

Леснічук Є.О.,

студентка 4 курсу, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Менеджмент»,
Херсонський державний університет

Науковий керівник: к.е.н, доцент, **Адвокатова Н.О.**,
доцентка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Херсонський державний університет

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У період дії військового стану система управління освітнім процесом зазнала суттєвих негативних змін, що зачепила усіх учасників навчального процесу починаючи від адміністративно-управлінського персоналу закінчуючи навчально-педагогічними кадрами. Системність діяльності закладів освіти була істотно порушена, попри те, сама система освіти вистояла завдяки швидкій реакції органів управління освіти, а також завдяки врахуванню вимог та потреб суспільства, що зробило її досить гнучкою. Але відмічена негативна тенденція до зниження рівня мотивації серед здобувачів освіти та науково-педагогічних кадрів, які повністю втратили необхідні моральні ресурси до навчання та викладання. Це негативно позначиться на майбутньому цілого покоління молодих людей, які матимуть проблеми із отриманням бажаної освіти, своєї самореалізації, а також серйозні проблеми у власному працевлаштуванні. Саме тому система управління освітнім процесом повинна кардинально змінитися та сформулювати нові завдання організаційно-управлінського процесу, що відповідатиме за створення безпечного освітнього середовища, поряд з цим сформулювати нові вимоги до кадрової політики закладів освіти [6, с. 2].

Проблематикою реалізації освітнього менеджменту в умовах війни займалися вітчизняні науковці, а саме: Вознюк Л. & Доброгорський О. [1], Головка О. С. [2], Добровська С. О. [3], Козлов Д. & Мармаза О. [4], Максименко М. & Котеньова О. [5] та інші.

На сьогодні особливо гостро в системі управління закладами освіти постають наступні питання: питання ефективної організації освітнього процесу; особливості організації дистанційної роботи усіх учасників освітнього процесу; проблема створення безпечного навчального середовища; проблема кадрової політики закладів освіти. Саме тому управлінська підсистема вищої школи в умовах війни стає вагомим чинником у повноцінному функціонуванні закладів освіти. Значних змін зазнала організаційно-управлінська сфера освітнього менеджменту [1, с. 49].

В умовах введення війни система управління закладами освіти та самим освітнім процесом набула ознак антикризового управління, що характеризується: здійсненням систематичного моніторингу, виявленні та локалізації проблемних явищ, що відбуваються в освітньому середовищі даного закладу освіти; запобіганню кризових ситуацій та умінні керівництва закладу задіювати стабілізаційні заходи щодо їх діяльності. Особливе місце в системі управління освітнім процесом посідає моніторинг та діагностика, що вважаються одними із найбільш вагомих інструментів, які дозволяють корегувати освітній процес та забезпечують його життєдіяльність. До найважливіших показників здійснення ефективної управлінської діяльності в умовах війни варто віднести:

1. Організація освітнього процесу в цілому – дистанційна робота та розробка його спеціального навчально-методичного супроводу; розробка дистанційних матеріалів для навчання студентів; методики оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти).
2. Організація безпечного освітнього середовища.
3. Організація ефективної психологічної підтримки – активування мотиваційного чинника у всіх учасників освітнього процесу.
4. Організація ефективної кадрової політики (готовність науково-педагогічних працівників якісно здійснювати свою діяльність за умов кризових ситуацій).
5. Планування та розробка антикризової стратегії розвитку закладу освіти, яка передбачатиме – діагностику кризових явищ за рівнем їхньої

безпеки; оперативність реагування на кризову ситуацію; постійний контроль за виконанням поставлених управлінських рішень [2, с. 24].

Суттєвою ознакою успішного управління закладом освіти в умовах воєнного часу є реалізація мотиваційної функції в діяльності науково-педагогічних працівників. До змісту мотиваційної функції відносять: забезпечення командної роботи усіх учасників освітнього процесу; використання в роботі персоналу лише нових та інноваційних інструментів, що забезпечить якість освітнього процесу; розробка заходів щодо удосконалення процесами управління з дотриманням державних стандартів освіти.

Основною формою навчання стала дистанційна форма, яка передбачає проведення онлайн-занять в асинхронному та синхронному режимі. На успішність організації дистанційного навчання в умовах ведення війни впливають обрані викладачами форми та моделі дистанційного навчання. Правильність їх обрання сприятиме формуванню високого рівня освіти, що в свою чергу відповідатиме діючим європейським стандартам [4, с. 290].

Управління закладами освіти здійснюється у відповідності до вимог законодавчої бази у сфері освіти. До найвагоміших віднесемо: Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України у сфері освіти» [7], Закон України «Про внесення змін щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації» [7], концепції, накази та документи, що містять роз'яснення МОН України щодо правового режиму воєнного стану, рекомендації Державної служби щодо покращення якості освіти в умовах введення війни.

Правове та фінансове забезпечення систем управління закладами освіти в умовах війни зазнало значних змін, так правове забезпечення потребує введення багатьох нововведень: (а) оновлення методичного забезпечення та його інтеграція у навчальний процес в умовах війни; (б) удосконалення стратегій компенсацій освітніх витрат для здобувачів освіти так і для науково-педагогічного кадрів закладу освіти. Фінансове забезпечення із початком збройного конфлікту значно зменшилося, так як частина коштів пішла на підтримку армії, що спричинило скачування великої кількості бюджетних

освітніх програм. Освітня система в умовах війни продовжує функціонувати при цьому удосконалюється інформаційна компетентність як здобувачів освіти так і науково-педагогічних кадрів сучасного закладу [5, с. 25].

Успішність організації та управління освітнім процесом у закладах вищої освіти залежить від наступних факторів: завершення війни та повернення до мирного життя; можливостей до професійного зростання адміністративно-управлінського та науково-педагогічного персоналу; швидкості відновлення зруйнованої інфраструктури. Нижче представимо основні проблеми в системі управління з яким зіштовхнулися заклади вищої освіти під час воєнного стану в країні [3, с. 216]:

- повномасштабне вторгнення РФ до України, що призвело до масованих ракетних ударів по освітнім закладам освіти, тимчасовій окупації та руйнуванні важливої інфраструктури.

- Відсутність відповідної нормативно-правової бази для забезпечення дистанційного навчання та відповідно неналежного матеріально-технічне забезпечення закладів.

- Скорочення фінансування закладів освіти, бюджетних програм та грантів на отримання освіти.

- Нестача кадрового потенціалу, що прослідковується у небажанні їх відслідковувати новітні технології навчання.

На основі виявлених проблем у сфері управління закладами освіти запропонуємо основні напрямки удосконалення системи управління у закладах вищої освіти у воєнний та післявоєнний період (табл.1.)

Таблиця 1.

Стратегічні напрямки удосконалення системи управління у ЗВО

Стратегічні напрямки	Цілі
1. Впровадження нових методик та моделей навчання.	1. Підвищити якість освіти, що зробить заклад освіти більш престижним у порівнянні з іншими закладами вищої освіти.
2. Удосконалення психолого-терапевтичної служби підтримки учасників освітнього процесу.	2. Сформувати мотиваційний чинник для реалізації успішного дистанційного
3. Активне залучення міжнародної спільноти	

до відновлення зруйнованих закладів освіти.	навчання в вищій школі.
4. Створення відповідної нормативно-правової документації.	3. Покращити показник науково-дослідної роботи, академічної доброчесності та мобільності. Сприяти зростанню науково-педагогічного потенціалу працівників закладу.
6. Підготовка висококваліфікованих працівників в умовах дистанційного навчання.	
7. Розробка антикризових стратегій та контролінг	

**складено автором за матеріалами [3, 4, 6]*

Кожен із запропонованих нами напрямків передбачає цілу систему конкретно узгоджених заходів, за якими здійснюється моніторинг та контролінг ефективності їх реалізації. Стратегічні напрямки діяльності закладів вищої освіти обов'язково повинні узгоджуватися із адміністрацією закладу, його підрозділами та співробітниками. В загальному плані керівництву закладів вищої освіти в питанні удосконалення системи організації та управління освітнім процесом варто зосереджуватися на реалізації більш ефективних засобів, щодо побудови якісної системи оцінювання навчального процесу. Поряд з цим вирішувати питання фінансової автономії та покращувати системи управління, що дозволить створити ефективні механізми із подолання труднощів у навчанні, що спричиненні воєнними діями на території України [2, с. 25].

Висновок. Система управління закладами вищої освіти в умовах введення війни потребує від керівників компетентної орієнтації в критичних ситуаціях, а поряд з цим здійснення ефективної кадрової та інформаційної політики, формування сприятливих умов для дистанційної роботи та налагодження міжнародного партнерства з метою вирішення наслідків збройної агресії РФ проти України. Висвітлені основні проблеми у сфері управління закладами освіти та сформовані основні стратегічні напрямки розвитку її у післявоєнний період. Подальші перспективи у дослідженні даної теми ми вбачаємо у дослідженні проблем роботи із педагогічним персоналом у стані війни, створенні умов для адаптації здобувачів освіти для нового формату навчання, а також створення умов для професійного зростання педагогічних кадрів в умовах воєнного стану.

Список використаної літератури

1. Вознюк Л. & Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 48-54. URL: <http://orcid.org/0000-0002-7963-9397> (дата зведення 11.01.2024).
2. Головка О. С. Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами вищої освіти в європейському освітньому просторі. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2021. № 56. С. 15-31. URL: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2021.56.02> (дата зведення 11. 01. 2024).
3. Добровська С. О. Вища освіта в умовах пандемії: сучасні виклики організації освітнього процесу. *Реформа освіти в Україні. Інформаційно-аналітичне забезпечення: збірник тез доповідей II Міжнародно науково-практичної конференції*. (Київ, 15 жовтня 2020 р.). Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2020. С. 216-218. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13117> (дата зведення 11. 01. 2024).
4. Козлов Д. & Мармаза О. Інновації в управлінні закладом освіти в контексті гуманістичного підходу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 4. С. 289-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2019_4_27 (дата зведення 11. 01. 2024).
5. Максименко М. & Котеньова О. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 3. С. 23-31. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-23-31> (дата зведення 11. 01. 2024).
6. Мельник М. Освіта в умовах воєнного стану: результати опитування. *Вісник НАПН України*. 2022. № 4. С. 1-8. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4130> (дата зведення 11. 01. 2024).
7. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu/> (дата зведення 12. 01. 2024).