потребує специфічних управлінських компетентностей. Наприклад, у рамках Швейцарсько-українського проєкту DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», що реалізується за участю Національного агентства з питань державної служби, значна увага приділяється формуванню публічно-управлінських механізмів у сфері управління освітою в умовах війни [53]. У

теперішніх умовах в Україні спостерігається розширення кола суб'єктів, які беруть участь в управлінні освітнім процесом, особливо на місцевому рівні.

Ще одним ключовим аспектом управління освітою в умовах війни є організація відбудови освітньої системи. Україна почала готуватися до цього процесу фактично з початку повномасштабного вторгнення. Попри триваючі бойові дії, зусилля зосереджуються на відновленні та модернізації освітньої інфраструктури. Це охоплює реконструкцію пошкоджених об'єктів, забезпечення навчальними матеріалами та підтримку процесу повернення учнів і педагогів до формальної системи освіти. Післявоєнна трансформація освітньої системи повинна також враховувати усунення нерівностей, що посилюються внаслідок конфлікту, і бар'єрів, які заважають доступу до якісної освіти.

Реалізація всіх перелічених заходів потребує консолідованих зусиль держави, органів публічної влади на різних рівнях, міжнародних інституцій, громадських організацій, місцевих громад та суспільства загалом. Пріоритизація освіти навіть у найскладніших умовах, спільна робота всіх зацікавлених сторін дозволяють мінімізувати негативний вплив війни на освітні права та створити умови для особистісного й професійного розвитку громадян навіть у критичних обставинах.

Отже, війна істотно трансформувала реалізацію права на освіту в Україні. Основними особливостями управління освітньою сферою в умовах воєнного стану є:

- забезпечення фізичної безпеки навчальних закладів та їхніх відвідувачів, що включає дотримання протоколів безпеки, обладнання укриттів, розробку безпечних маршрутів, співпрацю з місцевими адміністраціями та силовими структурами;
- створення тимчасових навчальних просторів у районах, де школи зруйновано або вони недоступні через бойові дії;
- забезпечення психосоціальної підтримки через освітні інституції;

- підтримка педагогічного персоналу, включно з професійною підготовкою до нових функцій, зміни змісту навчання, соціально-економічна підтримка;
- впровадження адаптивних моделей навчання: дистанційні програми, мобільні школи, прискорене навчання, механізми визнання результатів навчання, програми вирівнювання знань;
- активна участь міжнародних партнерів у наданні гуманітарної та організаційної допомоги, зростання ролі місцевих органів у сфері освітнього управління;
- реінтеграція освітніх процесів, відновлення інфраструктури, запровадження освітніх реформ, спрямованих на подолання нерівності, спричиненої війною.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1. Імплементация рекомендацій міжнародних організацій щодо управління освітою в умовах війни

Як ми з'ясували у попередньому підрозділі, війна чинить потужний негативний вплив на освітню систему, провокуючи численні гуманітарні та соціальні кризи, що ускладнюють діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Заклади освіти – від шкіл до університетів – перетворюються на мішені для обстрілів, підпалів або навіть використовуються у військових цілях як бази, казарми або пункти утримання. Унаслідок цього порушується право дітей, молоді та педагогів на освіту, а самі учасники освітнього процесу – діти, викладачі, працівники – стають жертвами насильства, травм, викрадень чи необґрунтованих арештів. Подібні дії наносять непоправну шкоду як освітньому процесу, так і майбутньому громад, позбавляючи їх фундаменту для сталого розвитку. Як зазначається в Декларації про безпеку шкіл – політичному документі, що зобов'язує захищати освіту під час збройних конфліктів і який підписали 114 держав, – «у багатьох країнах збройні конфлікти знищують не лише шкільну інфраструктуру, а й надії цілих поколінь» [55].

Після початку повномасштабної агресії в Україні було оперативно визначено ключові принципи інституційного та правового регулювання освітньої сфери в умовах воєнного стану. Зазначене регулювання ґрунтується на нормах Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII (зі змінами) [56], Указі Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану» від 24 лютого 2022 року [57], який був затверджений Законом України № 2102-IX від тієї ж дати [58], а також інших нормативно-правових актах.

Відповідно до статті 15 Закону «Про правовий режим воєнного стану», управлінські функції органів місцевої влади, зокрема щодо освітніх закладів, передаються до компетенції військових адміністрацій відповідних територій. Водночас центральні органи виконавчої влади продовжують реалізацію своїх повноважень. Зокрема, Міністерство освіти і науки України зберігає статус головного органу, відповідального за розроблення і реалізацію державної політики у сферах освіти, науки, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу технологій, а також за здійснення державного контролю за діяльністю закладів освіти та суб'єктів, що надають освітні послуги незалежно від форми власності чи підпорядкування. Таким чином, в умовах воєнного стану Міністерство освіти і науки продовжує реалізовувати політику в освітній сфері, забезпечуючи її доступність і безперервність в умовах надзвичайної ситуації.

Міжнародна спільнота активно долучається до розроблення механізмів захисту освіти у надзвичайних умовах, зокрема під час збройних конфліктів. У контексті війни в Україні ці напрацювання набувають особливої ваги, адже аналіз міжнародних документів, практик та рекомендацій дозволяє адаптувати найкращі рішення до національного контексту [59].

Особливу увагу вивченню впливу війни на освітній процес приділяють міжнародні організації: ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ОЕСР, Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Глобальна коаліція із захисту освіти від нападів (GCPEA), Міжвідомча мережа освіти в надзвичайних ситуаціях (INEE), Агентство ООН у справах біженців (UNHCR), Норвезький інститут досліджень миру в Осло (PRIO) та інші. Їхні підходи базуються на досвіді реагування як на міждержавні, так і внутрішні конфлікти, що дозволяє трансформувати ці напрацювання під конкретні обставини, зокрема під вторгнення РФ на територію України.

Збройні конфлікти грубо порушують фундаментальне право людини на освіту, перетворюючи її на мішень військової агресії. Учасники освітнього процесу – учні, студенти, вчителі, викладачі, управлінці, науковці – так само

як і освітня інфраструктура, що охоплює навчальні заклади всіх рівнів, стають об'єктами цілеспрямованих нападів.

ЮНЕСКО виділяє низку основних мотивів атак на освітню систему:

- Знищення навчальних закладів та переслідування вчителів як засіб нав'язування чужої культури, ідеології, релігії або етнічної ідентичності;
- Намір зупинити освіту для дівчат через напади на школи, педагогів та учнів;
- Повна заборона будь-яких форм освіти через збройне втручання;
- Напади на екзаменаційні центри або транспорт із навчальною документацією задля дестабілізації функціонування освітньої системи;
- Атаки на заклади освіти як символи державної влади в опозиції до повстанців;
- Цілеспрямовані удари по навчальних установах або освітянах з метою підриву авторитету держави;
- Помсту за втрати серед цивільного населення шляхом атак на школи;
- Викрадення дітей та дорослих для участі у бойових діях, примусової праці, сексуального насильства чи вимагання викупу;
- Згвалтування, скоєне озброєними формуваннями або військовими як частина воєнної стратегії чи акт порушення гендерних прав;
- Переслідування учасників профспілок в освіті, науковців та викладачів через їхню активність;
- Напади на студентів або дослідників з метою придушення політичного інакомислення або боротьби з правозахисними кампаніями;
- Придушення академічної свободи через переслідування науковців, які займаються «незручними» темами – війною, дискримінацією, соціальною нерівністю;
- Окупація навчальних закладів збройними силами для проведення воєнних операцій, що тягне за собою ризик контратак;
- Фізичне знищення шкіл як тактичний засіб ведення війни;

– Напади на навчальні заклади з метою залякування або відплати, включно з обстрілами (мінометними, ракетними) або атаками в безпосередній близькості до шкіл [59].

Війна породжує як безпосередні, так і тривалі деструктивні наслідки для освітньої системи. У дослідженні «Освіта і конфлікт» (2004), підготовленому Німецьким агентством технічного співробітництва (GIZ) за сприяння Федерального міністерства економічного співробітництва і розвитку, було виокремлено такі основні наслідки:

- загроза життю і здоров'ю викладачів та учнів;
- пошкодження або повне знищення інфраструктури освітніх установ;
- зменшення кількості учнів та зниження відвідуваності шкіл;
- використання навчальних закладів для вербування дітей-солдатів;
- підвищення рівня насильства в шкільному середовищі;
- збільшення випадків сексуального та гендерного насильства;
- погіршення психоемоційного стану учнів і зниження їх мотивації до навчання;
- зниження якості освіти та ефективності навчального процесу;
- скорочення державного і приватного фінансування освітньої сфери;
- перетворення освітніх установ на інструменти інтересів сторін конфлікту [за: 59].

До аналогічних висновків дійшли і експерти ЮНЕСКО, підкреслюючи масштабність втрат серед педагогів, учнів та адміністративного персоналу внаслідок атак, які трапляються в місцях масового скупчення людей – біля входів до навчальних закладів, на ігрових майданчиках, у транспорті чи під час публічних заходів. Фіксуються випадки цілеспрямованих убивств освітян, учнів та представників профспілок, а також знищення навчальної інфраструктури шляхом вибухів, пожеж або пограбувань. Проблемою залишається і незаконне затримання, катування, «зникнення» або викрадення

освітян та студентів з метою залякування, вербування або сексуального насильства.

Серед довготривалих негативних наслідків, які фіксує ЮНЕСКО, виокремлюються такі ключові проблеми:

- вимушена еміграція педагогів, науковців і керівників закладів освіти, що спричиняє втрату інтелектуального капіталу та ослаблення академічного потенціалу країни;
- складнощі з пошуком кваліфікованих учителів через небезпеку роботи та масштабну міграцію;
- деградація систем підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- порушення циклів освіти, що призводить до зростання кількості молоді з обмеженим доступом до професійного становлення;
- скорочення інвестицій у сферу освіти, зумовлене втратою результатів попереднього фінансування та припиненням нових вкладень;
- обмеження академічної свободи та свободи слова в освіті, зокрема через загрози лідерам профспілок, що впливає на якість викладання;
- зниження якості вищої освіти та наукових досліджень унаслідок ідеологічного або політичного тиску;
- культурна, соціальна та політична ізоляція окремих груп населення, зокрема жінок і представників маргіналізованих спільнот, через бар'єри у доступі до освіти;
- зменшення можливостей формування нового покоління освічених громадян, необхідного для розвитку держави [59].

Крім того, до особливо небезпечних наслідків війни належать психологічні та психічні проблеми серед дітей та молоді, які втратили безпечне середовище для навчання. Серед них:

- небажання або страх учнів повертатися до навчального процесу (особливо, коли через пропущені роки навчання вони змушені вчитися в молодших класах, що провокує внутрішній конфлікт);

- психологічна дезадаптація дітей-біженців у новому середовищі, що знижує їхню зацікавленість в освіті;
- прояви посттравматичного стресового розладу, серед яких – емоційна нестабільність, порушення сну, замкненість, тривожність, дратівливість, зниження концентрації, депресивні настрої та навіть підвищений ризик суїциду [59].

В умовах глобальних викликів, пов'язаних зі збройними конфліктами, ключові міжнародні організації – зокрема ООН, ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ОЕСР, Європейський Союз – активізують зусилля для захисту права на освіту та забезпечення безперервності навчального процесу в надзвичайних ситуаціях. Їхні ініціативи, серед яких Глобальна коаліція на захист навчальних закладів від нападів (ГСРЕА), Міжвідомча мережа освіти в надзвичайних ситуаціях (INEE) та фонд «Освіта не може чекати» (ECW), спрямовані на розроблення і впровадження практичних рекомендацій для урядів, що дозволяють зберегти функціонування освітніх систем у кризових умовах.

Особливе значення освіти в умовах війни підкреслюється в Декларації про безпеку шкіл (2015), де зазначено, що «освіта є базовою передумовою реалізації прав і свобод людини». Навчання може стати не лише засобом захисту дітей і молоді від загроз (насильства, експлуатації, загибелі), а й важливим інструментом стабілізації: завдяки структурованості розкладу та доступу до інформації про здоров'я й безпеку навчання пом'якшує психологічний вплив війни на дітей і громади, забезпечуючи також інтеграцію до інших систем допомоги [55].

У 2015 році ГСРЕА розробила Комплекс дій під назвою «Що Міністерства можуть зробити для захисту навчальних закладів від нападів та використання у військових цілях». Цей документ має на меті зміцнити потенціал працівників міністерств освіти у сфері запобігання нападам, зменшення наслідків атак та реагування на них. Хоча акцент зроблено передусім на школах, рекомендації можуть бути застосовані і до інших освітніх установ, зокрема університетів [60].

У Комплексі дій запропоновано заходи за сімома напрямками:

1. Аналіз та моніторинг – системне вивчення випадків нападів, розроблення стратегій реагування, залучення місцевих громад;
2. Фізичний захист шкіл – вибір безпечних локацій, створення захисної інфраструктури, формування охоронних груп;
3. Забезпечення безперервного навчання – підготовка надзвичайних планів, розвиток альтернативних моделей освіти;
4. Підтримка громад – мобілізація локальних ресурсів безпеки, запровадження грантових програм для запобігання нападам;
5. Адаптація освітньої політики до умов конфлікту – включення контексту конфлікту у зміст освіти, зміцнення довіри;
6. Інституціоналізація захисту освіти – призначення відповідальних осіб, створення спеціальних комітетів і планів дій;
7. Адвокація – підтримка захисту закладів освіти на міжнародному, національному та регіональному рівнях [60].

Місцевим органам влади та освітнім працівникам Комплекс дій GCPEA рекомендує адаптувати заходи до реального контексту, обираючи найбільш доцільні рішення залежно від ситуації. При цьому важливо враховувати:

- специфіку безпекової ситуації в регіоні;
- необхідність реалізації дій на кількох рівнях – національному, регіональному, місцевому та шкільному;
- можливість використання локального досвіду і наявних практик, які вже довели свою ефективність [60].

Особливу увагу в Комплексі дій приділено третьому напрямку – забезпеченню безперервності навчального процесу в умовах конфлікту.

Пропонуються наступні стратегії:

- переміщення учнів до безпечних територій, що дозволяє уникнути ризиків перебування у зоні бойових дій;
- проведення інформаційно-просвітницьких зустрічей з громадами, що приймають переміщених осіб, для створення сприятливих умов інтеграції;

- зарахування до звичайних освітніх програм у приймаючих навчальних закладах, що забезпечує збереження навчального ритму;
- організація дистанційного навчання – особливо актуальна для учнів, які не мають змоги відвідувати школу з міркувань безпеки;
- впровадження змін у графіку навчання – запровадження додаткових змін, вечірніх або літніх шкіл, що дозволяє враховувати потреби і місцевого населення, і переселенців;
- створення альтернативних навчальних просторів – у громадських будівлях або тимчасових спорудах для забезпечення доступу до освіти переміщеним учням [60].

Рекомендації щодо адаптації Комплексу дій GCPEA для органів влади за факторами систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо адаптації Комплексу дій GCPEA з урахуванням різних факторів

<b>Фактор</b>	<b>Зміст</b>
Специфіка регіональної безпеки	Урахування місцевого рівня загроз.
Багаторівнева реалізація	Дії мають здійснюватися на: - національному; - регіональному; - місцевому; - шкільному рівнях.
Локальний досвід	Застосування вже наявних, ефективних практик у громадах.

Запропоновані заходи є важливою складовою стратегії освітньої адаптації в умовах воєнних загроз, оскільки дозволяють зберегти тяглість навчання, мінімізувати освітні втрати та посилити психологічну стійкість учнів і студентів у критичні періоди.

Окрім Комплексу дій для міністерств освіти, у 2016 році Глобальна коаліція із захисту освіти від нападів (GCPEA) підготувала практичний посібник «Як школи можуть захистити себе від нападів та використання у військових цілях» [61]. У документі розглянуто різні сценарії організації

освітнього процесу під час конфлікту з урахуванням рівня загрози та ресурсних можливостей. Сценарії включають:

1. Беззбройний фізичний захист – реалізація охоронних заходів без залучення зброї (зміцнення шкільних будівель, встановлення сигналізацій тощо).

2. Збройний фізичний захист – у крайніх випадках передбачається присутність озброєної охорони для запобігання атакам.

3. Переговори як інструмент безпеки – залучення представників збройних груп до діалогу з метою уникнення нападів на школи.

4. Системи раннього попередження – впровадження механізмів миттєвого інформування про загрози або факти нападів. Наприклад, у разі надходження інформації про можливі атаки передбачається:

- тимчасове закриття закладів освіти;
- переміщення учнів до безпечніших регіонів;
- організація альтернативних форматів навчання.

У межах такого сценарію важливо забезпечити ефективну комунікацію між адміністраціями шкіл, комітетами з безпеки, родинами, органами влади та силовими структурами. Рекомендується використовувати SMS, мобільні додатки та інші засоби екстреного сповіщення.

5. Альтернативні формати освіти – створення тимчасових класів у приміщеннях громадських центрів, на базі таборів для внутрішньо переміщених осіб або біженців.

6. Психосоціальна підтримка – надання учням емоційної допомоги та створення дружнього навчального середовища в умовах кризи. У межах шостого сценарію – психосоціальної підтримки – практичний посібник GCPEA пропонує цілісну систему заходів, які мають забезпечити психологічне благополуччя учнів та педагогічного колективу в умовах кризи. До основних складових такої підтримки на рівні школи належать:

- тимчасові освітні ініціативи, як-от заняття з малювання, ігор та інших творчих активностей, організовані у безпечному середовищі. Вони

сприяють емоційному розвантаженню, розвитку соціально-емоційних навичок і стійкості;

- створення дружнього до дитини навчального простору, що гарантує безпеку, інклюзивність та повагу до гідності. Учителі використовують методики, вільні від дискримінації, насильства та принижень, забезпечуючи активну участь кожного учня;

- впровадження систем перенаправлення, які дають змогу учням отримати спеціалізовану психологічну чи соціальну допомогу у випадку потреби;

- підготовка педагогів і вихователів, що включає навчання методам психосоціальної підтримки, таким як арт-терапія, рольові ігри, музичні та танцювальні практики. Це допомагає вчителям навчати учнів навичкам подолання стресу та формувати в них психологічну стійкість;

- надання базових послуг для жертв гендерного насильства, зокрема першої психологічної допомоги та медичних інтервенцій;

- запровадження кодексів поведінки для учнів і вчителів, які регламентують прийнятну поведінку та сприяють формуванню безпечного і підтримувального освітнього середовища;

- засоби підтримки педагогів, зокрема – регулярна гуманітарна допомога, гнучкий графік роботи, методичні семінари, педагогічні ради та тренінги з викладання і психоемоційного супроводу.

У ситуаціях, коли навчальні заклади зазнають атак або перебувають під загрозою збройного нападу, коли вчителі чи учні уникають відвідування шкіл через страх, або ж батьки відмовляються відправляти дітей до навчальних установ, що розташовані в небезпечних районах, освітній процес фактично припиняється. Подібні порушення можуть мати довготривалі наслідки – як у часовому вимірі, так і з точки зору психоемоційного стану дитини та її освітнього майбутнього.

У зв'язку з цим надзвичайно важливо впроваджувати альтернативні форми освіти, які дозволяють підтримувати освітній процес навіть у

найскладніших обставинах. Такі підходи зменшують тривалість перерв у навчанні, зберігають структуру повсякденного життя дітей і молоді, сприяють підтриманню міжособистісних зв'язків та створюють стабільне середовище, що має терапевтичний ефект. Регулярне навчання за умов війни може стати ключовим елементом психологічної реабілітації, зменшуючи рівень стресу, тривожності та травматичного досвіду [61].

Узагальнення цієї інформації дозволило нам визначити уповноважених суб'єктів публічного управління, а також інших учасників, які можуть бути залучені до їх реалізації. Інформація подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

## Забезпечення реалізації сценаріїв дії закладів освіти в умовах війни

Назва сценарію	Зміст	Учасники
Беззбройний фізичний захист	Реалізація охоронних заходів без залучення зброї (зміцнення будівель ЗО, встановлення сигналізації тощо).	Адміністрація ЗО, органи публічної влади, гуманітарні організації, інженерні/будівельні організації.
Збройний фізичний захист	Передбачається присутність озброєної охорони для запобігання атакам.	Спеціалізована охорона, поліція.
Переговори як інструмент безпеки	Залучення представників збройних груп до діалогу з метою уникнення нападів на ЗО.	Представники органів публічної влади, лідери-медіатори, міжнародні організації, громадські організації.
Системи раннього попередження	Впровадження механізмів миттєвого інформування про загрози або факти нападів.	Адміністрації ЗО, органи публічної влади, СБУ, мобільні оператори.
Альтернативні формати освіти	Створення тимчасових місць для роботи ЗО у безпечних місцях.	Адміністрація ЗО, педагогічні працівники, органи місцевого самоврядування, МОН.
Психосоціальна підтримка	Надання учасникам освітнього процесу емоційної допомоги та створення дружнього навчального середовища в умовах кризи.	Адміністрація ЗО, педагогічні працівники, органи місцевого самоврядування, МОН, міжнародні організації, тренери, медики, громадські організації, тощо.

Отже, міжнародна практика однозначно підтверджує: освіта має не лише залишатися пріоритетом навіть у надзвичайних ситуаціях, а й бути інтегрованою в систему реагування на гуманітарні кризи. Вона виконує функцію соціального стабілізатора, простору безпеки та розвитку, засобу захисту прав і гідності людини.

### 3.2. Цифровізація управлінських процесів у сфері освіти: тенденції та перспективи

Цифровізація та процеси оцифрування не є новими явищами в умовах сучасного інформаційного суспільства. Проте активний розвиток цифрових технологій, їх модернізація та адаптація до нових умов спричиняють необхідність переосмислення цих категорій у контексті окремих сфер людської діяльності. У сфері освіти цифровізація набула характеру провідної тенденції та відповіді на актуальні суспільні запити, що особливо актуалізувались в умовах кризових викликів, зокрема в Україні, де обставини змусили прискорити інтеграцію інноваційних технологій у навчальний процес [62]. Цифрова трансформація освітньої та наукової діяльності передбачає комплексний підхід до створення цифрової екосистеми, що включає формування безпечного електронного середовища, розвиток цифрової інфраструктури освітніх та наукових установ, підвищення цифрових компетенцій учасників освітнього процесу, трансформацію послуг і процесів, а також автоматизований збір та аналіз даних [63].

У контексті динамічних змін, зумовлених сучасними умовами життя, зростаючим обсягом інформаційних потоків та активною цифровою трансформацією, виникає необхідність впровадження інноваційних рішень не лише у навчальну, але й у управлінську діяльність закладів освіти. У цьому зв'язку заслуговує на увагу позиція В. О. Уманця, який наголошує на потребі переходу від добровільного до обов'язкового використання цифрових інструментів в освітньому середовищі, що має супроводжуватися

розробленням чіткої стратегії цифрового розвитку закладів освіти шляхом послідовного та системного впровадження цифрових технологій як у навчальний, так і в управлінський процес [64].

Цифровізація управлінських функцій у сфері освіти набуває дедалі більшого поширення, що зумовлено інтенсивним розвитком цифрових технологій. Завдяки цифровим рішенням у сфері управління та прийняття рішень освітні установи здобувають можливість підвищувати свою конкурентоспроможність, ефективно адаптуючись до сучасних викликів.

Слід зауважити, що забезпечення ефективності управлінських процесів у закладах вищої освіти впроваджується достатньо швидко, оскільки передбачає достатньо широкий спектр можливостей для науковців та педагогічних працівників ЗВО, здобувачів вищої освіти, серед яких створення інтегрованої інформаційної системи, яка включає інструменти для конкурсного фінансування досліджень, електронний доступ до наукових інформаційних ресурсів, функціонування науково-інформаційних платформ, формування реєстру національних дослідницьких інфраструктур, розвиток системи наукового цитування в Україні, цифрове присвоєння вчених ступенів і звань, модернізацію процедур подання документів та державної атестації наукових установ, а також підтримку функціонування академічних репозитаріїв із можливістю підключення локальних архівів [64]. Однак стрімкий прогрес цифрових технологій зумовлює потребу в глибшому осмисленні та аналізі ключових тенденцій цифровізації управлінських процесів у сфері освіти загалом, у тому числі й по відношенню до інших освітніх рівнів.

Сучасне управління у сфері освіти дедалі більше інтегрує цифрові технології, що робить володіння відповідними навичками та знаннями обов'язковими для управлінців. Зокрема, це стосується здатності працювати з електронними пристроями та оперативно опановувати технологічні новації [65]. У перспективі цифровізація управлінських процесів у системі освіти має сприяти спрощенню адміністративних процедур, підвищенню швидкості

внутрішньої та зовнішньої комунікації, що, своєю чергою, може забезпечити скорочення витрат, економію часу та загальне підвищення якості освітнього процесу.

Розвиток цифровізації управлінських процесів у сфері освіти тісно пов'язаний із рядом технологічних інновацій, що істотно впливають на підвищення ефективності управління, водночас створюючи як нові можливості, так і певні виклики. З метою модернізації управлінської діяльності заклади освіти впроваджують широкий спектр цифрових рішень, серед яких системи управління навчальним процесом, платформи для керування контентом, інструменти управління завданнями та часом, засоби адміністрування персоналу, системи електронного документообігу, адміністративні управлінські платформи, а також хмарні й мобільні технології.

Серед ключових технологій цифровізації управлінських процесів у освіті особливе місце займає аналітика даних. Для її реалізації заклади освіти впроваджують спеціалізовані інструменти, здатні акумулювати інформацію з різноманітних цифрових систем, що функціонують у межах освітньої установи, та надавати узагальнені результати для підтримки процесів управлінського прийняття рішень [65]. Такі інструменти застосовуються, зокрема, для електронної реєстрації, обробки даних і документообігу, здійснення планування, контролю й аналізу навчального процесу, а також для оперативного доступу до інформації та створення звітності [62]. Крім того, аналітика використовується для візуального представлення інформації щодо прогресу окремих здобувачів освіти, що дає змогу коригувати освітню траєкторію в режимі реального часу [62]. Інтеграція аналітики даних в управлінську практику передбачає постановку завдань, створення інтерактивних звітів і дашбордів за допомогою таких інструментів, як Microsoft Excel (з вбудованими візуалізаційними функціями), Tableau, Power BI, QlikView та Qlik Sense, що забезпечують гнучке представлення даних для спільного аналізу. Застосування навчальної аналітики сприяє акумуляції

об'ємних масивів даних, які використовуються для вдосконалення освітнього процесу, управління закладом і прийняття стратегічних рішень [62].

Разом із поширенням аналітики даних у освіті зростає й кількість викликів, з якими стикаються освітні заклади. Серед основних бар'єрів – висока вартість спеціалізованого програмного забезпечення та обмежений рівень цифрової та інформаційної грамотності серед здобувачів освіти, педагогічного та адміністративного персоналу, управлінців органів публічної влади. Крім того, важливою проблемою залишається дотримання етичних норм, зокрема в частині конфіденційності персональних даних та забезпечення їх захисту. Незважаючи на ці труднощі, заклади освіти активно впроваджують і вдосконалюють методи аналізу даних у межах цифрової трансформації управлінських процесів, поєднуючи їх із системами освітнього управління та навчальною аналітикою. Практика використання аналітики даних у закладах освіти демонструє її суттєвий вплив на процеси управління, прийняття рішень, оптимізацію ресурсів і підвищення якості освітніх послуг.

Із розвитком та поширенням хмарних технологій заклади освіти дедалі активніше інтегрують їх у свої управлінські процеси. Використання хмарних сервісів дозволяє суттєво знизити навантаження, пов'язане з підтримкою й обслуговуванням ІТ-інфраструктури, сприяючи економії коштів і оптимізації ресурсів [62]. Хмарні обчислення ґрунтуються на сучасних технологіях – зокрема інтернеті, віртуалізації, мережевих і вебсервісах – і забезпечують ефективне управління ресурсами освітніх установ. Заклади охоче впроваджують ці технології завдяки їхнім перевагам: надійності, простоті керування, стратегічним можливостям для оновлення інфраструктури за умов знижених інвестицій. Хмарні рішення відкривають нові можливості для впорядкування знань, організації збереження й доступу до інформації, а також дозволяють задовольняти індивідуальні потреби закладів освіти, підвищуючи ефективність у сферах досліджень, навчання та управління. Гнучкість масштабування та використання віртуалізованих інтернет-сервісів дає змогу ефективно адмініструвати дані та ресурси. Застосування хмарних сервісів

підтримує оперативність управлінських рішень і сприяє розширенню спектру інновацій у цифровому управлінні [66]. Прикладами хмарних платформ, придатних для використання у освіті, є Google Workspace, Apache Cloudstack, Proxmox VE [62].

Попри значні переваги хмарних технологій, їхнє широке впровадження у сфері освіти стикається з низкою серйозних викликів. Серед основних бар'єрів – побоювання щодо безпеки інформації, захисту персональних даних, приватності, відповідності нормативним вимогам, дотримання правової юрисдикції, а також проблеми, пов'язані з передачею даних і надійністю хмарних сервіс-провайдерів. Вирішення питань конфіденційності та безпеки в контексті використання хмарних технологій в освіті потребує системного підходу на рівні державного регулювання та законодавства.

У сучасну епоху, коли розвиток штучного інтелекту (ШІ) відбувається дуже швидко, сфера освіти отримує нові перспективи. Використання ШІ у освіті сприяє оптимізації управлінських процесів через автоматизацію адміністративних функцій та оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти на основі їхніх даних [62]. Такий підхід забезпечує керівників навчальних закладів можливістю здійснювати глибокий аналіз інформації, прогнозувати навчальні результати та виявляти напрямки для покращення. Інструменти ШІ дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних, що формуються в освітньому середовищі, що в свою чергу сприяє отриманню аналітичних висновків для підтримки прийняття рішень у закладах освіти.

На основі проведеного аналізу застосування цифрових технологій управління у сфері освіти можна виокремити їх ключові переваги:

1. Підвищення ефективності адміністрування. Цифрові технології сприяють більш раціональному розподілу завдань, покращенню комунікації, зменшенню робочого навантаження, забезпечують кращий доступ до інформації та даних, а також сприяють ефективнішому управлінню освітніми та матеріальними ресурсами, що в результаті підвищує якість звітності.

2. Оптимізація процесу прийняття рішень. Використання цифрових рішень забезпечує доступ до актуальних даних та аналітичної інформації в режимі реального часу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері освіти, підвищуючи загальну ефективність і результативність управлінських процесів.

3. Удосконалення надання освітніх послуг. Завдяки швидкій та ефективній обробці великого обсягу даних, що накопичуються у процесі реалізації освітньої діяльності, формується обґрунтована база для прийняття рішень, які сприяють поліпшенню якості надання освітніх послуг у закладах освіти.

4. Покращення якості викладання. Використання різноманітних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси, віртуальна та доповнена реальність, цифрові навчальні матеріали, інтерактивні дошки та віртуальні навчальні середовища, робить навчальний процес більш різноманітним і привабливим, що сприяє підтриманню мотивації та зацікавленості учнів і студентів у здобутті освіти.

Цифровізація управлінських процесів у освіті супроводжується також низкою викликів та складнощів:

1. Недостатність фінансування закладів освіти. Якість технологій і програмного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність та безпеку використання цифрових рішень в управлінських процесах, тому обмежені фінансові ресурси можуть суттєво стримувати цей розвиток.

2. Нерозуміння процесів цифрової трансформації серед учасників освітнього процесу. Від здобувачів освіти до управлінців існує недостатнє усвідомлення сутності сучасного цифрового суспільства, а також нових або змінених технологій. Ігнорування переваг інноваційних технологій призводить до відставання закладу освіти від провідних світових установ у сфері надання освітніх послуг. Усвідомлення можливостей цифрових технологій і їх впровадження робить процеси навчання, викладання та управління більш

ефективними. Низький рівень цифрової компетентності може негативно впливати на якість управління і освітнього процесу загалом.

3. Потреба у кваліфікованому управлінському та педагогічному персоналі. Впровадження новітніх цифрових технологій вимагає високого рівня професійної підготовки як адміністративних працівників, так і викладачів, учителів. Це є складною задачею, оскільки необхідно або здійснювати ретельний пошук нових кадрів, готових до викликів цифрової епохи, або забезпечувати безперервне підвищення кваліфікації чинного персоналу, що вимагає балансу між виконанням навчальних завдань і професійним вдосконаленням.

4. Рівень цифровізації суспільства на національному рівні. Існує тісний зв'язок між розвитком національних інноваційних цифрових систем та якістю цифровізації управлінських процесів у закладах освіти.

5. Орієнтація учасників освітнього процесу у великій кількості цифрових технологій. Незворотність переходу до цифрового суспільства та необхідність змін в організації ефективного управління й освітнього процесу вимагають високого рівня обізнаності керівників щодо актуальних технологій. Це досягається шляхом постійного моніторингу інформаційних ресурсів, що спеціалізується на питаннях стратегічного управління.

Отже, цифровізація управлінських процесів у сфері освіти зумовлена широким спектром технологічних інновацій, які мають значний потенціал для підвищення ефективності управління освітніми установами.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження засвідчили, що управління освітою в умовах воєнного стану потребує адаптивних, інноваційних та скоординованих рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, безперервності та доступності освітнього процесу в умовах кризових викликів. Було запропоновано та обґрунтовано шляхи удосконалення публічного управління у сфері освіти в умовах війни. Основні положення кваліфікаційної роботи відображають наступні висновки:

1. Освіта в сучасному суспільстві є багатоаспектним явищем, яке поєднує функції соціального інституту, культурного феномену та ключового чинника суспільного прогресу. Вона виконує низку важливих функцій, серед яких соціальна, пізнавальна, комунікативна, організаційна, психологічна, технологічна та гуманістична. Ці функції забезпечують не лише передачу знань і навичок, але й сприяють соціалізації особистості, формуванню її світогляду, культурної ідентичності та адаптації до динамічних змін сучасного світу. Освіта також відіграє вирішальну роль у забезпеченні соціальної мобільності, стабільності суспільства та його розвитку, виступаючи інструментом трансляції культурної спадщини та інноваційного потенціалу. Умови глобалізації та стрімкого технологічного прогресу підкреслюють необхідність постійного вдосконалення освітніх систем, щоб задовольнити потреби сучасного суспільства та окремих індивідів. Зроблено висновок, що освіта є невід'ємним елементом суспільного життя, який інтегрує минулий досвід, сучасні виклики та майбутні перспективи, забезпечуючи сталий розвиток як окремої особистості, так і суспільства в цілому.

2. Публічне управління у сфері освіти є складною та багатоаспектною системою, яка поєднує вплив держави та громадянського суспільства на функціонування та розвиток освітньої галузі. Воно відрізняється від традиційного державного управління більш гнучкими, демократичними підходами, орієнтованими на взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу. Об'єктом публічного управління виступають усі аспекти освіти –

політичні, економічні, соціальні та культурні, тоді як суб'єктами є органи публічної влади, громадянське суспільство та інші зацікавлені сторони. Функції такого управління включають виявлення проблем, їх вирішення, контроль за освітнім процесом, оцінку ефективності управлінських рішень та формування нормативно-правового поля.

3. Управління освітою ґрунтується на системі принципів, які поєднують загальнометодологічні та спеціалізовані підходи, спрямовані на ефективну організацію освітнього процесу. Ці принципи охоплюють як правові, так і морально-етичні аспекти, що забезпечують гармонійний розвиток освітньої системи у відповідності з потребами суспільства та держави. До ключових принципів управління освітою належать: державність, демократизм, децентралізація, гуманізація, інноваційність, компетентність і професіоналізм. Вони реалізуються через механізми суспільно-державного управління, де важливу роль відіграють як органи влади, так і громадські інститути. Системне впровадження цих принципів забезпечує стабільність, якість та конкурентоспроможність освіти, сприяючи її інтеграції у світовий освітній простір.

4. Нормативно-правове забезпечення системи освіти в Україні є комплексним та багаторівневим, що відображає сучасні тенденції розвитку освітньої галузі та відповідає міжнародним стандартам. Основними документами, що регулюють цю сферу, є закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту» та «Про позашкільну освіту». Ці законодавчі акти забезпечують гармонійний розвиток освітньої системи, сприяють підготовці конкурентоспроможних фахівців та формують умови для реалізації потенціалу кожної особистості. Водночас, вони відображають суспільні потреби та стратегічні цілі держави, спрямовані на інтеграцію України до європейського та світового освітнього простору.

5. Інституційне забезпечення публічного управління у сфері освіти в Україні є багаторівневим та комплексним, що охоплює всі ланки освітньої системи – від формування державної політики до її реалізації на місцевому рівні. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи державної влади, місцевого самоврядування та громадські інститути, які взаємодіють для забезпечення якості, доступності та інноваційності освіти. Це забезпечує баланс між централізованим плануванням і локальними ініціативами і сприяє розвитку якісної, доступної та інноваційної освіти, яка відповідає потребам суспільства і вимогам європейської інтеграції. Подальший розвиток цієї системи потребує посилення децентралізації, цифровізації та громадського контролю для досягнення стратегічних цілей освітньої реформи.

6. Публічне управління сферою освіти в умовах воєнного часу в Україні стикається з низкою складних викликів, які вимагають комплексних та адаптивних рішень. Війна суттєво вплинула на освітню систему, порушивши її функціонування на всіх рівнях – від фізичної безпеки до змісту навчання. Проте, незважаючи на руйнування, дезорганізацію та психологічні травми, освіта залишається ключовим інструментом соціальної стабільності, реабілітації та майбутнього відновлення країни. Визначено основні проблеми, серед яких: забезпечення фізичної безпеки та відновлення інфраструктури, психосоціальна підтримка та реабілітація, адаптація навчального процесу, соціальна інтеграція та захист прав окремих категорій населення, підтримка педагогів, та ін. Зроблено висновок, що умови воєнного часу вимагають від системи публічного управління освітою гнучкості, інноваційності та консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін – держави, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій та громадськості. Незважаючи на складність обставин, освіта залишається основним інструментом соціальної стабілізації, реабілітації та майбутнього відродження України. Подолання викликів воєнного часу та побудова стійкої, інклюзивної та якісної освітньої системи є запорукою успішного розвитку суспільства в післявоєнний період.

7. Імплементация рекомендацій міжнародних організацій щодо управління освітою в умовах війни є критично важливою для збереження освітнього процесу, захисту прав дітей та педагогів, а також для подолання наслідків збройного конфлікту. Визначено основні напрями публічного управління у сфері освіти в умовах воєнного стану, які потребують додаткової уваги: захист освітньої інфраструктури, забезпечення безперервності освіти, здійснення психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу, удосконалення інституційних механізмів публічного управління сферою освіти, розширення міжнародної співпраці. Зроблено висновок, що імплементация міжнародних рекомендацій дозволяє не лише зберегти освітній процес, а й перетворити освіту на інструмент соціальної стабілізації, психологічного відновлення та майбутнього відродження країни. Для цього необхідно:

- посилити координацію між державними органами, місцевою владою, громадськістю та міжнародними партнерами;
- інтегрувати психосоціальну підтримку в освітні програми;
- розвивати гнучкі форми навчання, доступні для всіх категорій учнів;
- забезпечити фінансування та ресурси для відбудови та модернізації освітньої інфраструктури.

Таким чином, освіта в умовах війни має бути не лише пріоритетом, а й стратегічним інструментом подолання кризи та забезпечення стабільного майбутнього для України.

8. З'ясовано, що цифровізація управлінських процесів у сфері освіти є невід'ємною частиною сучасного її розвитку. Вона сприяє підвищенню ефективності адміністрування, покращенню якості освітніх послуг, оптимізації прийняття управлінських рішень та інтеграції інноваційних технологій у навчальний процес. Основними технологіями, які використовуються для цифровізації, є: аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект. Однак процес цифровізації стикається з низкою викликів,

таких як: недостатнє фінансування, низький рівень цифрової грамотності серед учасників освітнього процесу, потреба у кваліфікованих кадрах, питання безпеки та конфіденційності даних, етичні аспекти використання технологій. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно:

- Забезпечити стабільне фінансування та інфраструктуру,
- Підвищувати цифрову компетентність усіх учасників освітнього процесу, у тому числі й управлінців,
- Інтегрувати сучасні технології у системи управління та навчання,
- Вирішувати питання безпеки даних на законодавчому рівні.

Цифровізація управлінських процесів у освіті відкриває нові можливості для розвитку освітньої галузі, але вимагає комплексного підходу та подолання існуючих бар'єрів. Впровадження інноваційних рішень дозволить створити конкурентоспроможну, ефективну та доступну освітню систему, яка відповідає вимогам сучасного цифрового світу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль Г., Олексієнко М. Публічне управління системою освіти: поняття та сутність. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. №2. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-2>
2. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України / голов. ред. В.Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
3. Гриневич Л.М. Поняття «освіта», «розвиток освіти», «освітня політика» в сучасному науковому дискурсі. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2015. Вип. 1–2. С. 14–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO\\_2015\\_1-2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2015_1-2_4)
4. Линовицька О. Основні функції освіти. *Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. : Філософія, педагогіка, психологія*. 2014. Вип. 36. С. 44–50. URL: [http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/4245/1/Vird\\_2014\\_36\\_10.pdf](http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/4245/1/Vird_2014_36_10.pdf)
5. Сисоєва С. Сфера освіти як об'єкт дослідження. *Освітологія*. 2012. Вип. 1. С. 22–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit\\_2012\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit_2012_1_4)
6. Захорольська В.М. Управління освітою в Україні: сутність, основні поняття і характеристики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72). № 3. 2022. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/12>
7. Поняття публічного адміністрування. URL: <http://jak.iblog.in.ua/articles/ponjattja-publichnogo-administruvannja.html>.
8. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/>.
9. Щокін Р.Г. Публічне адміністрування у сфері освіти: підходи до формування поняття. *Право і суспільство*. №3. 2018. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2018\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2018_3_41)
10. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: навч. посіб. / за ред. А.Ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

11. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. Київ :КНЕУ, 2005. 480 с.
12. Бакуменко В.Д., Безносенко Д.О., Варзар І.М. Державне управління: словник- довідник / за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
13. Колесникова К.О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 41-45. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_8)
14. Сурмін Ю.П., Бакуменко В.Д., Михненко А.М. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
15. Правова детермінація поняття «публічне адміністрування» URL: [http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij\\_jurnal/2009/statji\\_n3\\_12\\_2009/Kuzmenko\\_20.pdf](http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2009/statji_n3_12_2009/Kuzmenko_20.pdf)
16. Чубінська Н.Б. Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71). № 4. 2021. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/04>
17. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 1 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.06.2025).
18. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX : станом на 15 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 20.06.2025).
19. Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 № 3788-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

20. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII : станом на 1 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

21. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII : станом на 1 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

22. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР : станом на 1 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

23. Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки : Закон України від 19.06.2022 № 2312-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2312-20#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

24. Про позашкільну освіту : Закон України від 22.06.2000 № 1841-III : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

25. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

26. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

27. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

28. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI : станом на 30 трав. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

29. Комітет з питань освіти, науки та інновацій/ Верховна Рада України. URL:

[https://kno.rada.gov.ua/news/pro\\_komitet/Predm\\_vidann\\_Kom/72868.html](https://kno.rada.gov.ua/news/pro_komitet/Predm_vidann_Kom/72868.html)

30. Місія, функції та стратегічні пріоритети МОН / Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/pro-ministerstvo-2/misiia-funktsii-ta-stratehichni-priorytety-mon?v=67ebb12c8ce73>

31. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України : Постанова Каб. Міністрів України від 16.10.2014 № 630 : станом на 26 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

32. Дорадчі органи/ Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/doradchi-organi?&tag=doradchi-organi>

33. Національна комісія зі стандартів державної мови/ Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/natsionalna-komisiya-zi-standartiv-derzhavnoi-movi>

34. Український державний центр міжнародної освіти/ Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/inozemnim-studentam/ukrainskiy-derzhavniy-tsentr-mizhnarodnoi-osviti>

35. Державна служба якості освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/pro-nas/>

36. Український центр оцінювання якості освіти. URL: <https://testportal.gov.ua/pro-utsoyao/>

37. Стратегія Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2026 року/ Національне агентство із забезпечення якості освіти.

URL: <https://naqa.gov.ua/%d0%bc%d1%96%d1%81%d1%96%d1%8f-%d1%82%d0%b0-%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%96%d1%8f-%d0%bd%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b0%d0%b3%d0%b5/>

38. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV : станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

39. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

40. Освіта у нових громадах від А до Я. Швидка експертна допомога для голів громад та освітніх управлінців від провідних експертів і практиків. URL: <https://novihromady.decide.in.ua/#rec255900219>

41. Сомова Т.В. державно-громадське та громадсько-державне управління освітою у контексті реалізації організаційних механізмів публічного управління: теоретичний аспект. *Публічне урядування*. 2020. № 4 (24). С.280-290. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-280-290](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-280-290)

42. Кириченко М.О., Марчук І.В. Сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. Випуск 26(55). [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-167-178](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178)

43. British Institute of International and Comparative Law, Protecting Education in Insecurity and Armed Conflict, An International Law Handbook, second edition. URL: [https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/PEIC\\_BIICL\\_international\\_law\\_handbook\\_2020\\_en.pdf](https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/PEIC_BIICL_international_law_handbook_2020_en.pdf)

44. Про підготовку до початку та особливості організації освітнього процесу в 2022/23 навчальному році : Лист МОН № 1/7035-22 від 27.06.22 року. URL: [https://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/86779/#google\\_vignette](https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/86779/#google_vignette)

45. Про організацію безпечного освітнього простору в закладах дошкільної освіти та обладнання укриттів : наказ МОН від 20.06.2023 року №1/8820-23. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita>

46. Ortega Marina Pérez. The importance of children's right to education in armed conflicts. Children's Rights, Education, Exploitation, refugees, violence. 2022. URL: <https://www.humanium.org/en/the-importance-of-childrens-right-to-education-in-armed-conflicts/>

47. Системи управління освітою під час воєнного стану та перспективи оновлення освіти в повоєнну добу. Всеукраїнська науково-практична конференція. URL: [https://drive.google.com/drive/folders/1HnSPyEIJGLb1NIqxDreDDqZ8sm7\\_Djci?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1HnSPyEIJGLb1NIqxDreDDqZ8sm7_Djci?usp=sharing)

48. Про право на щорічну основну відпустку працівників, які під час дії воєнного стану тривалий час знаходяться на простой, та нарахування відпускних : лист МОН від 12.06.2023 року №1/8371-23. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita>

49. Особливості організації роботи вчителів в умовах воєнного стану/ Профспілка працівників освіти і науки України. 2023. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9391-zapytuvaly-vidpovidaemoosoblyvosti-organizacii-roboty-vchyteliv-v-umovakh-voiennogostanu.html>

50. Мезенцова Н. Організація дистанційної форми освіти в умовах воєнного стану: на що потрібно звернути увагу? /Українська Гельсінська Спілка Прав Людини. 2023. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/orhanizatsiia-dystantsiynoi-formy-osvity-v-zzso-v-umovakh-voiennoho-stanu-na-shcho-potribno-zvernuty-uvahu/#:~: text>

51. Інтерактивний графік «Освіта під загрозою»/ Saveschools. 2023. URL: <https://saveschools.in.ua/>

52. Europe's online platform for school education. Education and support for Ukrainian refugees. 18.05.2022. URL: <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/latest/news/education-support-uarefugees.htm>

53. Діяльність у сфері управління освітою в умовах воєнного стану. Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку

демократичної освіти»/ НАДС. 21 квітня 2023 р. URL: <https://nads.gov.ua/events/vebinar-na-temu-diialnist-u-sferi-upravlinnia-osvitoiu-v-umovakh-voiennohostanu>

54. Костюніна Ю.О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління. 2023. Вип.1/2 (74/75). URL: <https://doi.org/10.36930/507407>

55. Декларація про безпеку шкіл. <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/deklaratsiya-pro-bezpeku-shkil>

56. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

57. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 : станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 22.06.2025).

58. Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" : Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

59. Губенко В. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій та управлінський аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024). №7. С.22–33. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-22-33>

60. Що Міністерства можуть зробити для захисту навчальних закладів від нападів та від використання у військових цілях. Комплекс дій/ GCPEA URL: [https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/what\\_ministries\\_can\\_do\\_ukr.pdf](https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/what_ministries_can_do_ukr.pdf)

61. Що можуть зробити школи, щоб захистити себе від нападів та від використання у військових цілях/ GCPEA URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/media/1561/file/what%20schools%20can%20do%20ukr.pdf>

62. Osadchyi V. Contemporary Trends of Digitalisation of Management Processes in Higher Education: Data Analytics, Cloud Technologies and Artificial Intelligence. *Educological discourse*. 2024. №1,44 (Mar. 2024), s.8–27. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.11>.

63. Цифрова трансформація освіти і науки/ Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/cifrova-transformaciya-osviti-ta-nauki>

64. Уманець В. О. Цифровізація освітніх та управлінських процесів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 2(16). С. 321–326 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-321-336](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-321-336)

65. Токар В. В., Дубиківський С. Л., Палагута К. О., Самойленко Ю. О., Пашорін В. І. Архітектура інтелектуальних систем прийняття рішень інформаційної інфраструктури ЗВО з урахуванням вимог ЄС. 2023. *Інформаційні технології та суспільство*. № 1(7). С. 80–87. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2023.1.11>

66. Голобородько Є. В. Використання хмарних технологій в управлінні закладом освіти. *Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції (м. Харків, 20 травня 2020 р.). Харків, 2020. С. 81–85. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/81aa4f7a-92ea-47ee-8106-b02b910665c7/content>