

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО  
СТАНУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконала: студентка 491 групи

Спеціальності 073

Освітньо-професійної (наукової)  
програми «менеджмент»

Леснічук Єлизавета Олександрівна

Керівник к.е.н., доцент Адвокатова  
Н.О

Рецензент Алієвич С.В., директор  
ТОВ «ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»

Івано-Франківськ, 2024

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В КРАЇНІ</b> .....	7
1.1. Правове та фінансове забезпечення ефективного управління закладами освіти в умовах воєнного часу .....	7
1.2. Організація освітнього процесу: реалії, проблеми та шляхи їх подолання .....	15
1.3. Управління та організація дистанційного навчання в сучасних закладах освіти: форми та моделі освітнього процесу .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ У ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ</b> .....	22
2.1. Загальна організаційна характеристика Херсонського державного університету .....	22
2.2. Аналіз проблем управління закладом освіти та організації освітнього процесу в умовах воєнного стану .....	27
2.3. Оцінювання якості освітнього процесу під час війни на основі опитування студентів ХДУ .....	31
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	37
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	42
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	45
<b>ДОДАТКИ</b> .....	52

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Організація ефективного освітнього процесу в сучасних закладах освіти в умовах війни є досить складним та непростим процесом, що потребує від Міністерства освіти України та керівництва закладів освіти впровадження нових методик та методів навчання серед здобувачів освіти. Система освіти в Україні, не дивлячись на війну вистояла завдяки врахуванню вимог та потреб суспільства, а також жвавій реакції органів управління освіти, що зробило її досить гнучкою. До основних проблем функціонування закладів освіти під час війни відносять: знижене фінансування; відсутність відповідних безкоштовних платформ для онлайн-навчання; руйнування навчальних закладів освіти; відсутність очних занять – виникнення соціальної ізоляції; недостатній рівень відповідного кадрового та системно-технічного забезпечення [17].

Управлінська діяльність в Херсонському державному університеті реалізується на основі дії низки документів, серед яких: «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 навчальні роки. Операційний план реалізації стратегії у 2022-2024 роках» [23], поряд з цим видано низку розпоряджень та постанов, що стосується вступу абітурієнтів та випуску підготовлених спеціалістів. Освітній процес в умовах війни у ХДУ реалізується через дистанційну форму навчання (створено єдина онлайн-платформа KSU Online). Основними формами навчання є: лекційні заняття, практичні заняття та самостійна робота студентів, що забезпечується передачею відео-, аудіо-, текстової інформації у синхронному та асинхронному режимі.

На прикладі ХДУ виділенні основні напрямки удосконалення системи управління сучасними закладами освіти в умовах війни. Серед таких напрямків: удосконалення інформаційної компетентності усіх учасників процесу; впровадження нових методик та моделей навчання;

удосконалення психолого-терапевтичної служби підтримки учасників освітнього процесу; модернізація сучасних технік навчання в умовах онлайн-навчання та змішаного навчання; активне залучення міжнародної спільноти (ЮНЕСКО, Світовий банк) з метою відновлення пошкоджених та зруйнованих закладів; створення відповідної нормативно-правової документації; належне фінансування; збільшення кількості онлайн-платформ з вбудованими навчально-методичними курсами; підготовка висококваліфікованого педагогічного складу в умовах онлайн-навчання; розробка антикризових стратегій та контролінг[13].

Постійні зміни, що відбуваються в системі управління закладами освіти в умовах воєнного стану потребують подальшого ретельного вивчення на основі показників стану організації, планування та контролінгу. Це і зумовило вибір теми нашого дослідження: «Управління закладами освіти в умовах воєнного стану країни».

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемою управління освітньої діяльності сучасних закладів освіти в умовах воєнного часу займалися наступні дослідники: Статівка В. & Захарова І. [33], Максименко М. & Котеньова О. [18], Мельник М. [20], Вознюк Л. & Доброгорський О. [3], Худоба О. В & Заяць Д. Д. [41].

*Мета дослідження:* теоретично обґрунтувати та практично дослідити основні шляхи вдосконалення системи управління закладів освіти в умовах воєнного стану країни.

*Завдання дослідження:*

1. Визначити теоретичні основи управління та організації освітнього процесу у період воєнного стану в країні.
2. Здійснити аналіз проблеми організації освітнього процесу в умовах воєнного стану дослідити його правове та фінансове забезпечення.
3. Проаналізувати теоретичні аспекти щодо організації дистанційного навчання в сучасних закладах освіти.

4. Здійснено загальну організаційну характеристику Херсонського державного університету.

5. Здійснити аналіз проблем управління закладом освіти, на прикладі ХДУ, та організації освітнього процесу в умовах воєнного стану та проведено опитування серед студентів.

6. Запропонувати стратегічні пріоритетні завдання щодо удосконалення системи управління в Херсонському державному університеті в умовах воєнного стану.

*Об'єкт дослідження:* процеси управління закладами освіти України.

*Предмет дослідження:* особливості організації управління функціоналом освітнього процесу в умовах воєнного стану країни.

*Методи дослідження:* аналіз науково-методичної та нормативно-правової бази, щодо якості освіти та особливостей управління закладами освіти в сучасних реаліях; систематизація; дедукція, логічний метод; порівняння; узагальнення отриманих результатів дослідження; анкетування; статистичні методи обробки результатів анкетування; графічна обробка інформації у вигляді таблиць та схем; системний аналіз та узагальнення представлення у вигляді висновків.

*Теоретичне значення результатів дослідження* полягає у: теоретичному обґрунтуванні процесу адаптації освітньої сфери в Україні до нових викликів, які утворилися внаслідок збройної агресії РФ проти України. Запропоновані нові форми та моделі викладання, із врахуванням принципів гнучкості та доступу здобувачів освіти до цифрових можливостей освіти; синхронності та асинхронності взаємодії усіх учасників освітнього процесу. Представленні напрямки відновлення та трансформації системи освіти в умовах воєнного стану.

*Практичне значення результатів дослідження.* Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути запропоновані науково-педагогічним працівникам сучасних закладів освіти, а також студентам,

аспірантам та докторантам, з метою ознайомлення нововведень у системі управління освітнім процесом в умовах воєнного стану.

Апробація результатів роботи і публікацій. Основні положення дипломного дослідження доповідалися та розглядалися на VIII Щорічній студентській науково-практичній конференції факультету бізнесу і права ХДУ «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (29 березня 2024 року м. Івано-Франківськ).

*Структура роботи.* Зміст випускної роботи складається з наступних структурних елементів: вступної частини та трьох розділів, висновків, список використаних джерел (43 джерела) та додатків. Загальний обсяг роботи з додатками становить 54 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В КРАЇНІ

### 1.1. Правове та фінансове забезпечення ефективного управління закладами освіти в умовах воєнного часу

В умовах воєнного стану особливо гостро постає питання організації кваліфікаційного освітнього менеджменту, тому що освіта була та залишається провідною галуззю розвитку суспільства. Саме тому здобувачі освіти повинні отримати належну освіту особливо в такий непростий для країни час. Відповідно до цього кардинально змінилося організаційно-управлінські засади (правове забезпечення, фінансове забезпечення, інформаційно-аналітичне забезпечення). Важливе значення в умовах війни має дотримання вимог законодавчої бази у сфері освіти, до яких відносять: Закон України «Про внесення змін до Законів України у сфері освіти», Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайного стану»; нормативно-правові документи щодо роботи навчальних закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану; методичні рекомендації щодо якості освіти в умовах війни [24, с. 66].

Особливе місце у процесі організації та управління закладами освіти посідає правове та фінансове забезпечення. Правове забезпечення відповідає за ефективне управління освітнім закладом під час надзвичайних ситуацій, тому що саме законодавча база здатна врегулювати більшу частину питань щодо надання можливостей дітям, які вимушені були виїхати закордон продовжити навчання за українською програмою та не втрачати при цьому зв'язку з Батьківщиною. Управління навчальним процесом в таких умовах залежить від багатьох факторів, найголовнішим є конкуренція, що показує готовність керівника закладу справлятися у складних надзвичайних ситуаціях.

Більш детально розглянемо правове забезпечення закладів освіти в умовах воєнного часу, яке максимально наближене до традиційної форми навчання та з врахуванням принципу безпеки усіх учасників освітнього процесу (МОН України, 2022 рік) у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Правове забезпечення ефективного управління закладами освіти**

Чинні Закони України	Огляд
Закон «Про освіту»; Закон «Про вищу освіту»; Закон «Про професійну-технічну освіту»; Закон «Про повну загальну середню освіту»	Містить в собі правові, організаційні та економічні основи функціонування та розвитку системи освіти в Україні.
Концепція реалізації державної політики у сфері реформування ЗСО – Нова українська школа. «Операційний план реалізації стратегії розвитку вищої освіти в Україні у 2022-2024 роках»	Ключові документи, що гарантують процеси децентралізації та ефективного управління середньою освітою та вищою освітою в надзвичайних умовах (стан війни).
Стратегія розвитку вищої освіти в Україні 2022-2023 роки	Документ містить у собі шляхи відбудови та основні напрямки реформування системи освіти у післявоєнний період
Концепція розвитку освіти в період 2015-2025 років в Україні	Містить в собі законодавчі акти, які покращують процес управління в освітніх закладах на основі принципів відповідальності закладів освіти за результати навчального процесу та містить основні напрямки реорганізації системи управління мова йде про децентралізацію, дерегуляцію освітнього процесу.

*Продовження таблиці 1.1*

Постанова № 711 «Про початок навчального року під час дії	Акт, що містить у собі рекомендації, щодо тривалості 2022-2023 навчального року.
---	--



правового режиму воєнного стану в країні»	
Постанова «Про деякі питання організації роботи працівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки під час війни»	Контролює впровадження дистанційного навчання під наглядом керівників закладів освіти.
Постанова «Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань здобуття освіти в закладах середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні» . Акт «Про підготовку закладів освіти до нового навчального року та проходження осінньо-зимового періоду 2023-2024 р.»	Містить рекомендації щодо оптимізації та управління освітнім процесом на підконтрольних територіях.
Постанова «Про початок навчального року під час дії воєнного стану в Україні»	Постанова чітко врегулює питання організації освітнього процесу. Також в постанові чітко фіксуються тривалість навчального року у відповідності до безпекової ситуації.

\*Джерело: побудовано автором на підставі [1, 6, 9, 11, 18, 24, 29, 30].

У таблиці 1.1 представлені нововведення, які активно впроваджуються у сучасну систему управління освітніми закладами в умовах воєнного стану. Встановлено, що система управління закладами освіти в умовах військового стану здійснюється за наступних планом: спостереження, виявлення, та локалізація проблем в освітньому середовищі, що дозволить попередити виникнення кризових ситуацій [40]. Отже, діяльність закладів освіти відбувається на засадах автономії та самоврядування, що підпорядковується чинному законодавстві.

Здійснивши аналіз правового забезпечення із організації та управління закладами освіти в умовах військового стану, ми можемо

виділити актуальні проблеми, які недостатньо врегульовані та потребують доопрацювання, серед яких [18, с. 25]:

1. На перший план висунулися проблеми безпеки та власного існування освітнього закладу, що відсунуло на другий план якість самого освітнього процесу.

2. Відсутність автономії у розвитку управління освітнім закладом із належним правовим забезпеченням.

3. Недостатність процесу регламентації щодо створення безпечних укриттів, що унеможлиблює здійснювати освітній процес.

4. Відсутність необхідних документів, дистанційних курсів та рекомендацій для педагогічних працівників в умовах військового часу.

5. Відсутність постійного механізму одночасного функціонування всіх підструктурних елементів закладів освіти.

6. Відсутність рекомендацій, щодо оцифрування та зберігання документів у закладах освіти та формуванні електронного архіву.

7. Несвоєчасність прийняття управлінських рішень та їх законність та низький рівень контролю за виконанням управлінських заходів.

Для вирішення перерахованих нами вище прогалин у правовому забезпеченні управління освітніми закладами в умовах війни потрібно: оновити методичне забезпечення освітнього процесу з врахуванням особливостей його організації в умовах воєнного стану; модернізувати та адаптувати інформаційні технології навчання для офлайн навчання, змішаного навчання із дотриманням принципу безпеки усіх учасників навчального процесу; удосконалення стратегії компенсації освітніх витрат здобувачам освіти на рівні держави чи громади; регламентація щодо укриттів в освітніх закладах [24, с. 122].

Поряд із правовим забезпеченням важливе місце посідає фінансове забезпечення системи управління закладами освіти. Варто відмітити, що незважаючи на початок збройної агресії сусідньої країни, в Україні до

2022 року було чітко сформоване ставлення до освіти, як до пріоритетної галузі, тому держава максимально підтримувала видатками освіти на високому рівні. Представимо у вигляді діаграми, розвиток сфери освіти починаючи із 2014 року до 2022 року (початку повномасштабного вторгнення) – діаграма 1.1. (побудована на основі даних із сайту Державна служба якості освіти України [7], цифра на 2022 рік була прогнозом видатків зведеного бюджету на освіту до повномасштабного вторгнення.)

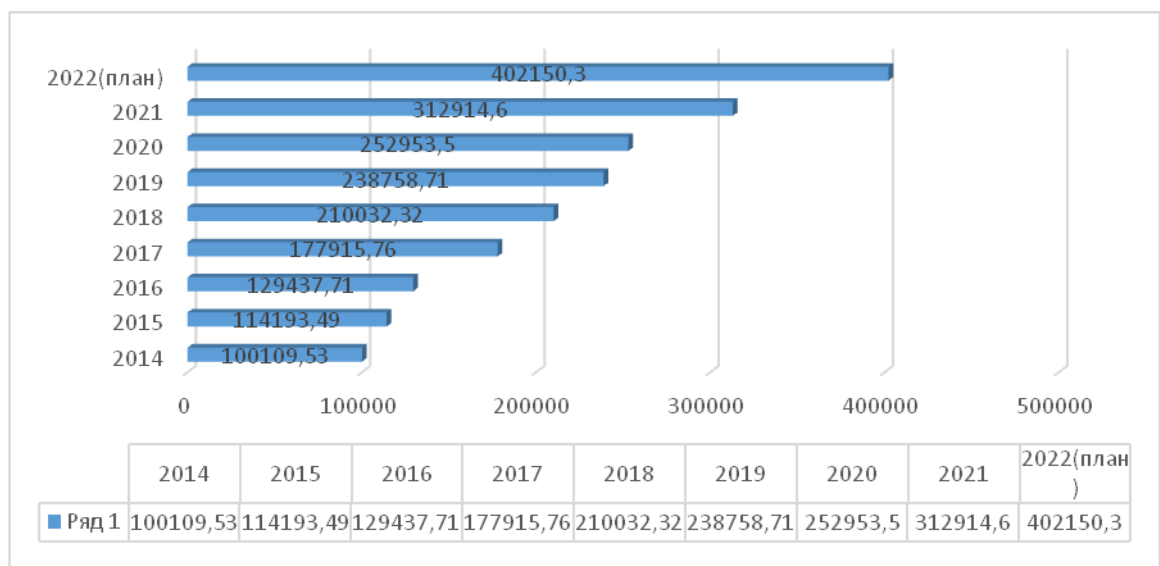


Рис. 1.1. Зведеного бюджету України на освіту за 2014-2022 роки

\*Джерело: побудовано автором на підставі [7]

Встановлену тенденцію, ми можемо прослідкувати при відображенні видатків зведеного бюджету України від частки ВПП (2014-2022 рік) (діаграма 1.2). – побудована на основі даних із сайту Державна служба якості освіти України [7], цифра на 2022 рік була прогнозом видатків зведеного бюджету на освіту до повномасштабного вторгнення). У відповідності до даних ми можемо прослідкувати тенденцію по збільшенню наростання частки освітнього фінансування, не дивлячись на збройних конфлікт який існував на сході країни та пандемію.

Тобто МОН України орієнтувалося на побудову інноваційної моделі національної економіки, основу якої має складати якісна сучасна освіта.

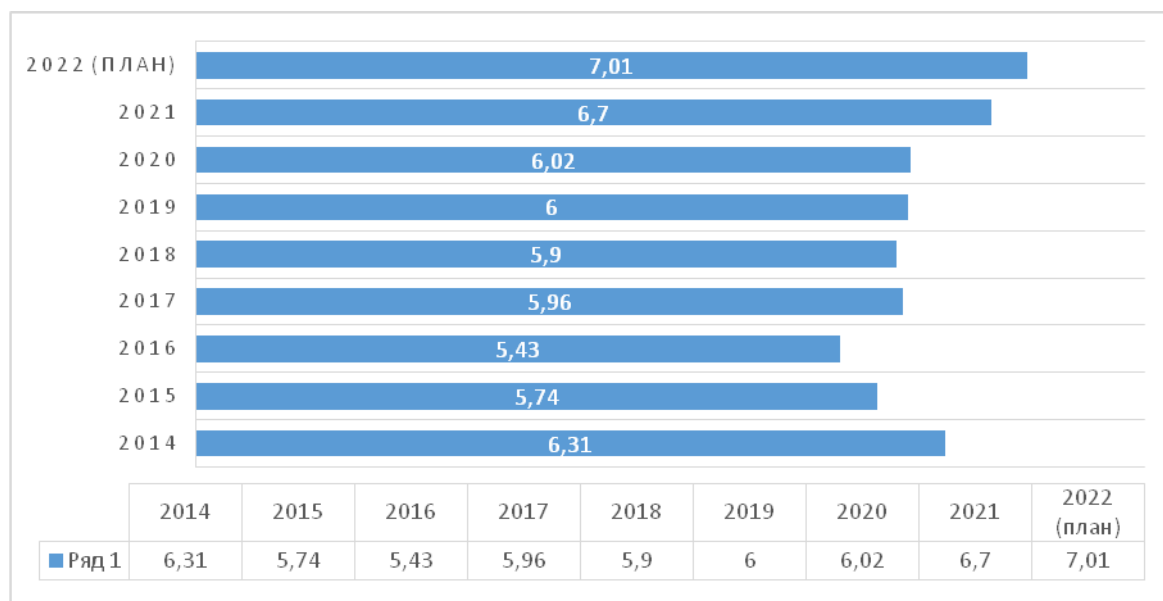


Рис 1.2. Зведеного бюджету України на освіту за 2014-2022 рр. (%) ВВП

\*Джерело: побудовано автором на підставі [7]

З кожним роком, фінансування на освіту збільшувалося, уперше на 2022 рік було заплановано субвенції на забезпечення пожежної безпеки в школах на суму 1,5 млрд. гривень. Державні витрати на 2022 рік повинні були бути у розмірі 40,9 млрд. грн, що на 5,4 млрд. більше ніж у 2021 році. Але з початком повномасштабного вторгнення частину видатків з освіти були переправленні до резервного фонду із питання оборонних видатків та фінансування української армії. У відповідності до постанови Кабінету Міністрів України під номером № 245 та № 401 «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету» [11] видатки на освіту скорочено на 22,8 млрд. гривень. Війна призвела до істотного скорочення видатків зведеного бюджету, проте фінансування найважливіших напрямків діяльності галузі освіти здійснюється в повному обсязі у відповідності до потреб освітньої сфери. Витрати на управління закладами освіти покриваються за рахунок фінансової допомоги від різних міжнародних організацій.

На сьогодні триває активний пошук додаткових джерел фінансування. Фінансова допомога надається від міжнародних організацій в рамках дії принципу компенсації. Наприклад проект

«Підтримка державних видатків для ефективного управління в закладах освіти України» передбачає отримання від Світового банку близько 1,5 млрд. доларів на відшкодування оплати праці державних службовців та педагогів. Загалом варто зазначити, що фінансова допомога є досить важливим джерелом підтримки України під час війни [26, с. 88].

Також досліджуючи питання фінансового забезпечення системи освіти варто проаналізувати «Проект United24», який створено за ініціативи Президента України Володимира Зеленського та передбачає відкриття рахунку на потреби освіти та науки. Серед пріоритетних потреб Міністерства, що закладені в проекті є: оновлення засобів навчання; забезпеченням належними інформаційним обладнанням; програмне забезпечення; розробка освітніх програм та інструментів. Серед глобальних потреб, що потребує залучення значних коштів є – глобальне відновлення закладів освіти. Тобто, фінансове забезпечення закладів освіти функціонує, але на сьогодні (2024 рік) перебуває у дещо зменшеному обсязі та потребує залучення додаткових інвестицій. Нижче представимо програми бюджетного фінансування, які були скороченні, або повністю скасовані (табл. 1.2) – Програми бюджетного фінансування, які були скороченні або скасовані на період воєнного стану.

*Таблиця 1.2.*

**Програми бюджетного фінансування, які були скороченні або скасовані на період воєнного стану**

Блок А. Програми бюджетного фінансування, які скоротили
1.Фонд Президента України з підтримки освіти, науки та спорту (93 %)
2.Забезпечення діяльності «Малої академії наук», що займалася наданням позашкільної освіти (38,7 %).
3.Загальнодержавні заходи із питання освіти, науки та спорту (92 %)

4.Забезпечення діяльності освітніх установ, що надавали гранти на освіту та на науково-технічні розробки (95,4%)
5.Забезпечення організацій, що відповідають за оцінювання та моніторинг якості освіти в Зкладах освіти України (47 %)
Блок Б. Програми бюджетного фінансування, які скасовано
Проект «Президентський університет»
Фонд закладів із фахової та передвищої та вищої освіти
Всеукраїнські та міжнародні олімпіади
Субвенція на реалізацію програми «Спроможна школа для кращих результатів»
Субвенція на забезпечення пожежної безпеки у закладах загальної середньої освіти.
Субвенція на забезпечення якісної, та доступної освіти в рамках програми «Нова українська школа»

\*Джерело: побудовано автором на підставі [5, 19, 26, 36].

У таблиці 1.2 нами приведені основні фінансові напрямки, які зазнали негативних змін у наслідок повномасштабної війни. Але не дивлячись на те, що держані видатки значно скоротили, фінансування закладів освіти на сьогодні залишається одним із найважливішим напрямком діяльності системи освіти. МОН України продовжує пошуки надійних джерел фінансування, при цьому досить активно залучають фінансування міжнародних організацій та закордонних партнерів. Фінансова допомога від зарубіжних партнерів необхідна для відшкодування видатків на оплату педагогічних працівників та державних службовців, також на відновлення закладів освіти які були пошкоджені або знищені внаслідок збройного конфлікту РФ проти України [31, с. 342].

## **1.2. Організація освітнього процесу: реалії, проблеми та шляхи їх подолання**

Основним орієнтиром для менеджерів освіти в умовах воєнного стану є реалізація Державних освітніх стандартів, що спрямованні на

всебічний розвиток дитини, її соціалізацію (здатність жити у цивілізованій взаємодії з природою); готовність до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності. Реалізації поставленої мети можлива за ефективного функціонування освітнього менеджменту, що передбачатиме функціонування діючої управлінської підсистеми та забезпечить якість вітчизняної освіти на рівні європейських стандартів. Управлінська підсистема в умовах війни є важливим чинником повноцінного функціонування закладів освіти. Керівництво закладів освіти, як і органи виконавчої влади, органи військового командування та органи місцевого самоврядування несуть повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища.

В умовах війни наша система освіти вистояла завдяки врахуванням вимог та потреб суспільства, а також завдяки жвавій реакції органів управління освітньою системою, що зробили її досить гнучкою, тобто такою яка здатна трансформуватися у відповідності до ситуації. В системі управління освітою продовжує функціонувати реформа «Нова українська школа», яка відповідає за надання психологічної підтримки учасників навчального процесу, створює умови для збереження фізичного здоров'я учнів та студентів; відповідає за створення алгоритмічних дій у різних загрозливих для життя ситуацій. Завдяки цьому система освіти не втратила своїх функцій та набула нових функцій, що націлені на відновлення психічного здоров'я [12, с. 18].

Серед основних проблем в управлінні закладами освіти через військові дії в країні варто виділити [33, с. 220]:

1. Зниження фінансування системи управління закладів освіти.
2. Неналежне правове забезпечення процесу організації та управління закладами освіти в умовах воєнного стану.
3. Втрата значної частини освітньої інфраструктури (у Херсонській області, Запорізькій, Донецькій, Харківській, Луганській).

4. Відсутність очних контактів здобувачів освіти із педагогічним колективом закладу освіти.

5. Криза дистанційного навчання (відсутність доступу до якісного інтернету, перебої в електропостачанні, низький рівень адаптації педагогів до форми дистанційного навчання).

6. Погіршення психоемоційного стану всіх учасників навчального процесу (виснаження, депресія, самотність, гнів).

7. Створення безпечних укриттів в закладах освіти.

8. Неспроможність здобувачів освіти оплачувати навчання у заклад професійної та вищої освіти.

Узагальнимо інформацію, щодо наявних проблем у системі організації та управління закладами освіти в надзвичайних умовах, ми можемо запропонувати основні шляхи їх подолання. До яких віднесемо:

- Продовжувати розпочаті реформи освіти, розробити відповідну нормативно-законодавчу базу та рекомендації для педагогів.
- Продовжувати створювати безкоштовні онлайн ресурси для навчання, розробляти відеокурси з навчальних дисциплін.
- Розробити рекомендації, щодо оцифрування документів та створення відповідних електронних архівів.
- Зараховувати на дистанційне навчання дітей із окупованих територій за спрощеною процедурою [16, с. 127].
- Створити умови для безпечного передування здобувачів освіти в закладах освіти.
- Розробити алгоритми дій евакуації та здійснювати періодичні тренування із педагогами та здобувачами освіти.
- Розробити стратегію компенсації освітніх витрат здобувачами освіти на рівні держави, громади, закладу освіти.
- Удосконалювати роботу онлайн-ресурсів – «Міжнародна українська школа», «На урок», «Всеукраїнська онлайн школа», «Єдина школа», «Інтелект України» та інші.



- Організовано перемістити управління закладом освіти з особливо небезпечних територій [39, с. 306].

Запропоновані нами шляхи подолання труднощів в системі управління навчальним процесом під час воєнного стану індивідуально здатні адаптуватися закладом освіти у відповідності до конкретної ситуації. Також нами узагальнено та систематизовано інформацію, щодо можливих перспективних напрямків розвитку системи освіти у післявоєнний період, до яких віднесемо: (а) відбудова пошкоджених освітніх установ із обов'язковим облаштування бомбосховищ; (б) трансформації освіти в секторі безпеки та оборони за принципами НАТО; (в) гармонізація нормативно-правової бази закладів України із законодавством Європейського Союзу; (г) розвиток соціально-психологічної допомоги дітям, що постраждали від військової агресії РФ; (д) залучення міжнародної технічної допомоги, з метою досягнення стратегічних пріоритетів у сфері освіти (збільшувати проектів міжнародної освітньо-наукової співпраці) [22, с. 41].

Освітня система в умовах війни продовжує функціонувати, не дивлячись на руйнівний вплив збройної агресії РФ, поряд з цим наша система освіти продовжує надавати якісну освіту, удосконалює інформаційну компетентність та вибудовує нові методики навчання.

### **1.3. Управління та організація дистанційного навчання в сучасних закладах освіти: форми та моделі освітнього процесу**

Основною формою навчання в сучасних закладах освіти є переважно дистанційна (або змішана) форма навчання. Дистанційна форма навчання передбачає проведення різних онлайн-занять, при цьому надаючи перевагу творчому спілкуванню з дітьми (дискусіям, діалогам, бесідам, диспутам), виконанні завдань, які передбачатимуть психологічне

розвантаження та врегульовуватимуть емоційний стан дитини. При дистанційному навчанні органічно поєднується два режими: синхронне (заняття онлайн) та асинхронне (самостійна робота здобувачів освіти із електронними ресурсами – дистанційними курсами) (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3.*

### **Характеристика синхронного та асинхронного навчання**

Суб'єкти	Синхронне навчання	Асинхронне навчання
Педагоги	Організація та проведення навчальних занять: надання відповідей на запитання, розбір проблемних питань, виклад нового матеріалу.	Підготовка навчальних матеріалів: розробка дистанційних матеріалів; наповнення їх аудіо- та відеоматеріалами.
Здобувачі освіти	Обговорення проблемних питань, отримання консультацій щодо виконання домашніх завдань.	Самостійне ознайомлення із навчальним матеріалом; виконання вправ, завдань та тестових завдань.

\*Джерело: побудовано автором на підставі [1, 21, 25].

При дистанційному навчанні використовують наступні інноваційні технології навчання: перевернутий клас та взаємо-навчання. До основних компонентів технології перевернутого класу відносять: освітній майданчик для онлайн-спілкування; інтерактивні інструкції та тренажери для навчання; форми зворотного зв'язку для учнів з метою отримання консультації із цікавих питань навчальної дисципліни.

Дистанційна форма навчання активно використовувалася за час пандемії, тому її використання в умовах війн не викликало проблем. Розглянемо особливості організації навчального процесу в умовах війни за участі дистанційної форми навчання та виокремимо спільні перспективні напрямки діяльності: удосконалення інформаційної компетентності (робота з різним програмним забезпеченням та різними навчальними платформами); розвиток та активне застосування психотерапевтичних компетентностей, що мотивуватиме здобувачів освіти до

навчання, активно займатися пізнавальною діяльністю з однолітками; методичне вдосконалення процесу організації лекційного та практичного заняття [27, с. 30].

Управління навчальним процесом у сучасних закладах освіти під час війни в умовах дистанційного навчання реалізується за рахунок сучасних форм співпраці (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Форми співпраці педагогів із здобувачами освіти

\*Джерело: побудовано автором на підставі [2, с. 77]

Поряд із формами співпраці розглянемо основні види дистанційного навчання у сучасних закладах освіти [4, с. 66]:

1. Навчання на уроках в умовах дистанційного навчання відкриває перед здобувачами освіти більш новий, цікавий світ із великою кількістю можливостей.

2. Навчання один на один – даний вид навчання дозволяє приймати участь в освітньому процесі у зручний для освітянина час (навчання у формі запису). Перевагою є запуск програми «репетиторство один на один», що передбачатиме живе спілкування між педагогом та здобувачем освіти.

3. Групове навчання – сприяє формування позитивної психологічного настрою на освітній процес. Стимулює розвиток індивідуального потенціалу та формує мислення, ініціативність, відповідальність.

4. Самостійне навчання – передбачає використання так званої «послабленої структури», за якої здобувачі освіти витрачають на навчання стільки освіти, скільки вони самі планують. Навчання без часу та розкладу.

5. Навчання на основі застосунків – допомагає здобувачам освіти отримати більш якіснішу освіту. Переваги: здобувачі освіти значно краще засвоюють навчальний матеріал, при цьому перебувають в емоційно-комфортному для них середовищі.

6. Діяльнісне навчання – є найефективнішим видом навчання, що дозволяє замаскувати навчання під видом гри, що в свою чергу дозволить підвищити рівень зацікавленості навчальним матеріалом.

На успішність організації дистанційного навчання в умовах війни впливають моделі дистанційного навчання, правильність обрання яких сприятиме формуванню високого рівня освіти. До перспективних моделей дистанційного навчання відносять [10, с. 32]:

1. Змішана модель навчання – рекомендовано кожній третій урок проводити в синхронному режимі, решта в асинхронному режимі. Перелік предметів та кількість уроків будуть визначенні та затвердженні рішенням педагогічної ради. Змішана модель навчання використовується в більш безпечних регіонах країни, а також в тих закладах, що містять в собі бомбосховища. *Приклад розподілення тижневого навантаження для школярів 10/11 класу: загальне тижневе навантаження 33 уроки; кількість уроків, що проводяться онлайн (перебування в школі) – 9 уроків; кількість уроків, що проводяться оф-лайн – 26 уроків. Орієнтовний час перебування в школі 10.45-15.20.*

2. Дистанційне навчання – рекомендовано навчальний матеріал надавати здобувачам освіти за наступним співвідношенням: 30 % навчального матеріалу в синхронному режимі та 70 % в асинхронному режимі. Дистанційна модель як показує практика є досить ефективною,

так як на сьогодні триває активна фаза війни, та обстріли навчальних закладів освіти для ворогу є пріоритетними.

3. Індивідуальна модель навчання – дана модель є досить актуальною для дітей, які перебувають за кордоном, але продовжують навчання в українському закладі освіти. Дана модель навчання дозволяє дитини отримати українську освіту та не втрати зв'язок із батьківщиною.

Отже, сам процес організації дистанційного навчання залежить від багатьох чинників, а саме: перебування здобувачів освіти в окупації; вимушений переїзд до іншої країни Європи; відсутність інтернету; відсутність бомбосховищ у навчальних закладах освіти; безпекова ситуація в регіонах країни та інші. Організуючи освітній процес за використання запропонованих моделей варто із врахуванням: можливості безпечно отримувати освіту на очній формі навчання; чергування форм дистанційного навчання; обирати форми та види дистанційного навчання, які не надто навантажуватимуть здобувачів освіти. Освітній процес в умовах війни проводити лише в дистанційному форматі [8, с. 258].

## РОЗДІЛ 2

### **АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ У ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ**

#### 2.1. Загальна організаційна характеристика Херсонського державного університету

Херсонський державний університет є багатопрофільним науково-педагогічним та культурно-освітнім центром півдня нашої країни. Основними формами навчання є – денна, заочна форма навчання, дистанційна форма навчання. Управлінський орган університету здійснює інноваційну освітню діяльність за різними рівнями професійної

підготовки, також здійснює фундаментальні та прикладні наукові дослідження, сприяє поширенню наукових знань та проводить культурно-просвітницьку діяльність. Управлінська система Херсонського державного університету має розвинену інфраструктуру підрозділів (наукового, навчального та науково-виробничого). У структурі університету 9 факультетів, 30 кафедр та 2 структурних підрозділи – Генічеський фаховий коледж ХДУ, Бериславський фаховий коледж ім. В. Ф. Беньковського ХДУ, а також на базі університету функціонує академічний ліцей ім. О. В. Мішукова [28].

В університеті діє докторантура з понад 7 спеціальностей, аспірантура – з понад 35 наукових спеціальностей. Працюють спеціальні вчені ради по захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора наук, центр довузівської підготовки та центр підвищення кваліфікації науко-педагогічних кадрів. Матеріально-технічна база університету представлена 6 навчально-лабораторними корпусами (два корпуси – дев'ятиповерхові, один корпус – одноповерховий; спортивно-оздоровчий табір «Буревісник», бібліотека, корпус санаторієм-профілактичний та водно-спортивна база на березі Дніпра, музей наукових колекцій та історій ХДУ; спортивні майданчики; два актові зали та ботанічний сад ХДУ [28].

Херсонський державний університет за результатами консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України 2023 року (із врахуванням даних найбільших національних рейтингів країни – «Топ-200 Україна», «Scopus») увійшов до 50 кращих вузів країни не дивлячись на воєнний стан в країні, постійні обстріли та проблеми з електрикою. На даний момент центр управління Херсонського державного університету переміщено до Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника. Детально ознайомимося із структурою Херсонського державного університету, яка ввібрала в себе всі традиції та сучасність університету. Поряд з цим структура ХДУ повністю легалізує сформовані

відносини на рівні прямого підпорядкування, координування та управління закладом освіти та його окремих структурних підрозділів. Структура ХДУ чітко відповідає діючій концепції «Стратегічний план розвитку ХДУ на 2023-2027 рр.» [34] та положенню «Про організацію освітнього процесу у ХДУ» [28]. Розглянемо організаційну структуру управління Херсонського державного університету (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

### Структура управління Херсонським державним університетом

Вид органу управління	Склад
Робочі органи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ректор</li> <li>2. Проректори: перший проректор; проректор з навчальної та науко-педагогічної роботи; проректор з цифровізації, інноваційної та науково-педагогічної роботи; проректор з фінансово-господарської та науково-педагогічної роботи; проректор з соціально-гуманітарної та науково-педагогічної роботи.</li> <li>4. Приймальна комісія.</li> </ol>

*Продовження таблиці 2.1.*

Колегіальні органи управління та самоврядування загально-університетського рівня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепція трудового колективу.</li> <li>2. Вчена рада університету (вчені ради факультетів).</li> <li>3. Органи студентського самоврядування.</li> <li>4. Рада із інформатизації університету (загальний відділ; юридичний відділ; відділ кадрів, відділ фінансів; відділ охорони праці, відділ забезпечення якості освіти; відділ цифрової інфраструктури; відділ інженерно-технічний; відділ міжнародних ініціатив та проектної діяльності; відділ охорони праці).</li> <li>5. Відділ по роботі з обдарованою молоддю.</li> <li>6. Відділ аспірантури та докторантури.</li> <li>7. Навчально-методичний відділ / Прес-центр .</li> </ol>
Громадські організації загально-університетського рівня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проспівковий комітет співробітників ХДУ.</li> <li>2. Первинна профспівкова організація студентів.</li> </ol>

	3. Офіс доуніверситетської підготовки, післядипломної роботи та роботи із іноземцями.
Дорадчі органи управління та органи самоврядування на загально-університетському рівні	1. Наукова рада. 2. Рада із забезпечення якості вищої освіти. 3. Управління з питань запобігання та виникнення корупції в університеті. 4. Робочі групи, комісії, дорадчі органи.
Факультети	Факультет бізнесу і права. Факультет біології, географії та екології. Факультет комп'ютерних наук, фізики та математики. Факультет культури та мистецтв. Медичний факультет. Педагогічний факультет. Факультет психології, історії та соціології. Факультет української й іноземної філології та журналістики. Факультет фізичного виховання та спорту.

\*Джерело: складено автором на підставі [30, 34, 35, 37, 42]

Чисельність науково-педагогічних працівників, що забезпечують підготовку студентів за всіма кваліфікаційними рівнями складає близько 600 осіб. Серед викладачів університету є почесні академіки українських та міжнародних галузевих академій, що мають почесні звання у сферах професійної діяльності (заслужені тренери України, народні артисти України, заслужені працівники у галузі науки та техніки, менеджменту, юриспруденції). У чисельному співвідношенні працівників університету поділяють: 330 осіб – науково-педагогічні працівники: 60 осіб доктори наук, 230 осіб кандидатів наук, доцентів, 40 співробітники із почесними званнями «Заслужений» та «Народний»; навчально-допоміжний адміністративно-управлінський персонал близько 270 осіб. Кадровий склад університету представлений на діаграмі за двома категоріями (а) науково-педагогічні працівники та (б) навчально-допоміжний та



адміністративно-управлінський персонал – діаграма 2.1. – на основі результатів сертифікації 2022/2023 навчального року [28].



Рис. 2.1. Кадровий склад ХДУ

\*Джерело: побудовано автором на підставі [28]

Матеріально-технічна база університету включає в себе: музейно-архівний центр, наукову бібліотеку; навчальні аудиторії, спортивні споруди (басейни, тренажери та зали), лабораторії, ботанічний сад ХДУ; СОТ «Буревісник», археологічний музей; навчально-тренувальний центр; студентське містечко (гуртожитки, медичний пункт, заклад гарячого харчування).

Інформаційні ресурси університету включають в себе: електронну бібліотечну систему (всі публікації зберігаються в університетському репозиторії), дистанційна платформа KSU Online, патентний фонд, бібліотечні фонди. Поряд з тим ХДУ співпрацює з компанією «Антиплагіат», що надає доступ університету до сервісу Unicheck (рекомендованого МОН України). Представимо SWOT-АНАЛІЗ діяльності Херсонського державного університету 2022-2024 роки [34] (табл. 2.2).

У відповідності до SWOT-аналізу університету виділенні дві пріоритетні цілі на найближчі 5 років: підвищити лідерство університету на основі якості дистанційного навчання та розширити міжнародні

контакти та співробітництво з іноземними університетами (переймання досвіду роботи в надзвичайних ситуаціях) [28].

Таблиця 2.2

### SWOT-АНАЛІЗ діяльності Херсонського державного університету

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Лідерські рейтингові позиції серед ЗВО України та Херсонської області.</li> <li>2.Якісний дистанційний освітній процес під час воєнного стану в країні.</li> <li>3. Добročесність та прозорість освітнього процесу в умовах війни.</li> <li>4.Потужний науковий потенціал вузу.</li> <li>5. Дієва підтримка від зарубіжних партнерів та міжнародних організацій.</li> <li>6. Наявність власних цифрових та адміністративних платформ.</li> <li>7. Стабільне державне фінансування.</li> <li>8. напрацьована нормативна база, щодо боротьби з корупцією та зловживанням влади.</li> <li>9. Впроваджена краща система стандартів бухгалтерського та кадрового обліку та управління бюджетом закладу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Високий рівень психологічного травмування під час війни.</li> <li>2. Обмежений доступ до науково-методичних ресурсів.</li> <li>3. Часткове знищення матеріально-технічної бази університету.</li> <li>4. Розрив комунікацій з учасниками процесу, які знаходяться на тимчасово окупованій території.</li> <li>5. Недостатня цифрова грамотність та володіння англійською мовою науково-педагогічних працівників.</li> <li>6. Дефіцит кваліфікованого навчально-управлінського персоналу.</li> <li>7. Низький відсоток захисту дисертацій.</li> <li>8. Нерівномірність залучення навчально-педагогічних працівників до наукової діяльності кафедр.</li> </ol>
Можливості	Загрози

*Продовження таблиці 2.2.*

<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Створення потужного освітньо-наукового центру на півдні країни.</li> <li>2.Збереження та посилення іміджевих показників та позицій на науковому просторі.</li> <li>3. Реалізація концепції «ХДУ – інноваційний університет із сучасними цифровими можливостями».</li> <li>4. Розширення партнерських зв'язків з світовою спільнотою.</li> <li>5. Отримання додаткового фінансування (міжнародні гранти).</li> <li>6. Професійний розвиток науково-педагогічних працівників.</li> <li>7. Розвиток неформальної освіти та залучення студентів з усієї України.</li> <li>8. Опанування англійської мови.</li> <li>9. Розвиток цифрових компетентностей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Військово-політична ситуація на півні країни (обстріли міста та руйнування інфраструктури ХДУ).</li> <li>2. Зниження рейтингових показників щодо вступної компанії.</li> <li>3. Втрати ідентичності на Херсонщині, через тривале передупання управлінського органу в іншому університеті.</li> <li>4. Знищення якості підготовки здобувачів освіти.</li> <li>5. Розрив комунікацій з учасниками освітнього процесу на окупованих територіях.</li> <li>6. Територіальна розпорошеність учасників освітнього процесу.</li> <li>7. Втрати рейтингових науково-педагогічних працівників.</li> <li>8. Нерівномірне навантаження на науково-педагогічний склад та управлінський персонал.</li> </ol>
--	---

\*Джерело: побудовано автором на підставі [28,34]

Успішність організація та управління освітньою діяльністю Херсонського державного університету залежатиме від: завершення війни та повернення до мирного життя; швидкості відновлення зруйнованої інфраструктури університету; професійного розвитку науково-педагогічних працівників.

## **2.2. Аналіз проблем управління закладом освіти та організації освітнього процесу в умовах воєнного стану**

Дистанційне навчання у ХДУ в умовах війни реалізується шляхом застосування дистанційної форми навчання, як окремої форми навчання за погодженням Міністерства освіти і науки України. Навчально-виховний процес організовується у відповідності до робочих навчальних планів за умови їх адаптації до дистанційної форми навчання. Строк студентів за даною формою встановлюється ХДУ, проте він не повинен бути меншим за часом у співвідношенні із денною формою навчання відповідного напрямку підготовки студентів. Кількість студентів на дистанційні курси визначається Вченою радою ХДУ у відповідності до положень про ліцензований обсяг підготовки спеціалістів певної сфери.

Навчальний процес за використання дистанційної форми навчання в університет здійснюється за використання наступних форм навчання: самостійна робота, навчальні лекційні заняття, практичні заняття. Основною формою організації навчального процесу за дистанційного навчання є форма самосійної роботи студентів. По регламенту ХДУ основними видами навчальних занять є: семінари, лекції, лабораторні (практичні) заняття, консультації [28].

Всі контрольні заходи у ХДУ здійснюються у відповідності до можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, найчастіше – це відеоконференція, за умови проходження аутентифікації мого, хто

навчається. Системотехнічне забезпечення дистанційних курсів ХДУ включає в себе: навчально-методичне забезпечення; програмне забезпечення загального та спеціального призначення; документи планування навчального процесу; мультимедійні лекційні матеріали; термінологічні словники; практичні роботи; віртуальні лабораторії; пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування із автоматизованою системою перевірки; електронні бібліотеки та веб-сайти із навчальним матеріалом [28].

Серед основних проблем управління освітнім процесом у ХДУ в умовах війни варто виділити [19]:

1. Повномасштабне вторгнення РФ до України та тимчасова окупації територій Херсонської області та її критичної та цивільної інфраструктури.
2. Еміграція студентів ХДУ до інших країни світу, втрата контингенту студентів за бюджетною та контрактною формою навчання.
3. Відсутність відповідної діючою нормативно-правової бази із впровадження дистанційного навчання.
4. Невідповідність матеріально-технічного та науково-методичного забезпечення дистанційного навчання.
5. Зростаюча конкуренція у сфері надання вищої освіти з боку провідних університетів країни.
6. Скорочене фінансове надходження до бюджету університету з скарбниці державного фінансування.
7. Нестача викладачів, які спеціалізуються на дистанційному викладанні навчальних дисциплін та їх небажання відслідковувати новітні технології навчання.

Проте не дивлячись на проблеми управління освітнім процесом, дистанційна форма навчання залишається єдиною можливою формою навчання у Херсонському державному університеті. Найважливішою умовою ефективного управління освітнім процес в умовах війни є

забезпечення студентів всім необхідним навчально-дидактичним матеріалом, що дозволить студентам вивчати матеріал самостійно [25].

У відповідності до результатів опитування студентів (результати роботи прес-центру ХДУ), що було здійснено у період пандемії 73 % студентів позитивно оцінювали організацію дистанційного навчання. Що дозволяє зробити висновок, що за час війни організаційний та управлінський аспект дистанційного навчання на тернах ХДУ тільки поліпшується, не дивлячись на певні проблеми.

Нижче представимо деякі елементи опитування студентів щодо організації та наповненості курсів дистанційного навчання у ХДУ [28]:

Загальна оцінка організації дистанційного навчання на вашому факультеті за 5-ти бальною системою? Результати дослідження: кількість респондентів 1565 з них оцінку 5 – 515 відповідей, 4 – 624 відповіді; 3 – 336 відповідей; 2 – 62 відповіді; 1 – 28 відповідей.

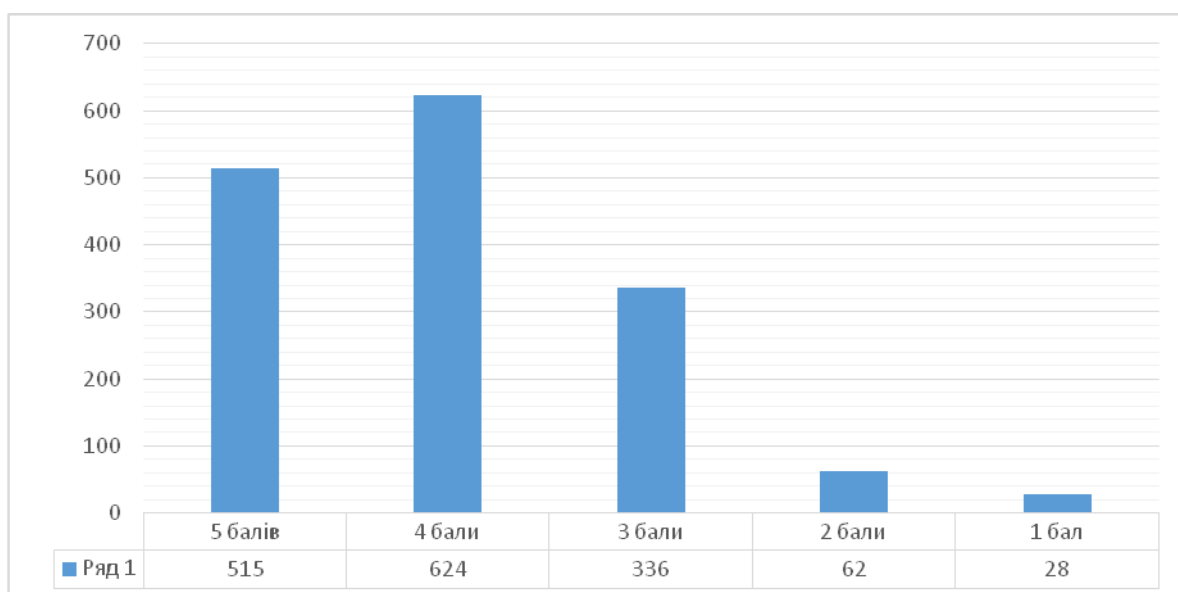


Рис 2.2. Оцінювання організації дистанційного навчання в університеті (прес-центр ХДУ)

\*Джерело: побудовано автором на підставі [28]

Можемо зробити висновок, що не дивлячись на всі проблеми в організації та управлінні системою освіти у ХДУ, дистанційна форма навчання є досить перспективною та якісною, що дозволить університету швидко адаптуватися до потреб суспільства та підготувати велику кількість висококваліфікованих спеціалістів з різних спеціальностей. Успішність управлінської діяльності університету в умовах війни та по її завершенню залежатиме від реалізації низки нормативних документів, а саме мова йде про концепцію: «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 навчальні роки» [34], що сприятиме перспективному розвитку університету у майбутньому, а також визначенню конкретних ключових показників його ефективності, досягнення яких забезпечить високу конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг.

### **2.3. Оцінювання якості освітнього процесу під час війни на основі опитування студентів ХДУ**

Для оцінювання якості освіти у Херсонському державному університету було здійснено опитування студентів, щодо їх задоволеності навчальним процесом. В анкетуванні прийняли участь 19 студентів (денної та заочної форми навчання) 4 курсу кафедри економіки, менеджменту та адміністрування. Опитування проводили за допомоги Google Forms, анкета поширювалася серед студентів за допомоги застосунків (Viber, Telegram). Структура анкети [14, 15, 22, 38]:

1. Вкажіть, які із платформ зазвичай використовуєте під час дистанційного навчання?

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| а) Zoom         | б) Google Classroom |
| в) Google Teams | г) Moodle.          |

2. Вкажіть, чи задоволені ви результатом дистанційного навчання з менеджменту?

- а) задоволений;    б) не задоволений;  
в) не навчають дистанційно.            г) важко відповісти.

3. Вкажіть, які дистанційні інструменти допомагають вам краще засвоювати навчальний матеріал під час дистанційного навчання ?

- а) мобільні застосунки (Viber, Telegram, YouTube)  
б) Google- інструменти;  
в) мультимедійні презентації  
г) вебінари.

4. Вкажіть чи виникають у вас проблеми під час вивчення навчальних дисциплін в умовах дистанційного навчання в університеті?

- а) так;    б) не виникають;  
в) іноді;    г) важко відповісти.

5. Вкажіть форму навчання на якій би ви надалі хотіли отримувати освіту?

- а) дистанційна форма;    б) традиційна форма;  
в) заочна форма;    г) індивідуальна форма.

6. Вкажіть, чи збільшилося ваше навчальне навантаження в умовах воєнного стану?

- а) збільшилося;    б) не змінилося;  
в) зменшилося;    г) важко відповісти.

Отриманні відповіді студентів кафедри економіки, та адміністрування (19 учасників) Херсонського державного університету зведемо у табличній та діаграмній формі.

- Вкажіть, які із платформ зазвичай використовуєте під час дистанційного навчання? (табл. 2.3.)

*Таблиця 2.3.*

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
Zoom	6
Google Classroom	2

Google Teams	1
Moodle.	10

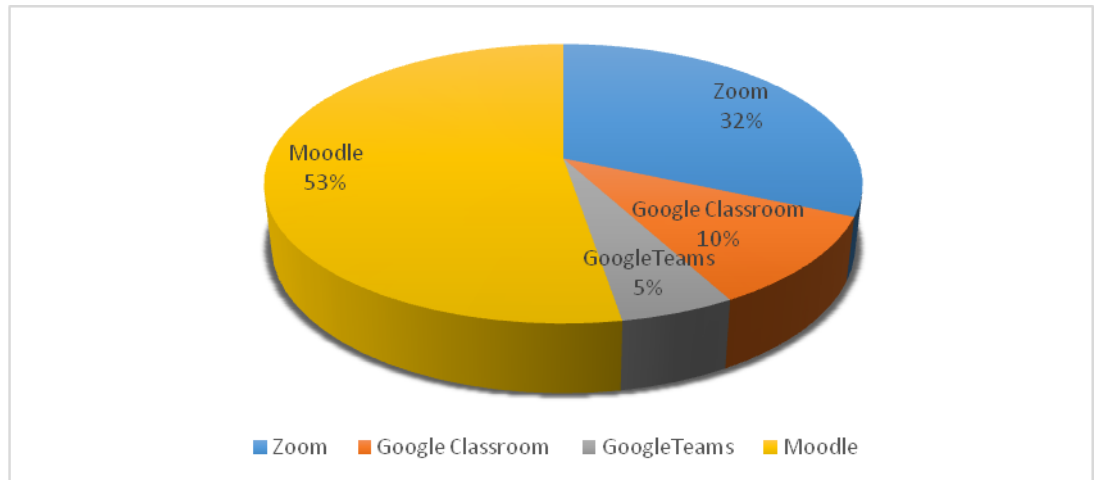


Рис. 2.3. Дистанційні платформи

\*Джерело: побудовано автором на підставі результатів дослідження.

- Вкажіть, чи задоволені ви результатом дистанційного навчання з менеджменту? (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4.

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
задоволений	12
не задоволений	3
не навчають дистанційно	1
важко відповісти	3



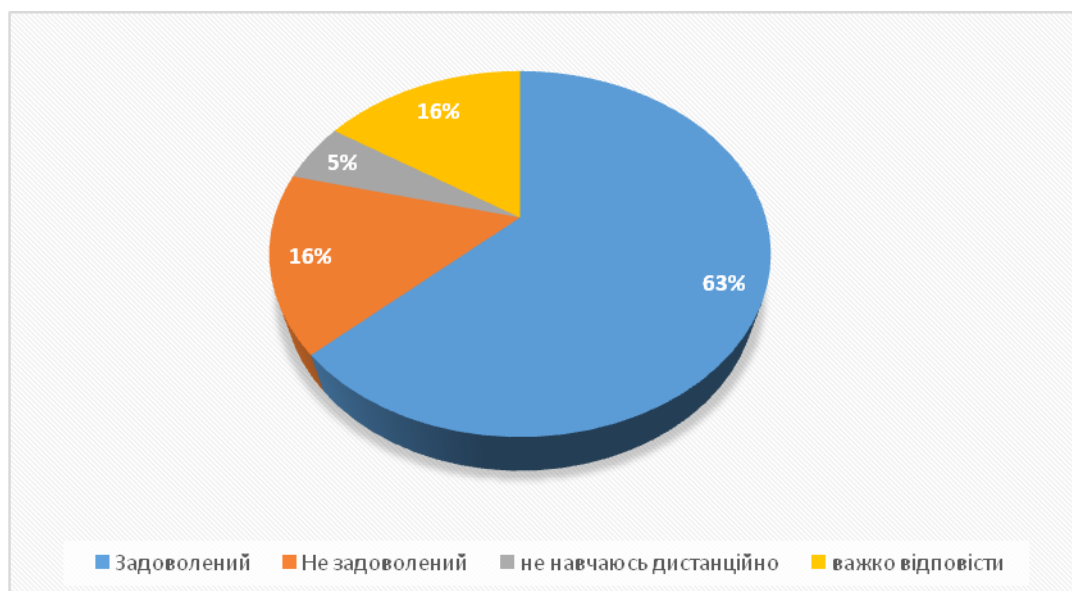


Рис. 2.4. Вдоволеність дистанційною формою навчання

\*Джерело: побудовано автором на підставі результатів дослідження.

- Вкажіть, які дистанційні інструменти допомагають вам краще засвоювати навчальний матеріал під час дистанційного навчання?(табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
мобільні застосунки (Viber, Telegram, YouTube)	9
Google- інструменти;	3
мультимедійні презентації:	5
вебінари	2



Рис. 2.5. Дистанційні інструменти

\*Джерело: побудовано автором на підставі результатів дослідження.

- Вкажіть чи виникають у вас проблеми під час вивчення навчальних дисциплін в умовах дистанційного навчання в університеті? (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
Так	4
Не виникають	5
Іноді	7
Важко відповісти	3

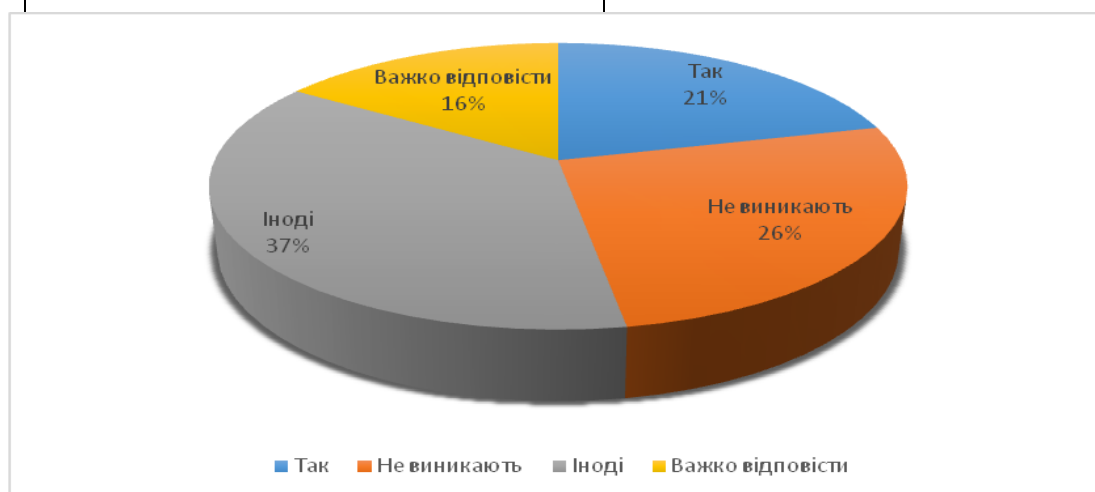


Рис.2.6. Проблеми під час навчання

\*Джерело: побудовано автором на підставі результатів дослідження.

- Вкажіть форму навчання на якій би ви надалі хотіли отримувати освіту? (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

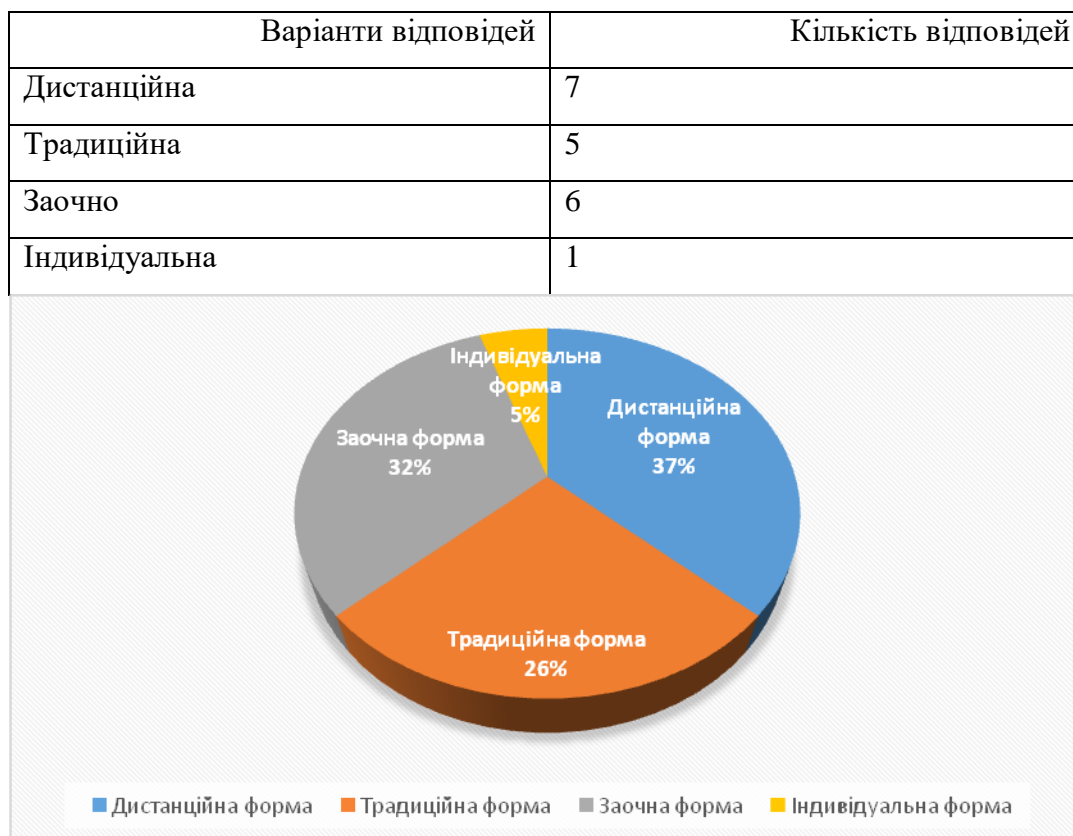


Рис. 2.7. Форма дистанційного навчання

\*Джерело: побудовано автором на підставі результатів дослідження.

- Вкажіть, чи збільшилося ваше навчальне навантаження в умовах воєнного стану? (табл. 2.9)

Таблиця 2.8.

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
Збільшилося	5
Зменшилося	2
Не змінилося	9
Важко відповісти	3



*Рис. 2.8. Навчальне навантаження в умовах дистанційного навчання*

\*Джерело: побудовано автором на підставі результатів дослідження.

За результатами опитування ми можемо зробити висновок про ефективність освітнього процесу за дистанційної форми навчання. Поряд з цим говорити про доступність та простоту використання дистанційної форми навчання у ХДУ, що дозволяє здобувачам освіти краще вивчати навчальний матеріал, що значно підвищить рівень ефективності управлінської діяльності самого закладу освіти.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ В УМОВАХ ВОЕННОГО СТАНУ

Нижче запропонуємо найважливіші шляхи удосконалення системи управління у Херсонському державному університеті у відповідності «Стратегії розвитку Херсонського державного університету на 2023-2027 року» [34]. Виділені 7 напрямків удосконалення, кожен напрям має свої підструктурі пріоритетні стратегії, з якими ми ознайомимося нижче. Впровадження стратегічних завдань розвитку управлінського аспекту дозволять поліпшити якість освітнього процесу та модернізувати програми, наукові дослідження, що значно покращить імідж університету та створить умови для творчого середовища, фінансове забезпечення та розвиток матеріально-технічної бази. Основні стратегічні завдання з удосконалення управління університетом:

1. Задоволення актуальних та перспективних освітніх потреб здобувачів через дію індивідуальних освітніх траєкторії, що дозволять підвищити якість освіти, серед пріоритетних завдань: (а) модернізація освітнього процесу, що дозволить конструювати власні освітні траєкторії; (б) оновлення всіх освітніх програм університету та науково-педагогічного контингенту з метою формування вільного демократичного суспільства; (в) забезпечення вільного доступу до якісних електронних освітніх ресурсів та дистанційних платформ; (г) створення умов для навчання протягом усього життя в умовах формальної/неформальної освіти.

2. Інтернаціоналізація та розвиток міжнародного партнерства, серед пріоритетних завдань: (а) реалізація всіх міжнародних проєктів за програмою Європейського Союзу; (б) залучення науковців із провідних закордонних закладів освіти до спільного проведення наукових

конференцій та різних закордонних воркшопів; (в) реалізація програм подвійних дипломів та семестрового стажування для здобувачів освіти; (г) інтернаціоналізація формальної та неформальної системи освіти шляхом залучення до освітнього процесу іноземних професорів; (д) створення єдиної освітньої бази з міжнародними організаціями та інституціями; (е) інтеграція в європейський освітній процес з рахунок вивчення європейських мов, відкриття нових освітніх спеціальностей.

3. Розвиток наукових досліджень на засадах відкритої науки та комерціалізації наукових результатів, серед пріоритетних завдань: забезпечення базового фінансування університету за рахунок реалізації договорів виконання планів розвитку наукових напрямків університету; (б) збільшення фінансування на науково-технічні дослідження, шляхом залучення фінансування з міжнародних програм та грантового фінансування.; (в) підготовка нових проєктів, що направлені на повоєнне відновлення України; (г) підвищення показників цитованості наукових публікацій у міжнародних журналах; (д) інтегрування наукових досліджень та інновацій у навчальні освітні програми.

4. Розвиток інноваційної університетської інфраструктури, серед пріоритетних завдань: (а) активне трансформування системи управління університетськими бізнес-процесами на основі використання сучасних цифрових технологій; (б) створення цифрових архівів та електронної бази документообігу; (в) функціонування хмарних середовищ університету; (г) функціонування програм введення навчальної документації.

5. Всебічна підтримка та партнерська взаємодія університетської спільноти, а саме: (а) синхронізація та гармонізація соціально-гуманітарної політики в університеті; (б) підтримка психо-емоційного стану всіх учасників освітнього процесу; (в) налагодження діючої системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій всіх учасників освітнього процесу; (г) розвиток культурно-мистецької, просвітницького

та спортивно-оздоровчого напрямку діяльності університету (д) неперервність професійного розвитку науко-педагогічних працівників шляхом удосконалення їх цифрової компетентності.

6. Відновлення та розвиток матеріально-технічної бази університету, серед пріоритетних завдань: збереження наявної матеріально-технічної бази університету; підготовка до відновлення матеріально-технічної бази; відновлення та розвиток матеріально-технічної бази.

7. Забезпечення дієвої фінансової моделі університету, серед пріоритетних завдань: диверсифікація основних шляхів надходження коштів; дія прозорої системи фінансового та ресурсного планування, управління та звітності університету; залучення грантових коштів для розвитку матеріально-технічної бази університету, його технологічного переоснащення та освітньої та наукової діяльності.

Запропоновані основні стратегічні напрямки удосконалення системи управління в ХДУ передбачають реалізацію трьох основних цілей [28]:

- Підвищення якості освіти, що робить навчання в університеті престижним для здобувачів освіти;
- Створення мотиваційного середовища для реалізації успішного освітнього процесу в університеті;
- Покращення показників наукової роботи та дослідження, забезпечення академічної мобільності та зростання науково-педагогічного потенціалу у порівнянні із іншим вузами країни.

Провівши аналіз стратегічних завдань у ХДУ, для себе виділимо перспективні напрямки роботи в системі, що відповідає за покращення якості освіти в університеті: впровадження нових методик та моделей навчання; удосконалення психолого-терапевтичної служби підтримки учасників освітнього процесу; модернізація сучасних технік навчання в умовах онлайн-навчання та змішаного навчання; активне залучення

міжнародної спільноти з метою відновлення пошкоджених та зруйнованих закладів; створення відповідної нормативно-правової документації; належне фінансування; збільшення кількості онлайн-платформ з вбудованими навчально-методичними курсами; підготовка висококваліфікованого педагогічного складу в умовах онлайн-навчання; розробка антикризових стратегій та контролінг [38, с. 234].

Кожен із запропонованих напрямків передбачає конкретні узгоджені заходи, за якими щорічно проводитиметься оцінка ефективності його реалізації. Стратегічні напрямки діяльності обов'язково узгоджені із адміністрацією закладу, підрозділами та співробітниками в умовах взаємної підтримки та добровільного співробітництва. В ХДУ на реалізацію стратегічного плану щодо його розвитку щорічно виділяють необхідне фінансування, що розподіляють на принципах прозорості, обґрунтованості та звітності [39, с. 307].

В загальному плані керівництву університету в питаннях удосконалення системи організації та управління освітнім процесом варто зосереджуватися на здійсненні більш ефективних заходів, щодо побудови системи ефективного контролю якості навчання, питанням надання більшої фінансової автономії та покращення системи управління, що дозволить створити ефективні механізми із подолання труднощів у навчанні, спричинених пандемією та збройною агресією РФ проти України.

Найбільш ефективним сценарієм для розвитку Херсонського державного університету, на нашу думку є: своєчасне врегулювання нормативно-правової бази університету у відповідності до діючих форм навчання та залучення міжнародної підтримки із зосередженням в межах університету нових провідних міжнародних науково-педагогічних працівників, сучасних лабораторій та оновлення всієї матеріально-технічної бази університету [31, с. 343]. Саме такий сценарій зробить наш університет більш конкурентоспроможним, що дозволить розширити



можливості для навчання іноземних студентів, а також дозволить навчати та перекваліфікувати доросле населення нашої країни.

## **ВИСНОВКИ**

Проведені у роботі дослідження, свідчать про важливість та необхідність здійснення управління закладами освіти в умовах воєнного стану, і дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено теоретичні основи управління та організації освітнього процесу у період воєнного стану в країні. Встановлено, що системність діяльності закладів освіти була порушена, але сама система освіти вистояла завдяки оперативній реакції органів управління освіти. Поряд з цим відмічена негативна тенденція на зниження рівня мотивації учасників освітнього процесу, що негативно вплине на майбутнє цілого покоління молодих людей. Саме тому система управління піддалася кардинальним змінам, що націлені на створення безпечного середовища та формуванні нових вимог до кадрової політики закладів освіти.

2. Здійснено аналіз проблеми організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Досліджено, що правове та фінансове забезпечення посідають важливе місце у процесі організації та управління закладами освіти в Україні. Правове забезпечення зазнало численних змін, що потребувало багатьох нововведень, серед яких: оновлення методичного забезпечення та його адаптація в умовах воєнного стану; а також удосконалення стратегії компенсації освітніх витрат здобувачам освіти на рівні держави. Фінансове забезпечення із початком повномасштабного вторгнення значно зменшилося, частина коштів пішла на підтримку армії, що спричинило зменшення або скасування повністю бюджетних освітніх програм. Освітня система в умовах війни продовжує функціонувати та надавати якісну освіту при цьому удосконалює інформаційну компетентність здобувачів освіти та вибудовує нові методики навчання.

3. Проаналізовано теоретичні аспекти щодо організації дистанційного навчання в сучасних закладах освіти. Встановлено, що основною формою навчання є дистанційна форма, що передбачає проведення онлайн-занять в синхронному та асинхронному режимі. На

успішність організації дистанційного навчання в умовах війни впливають обрані педагогами форми та моделі дистанційного навчання. Правильність їх обрання сприятиме формуванню високого рівня освіти, що в свою чергу відповідатиме діючим європейським стандартам.

4. Здійснено загальну організаційну характеристику Херсонського державного університету. Встановлено, що ХДУ є багатопрофільним науково-педагогічним центром півня України, який посідає 50 місце у рейтингу найкращих університетів країни. Має досить потужний управлінський орган із безліччю підструктурних систем який включає в себе сильну науково-дослідницьку базу, матеріально-технічну та інформаційну базу. Виділені дві пріоритетні цілі в управлінському аспекті: підвищити лідерство університету на основі якісного дистанційного навчання та розширити міжнародні контакти та співробітництво з іноземними університетами.

5. На прикладі ХДУ здійснено аналіз проблем управління закладом освіти та організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Виділено групу проблем пов'язаних із управлінням освітнього процесу в межах університету, проте не дивлячись на це, дистанційна форма навчання залишається єдиною можливою формою навчання в умовах війни. Успішність управління в університеті залежатиме від часу завершення війни та швидкості відновлення зруйнованої інфраструктури університету, а також від професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Здійснено опитування студентів 4 курсу кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (19 респондентів). Опитування проводили за допомоги Google Forms, анкета поширювалася серед студентів за допомоги застосунків (Viber, Telegram). Результати опитування говорять про доступність та простоту використання дистанційної форми навчання у ХДУ, що дозволяє здобувачам освіти краще вивчати навчальний матеріал.

6. Запропоновано шляхи стратегічних пріоритетних завдань щодо удосконалення системи управління в Херсонському державному університеті в умовах воєнного стану. Кожен із запропонованих напрямків у відповідності до «Стратегії розвитку ХДУ 2023-2027 роки» передбачає конкретні узгодженні заходи, за якими щорічно проводитиметься оцінка ефективності його реалізації. Нами запропонований ефективний сценарій розвитку університету, який на нашу думку зробить університет більш конкурентоспроможним та розширить можливості для навчання іноземних студентів, а також дозволить навчати та перекваліфікувати доросле населення нашої країни.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Вища освіта в Україні – зміни через війну: аналітичний звіт / за заг. ред. Г. Рій, І. Шемелинець, Є. Ніколаєва. Київ: Київський університет імені Б. Грінченка. 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalitika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (дата зведення 11.01.2024).
2. Вища освіта в умовах карантинних обмежень та соціального дистанціювання: монографія / за заг. ред. І. В. Зайцева, О. В. Ковтун, С. П. Гринюк. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 140 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/729888/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202021.pdf> (дата зведення 11. 01. 2024).
3. 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).
4. Волох Л. & Корнієнко Є. Інноваційні технології в дистанційному навчанні. *Інновація в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. І Всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2020. С. 65-73. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17433/1/Innovatyka2020\\_P065-073.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17433/1/Innovatyka2020_P065-073.pdf) (дата зведення 11. 01. 2024).
5. 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).
6. Гринюк С. П. & Ковтун О. В. Освітній процес у галузі вищої освіти в Україні, ЄС та світу в умовах пандемії Covid-19. *Вища освіта в*

умовах пандемії. 2021. № 19. С. 89-103. URL: <https://doi.org/10.18372/2411-264X.19.16243> (дата зведення 12. 01. 2024).

7. Державна служба якості освіти України. Інформаційно-аналітична довідка передвищої та вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану. 2023. URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Organizaciya\\_osvitnogo\\_procesu\\_FPO-ZVO\\_IAD\\_I\\_kvartal\\_2023\\_SQE.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Organizaciya_osvitnogo_procesu_FPO-ZVO_IAD_I_kvartal_2023_SQE.pdf) (дата зведення 11. 01. 2024).

8. Джур О. Є. & Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Молодий вчений*. 2021. № 12. С. 255-260. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2506/2492> (дата зведення 11. 01. 2024).

9. 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).

10. Драгунова В. В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 11. С. 31-34. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part\\_1/7.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part_1/7.pdf) (дата зведення 11. 01. 2024).

11. Кабінет Міністрів України. Про початок навчального року під час воєнного стану в Україні: постанова України від 28 липня 2023 року № 782. Київ. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pochatok-navchalnoho-roku-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-i280723-782> (дата зведення 11. 01. 2024).

12. Калініна Л. М. Управління новою українською школою: порівняльна характеристика концептуальних змін. *Директор школи*. 2017. № 1. С. 12-21. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM\\_Upravlinnya\\_novoyu\\_ukr\\_shkoloyu.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf) (дата зведення 11. 01. 2024).
13. Квятковська А. О. & Сустретов А. С. Роль програм симуляторів в дистанційному навчанні студентів фахових закладів. *Інноваційна педагогіка: науковий журнал*. 2022. № 48. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/48.1.42> (дата зведення 11. 01. 2024).
14. Коваленко Є. І. Інноваційні підходи до управління загальноосвітнім навчальними закладами. *Наукові записки*. Ніжин. Державний університет імені М. Гоголя. 2015. № 3. С. 7-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp\\_2015\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzsp_2015_3_3) (дата зведення 11. 01. 2024).
15. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2019_4_27) (дата зведення 11. 01. 2024).
16. Лалак Н. В. & Чеқан К. В. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти. *Освіта і наука*. 2018. Випуск 2 (№ 25). С. 125-129. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2019/01/125-129.pdf> (дата зведення 11. 01. 2024).
17. Лиходєєва Г. В. Інноваційні технології в дистанційному навчанні: відкриті ресурси, онлайн курси та інші можливості. *Академічні візії*. 2023. № 20. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8125109> (дата зведення 11. 01. 2024).
18. 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).

19. Машкова Р. Перші дні повномасштабної війни в Україні: думки, переживання та перші дії. Перші результати дослідження: аналітична записка. *Cedos*. 2022. URL: <https://bit.ly/3H37Ra8> (дата зведення 11. 01. 2024).

20. 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).

21. Олешко А. А. & Ровнягін О. В. Удосконалення дистанційного навчання у вищій освіті в умовах пандемічних обмежень. *Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.3> (дата зведення 11. 01. 2024).

22. Олійник О. М. Удосконалення управління закладом освіти засобами публік рілейшнз : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр : спеціальність 073 Менеджмент. Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди. Харків. 2022. 78 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/9804> (дата зведення 12. 01. 2024).

23. Операційний стан реалізації у 2022-2024 роках. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2024 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23. 02. 2022 року № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379> (дата зведення 11. 01. 2024).

24. Організація діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану. Порадник III З досвіду роботи освітян міста Києва : навчально-методичний посібник / за заг. ред. О. Г. Фіданян. Київ : Київський університет імені Б. Грінченка. 2022. 600 с. URL:



<https://don.kyivcity.gov.ua/files/2022/8/21/2022.pdf> (дата зведення 11. 01. 2024).

25. Осадча К. & Осадчий В. Стан проблеми організації змішаного навчання у закладах вищої освіти України під час пандемії Covid-19. *Інноваційна педагогіка*. 2022. № 81. URL: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.81.44> (дата зведення 11. 01. 2024).

26. Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання: матеріали II Форуму академічної спільноти (20-24 червня 2022 року м. Дніпро). Державний вищий навчальний заклад Придніпровська державна академія будівництва та архітектури / за заг. ред. М. В. Савицький, І. П. Мамчич. Дніпро: ДВНЗ «ПДАБА». 2022. 152 с. URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2022/09/Zbirnyk-materialiv-II-Forumu-akademichnoyi-spilnoty-OSVITA-V-UMOVAN-VIJNY.pdf> (дата зведення 12. 01. 2024).

27. Петров В. Ф. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти. *Таврійський вісник освіти*. 2020. № 3. С. 29-35. URL: [https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI\\_JIBttDJqRNE2R3lqu/view](https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI_JIBttDJqRNE2R3lqu/view) (дата зведення 11. 01. 2024).

28. Положення про організацію освітнього процесу у Херсонському державному університеті. 2020. URL: <https://www.kspu.edu/PublisherReader.aspx?newsId=12372&lang=uk> (дата зведення 11. 01. 2024).

29. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII : редакція від 01. 01. 2023 р. // Законодавство України / Верховна Рада України. Київ. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата зведення 11. 01. 2024).

30. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX // Законодавство України / Верховна Рада України.

Київ. 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата зведення 11. 01. 2024).

31. Решетова І. А. Напрямки вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільства*. 2018. № 17. С. 341-346. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/50.pdf) (дата зведення 12. 01. 2024).

32. 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).

33. Статівка В. & Захарова І. Особливості управління навчальним процесом в умовах воєнного стану як складова професійної діяльності педагога. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. № 3. С. 219-238. URL: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата зведення 11. 01. 2024).

34. Стратегія розвитку Херсонського державного університету на 2023-2027рр. Наказ Херсонського державного університету від 21 квітня 2023 року № 164-Д. Херсон. Івано-Франківськ. 2023. URL: <https://www.kspu.edu/Legislation/strategy.aspx?lang=uk> (дата зведення 21. 01. 2024).

35. Структура Херсонського державного університету. Затвердила вчена рада Херсонського державного університету наказ від 29 вересня 2022 р. № 487-Д. Херсон: Видавництво ХДУ. 2022. 20 с. URL: <https://www.kspu.edu/About/structure.aspx?lang=uk> (дата зведення 21. 01. 2024).

36. Ткачук Г. Теоретичні аспекти та стан впровадження змішаного навчання у закладах вищої освіти України. *European vector of contemporary psychology, pedagogy and social sciences: the experience of*

*Ukraine and the Republic of Poland: Collective monograph.* 2018. № 1. С. 465-485. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8666> (дата зведення 11. 01. 2024).

37. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / за заг. ред. В. В. Крижко, О. С. Бондар, С. Г. Немченко. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. ISBN 978-617-8077-11-2.

38. Усік І. А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* 2019. № 1. С. 233-238. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuchkpn\\_2019\\_1\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuchkpn_2019_1_46) (дата 11. 01. 2024).

39. Хміль О. В. Напрямки впровадження сучасних інноваційних технологій в умовах дистанційного навчання. *Сучасні тренди розвитку медичної освіти: перспективи і здобутки:* матеріали навчально-наукової конференції з міжнародною участю. Полтава. 2022. С. 306-307. URL: [http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/18698/1/Hmil\\_Napryami\\_vprovadzhennya.pdf](http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/18698/1/Hmil_Napryami_vprovadzhennya.pdf) (дата зведення 11. 01. 2024).

40. Хронологія подій у сфері освіти та науки в умовах воєнного стану. Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/hronologiya-podij-u-sferi-osviti-ta-nauki-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата зведення 11. 01. 2024).

41. Худоба О. В. & Заяць Д. Д. Особливості реалізації державної освітньої політики в умовах запровадження карантинних обмежень. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/5.pdf) (дата зведення 12. 01. 2024).

42. Шамрай О. Г. Сучасні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Наукова скарбниця освіти Донеччини.* 2013. № 3. С. 81-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod\\_2013\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod_2013_3_18) (дата зведення 11. 01. 2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток А. Тези на Студентську конференцію

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

*Анотація.* У статті розглянуто особливості організації та управління освітнім процесом у закладах вищої освіти в умовах ведення війни. Оцінено ризики та проблеми ефективного функціонування управлінського менеджменту у вищій школі. Охарактеризовано особливості правового та фінансового забезпечення системи управління освітнім процесом у закладах вищої освіти. Висвітлено основні напрямки удосконалення системи управління у вищій школі в воєнний та післявоєнний період.

**Ключові слова:** управління, воєнний стан, заклади вищої освіти, освітній менеджмент, управління заклади вищої освіти, удосконалення системи управління; форми та моделі освітнього процесу.

### **MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND THE EDUCATIONAL PROCESS UNDER MARTIAL LAW**

*Abstract.* The article deals with the peculiarities of organization and management of the educational process in higher education institutions in the conditions of war. The risks and problems of the effective functioning of

*managerial management in higher education are assessed. The article characterizes the peculiarities of legal and financial support of the educational process management system in higher education institutions. The main directions of improving the management system in higher education in the wartime and postwar period are highlighted.*

*Keywords: management, martial law, higher education institutions, educational management, management of higher education institutions, improvement of the management system, forms and models of the educational process.*

**Постановка проблеми.** 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 сформувані нові завдання організаційно-управлінського процесу, що відповідатиме за створення безпечного освітнього середовища, поряд з цим сформувані нові вимоги до кадрової політики закладів освіти [6, с. 2].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** 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.

**Метою статті є:** визначення основних чинників, що впливають на систему управління закладами освіти та освітній процес в умовах введення війни.

**Виклад основного матеріалу.** 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 навчання в вищій школі.
3. Активне залучення міжнародної спільноти до відновлення зруйнованих закладів освіти.	3. Покращити показник науково-дослідної роботи, академічної доброчесності та мобільності.
4. Створення відповідної нормативно-правової документації.	Сприяє 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].

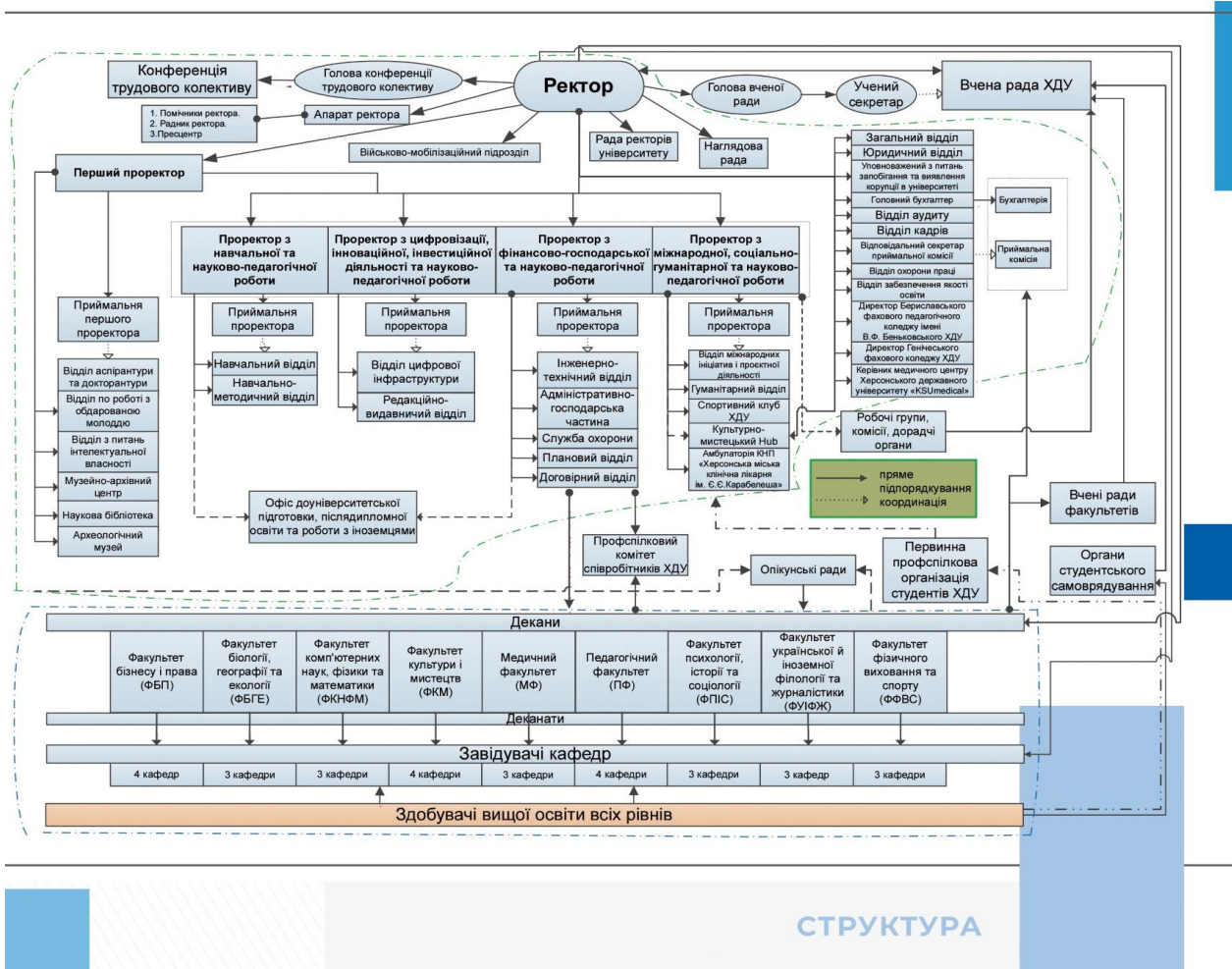
**Висновок.** Система управління закладами вищої освіти в умовах введення війни потребує від керівників компетентної орієнтації в критичних ситуаціях, а поряд з цим здійснення ефективної кадрової та інформаційної політики, формування сприятливих умов для дистанційної роботи та налагодження міжнародного 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](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).

## Додаток Б. Структура Херсонського державного університету



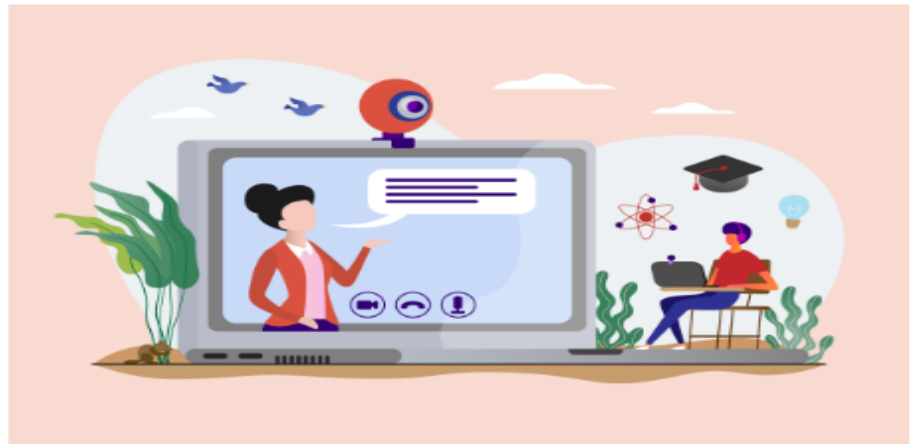
## Додаток В. Форма оцінювання якості освітнього процесу в умовах війни в ХДУ

Вкажіть, які із платформ зазвичай використовуєте під час дистанційного навчання \*



- Zoom
- Google Classroom
- Google Teams
- Moodle.

Вкажіть, чи задоволені ви результатом дистанційного навчання з менеджменту \*



- Задоволений
- Не задоволений
- Не навчаюсь дистанційно
- Важко відповісти

Вкажіть, які дистанційні інструменти допомагають вам краще засвоювати навчальний матеріал під час дистанційного навчання



- мобільні застосунки (Viber, Telegram, YouTube)
- Google- інструменти
- мультимедійні презентації
- вебінари

Вкажіть чи виникають у вас проблеми під час вивчення навчальних дисциплін в умовах дистанційного навчання в університеті? \*



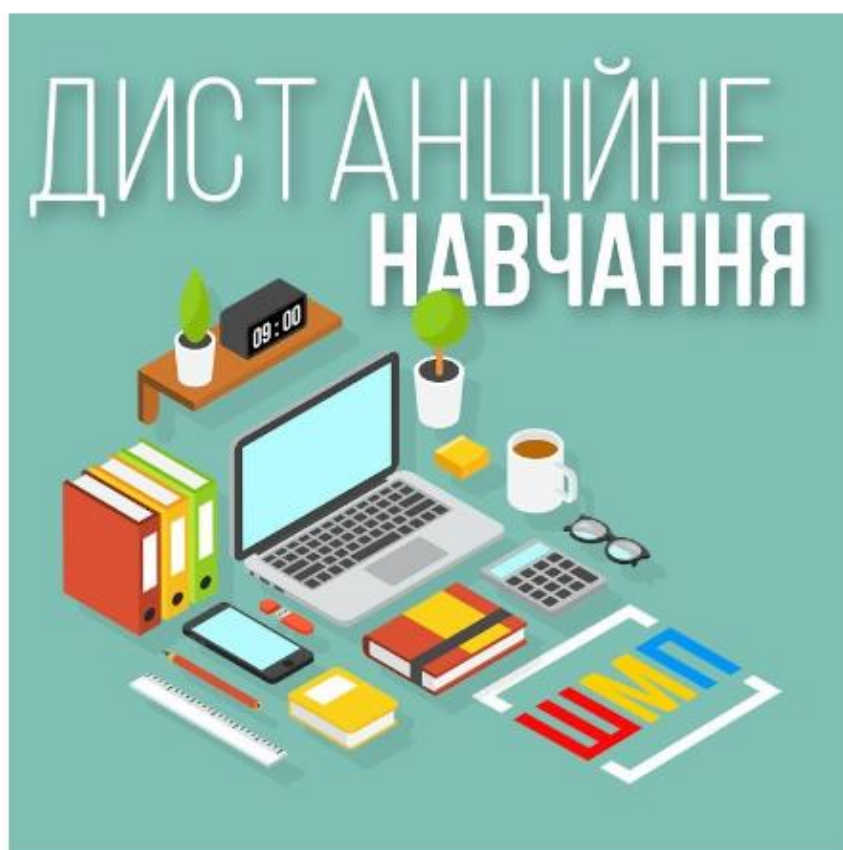
- Так
- Не виникають
- Іноді
- Важко відповісти

Вкажіть форму навчання на якій би ви надалі хотіли отримувати освіту? \*



- Дистанційна форма
- Традиційна форма
- Заочна форма
- Індивідуальна форма

Вкажіть, чи збільшилося ваше навчальне навантаження в умовах воєнного стану? \*



- Збільшилося
- Не змінилося
- Зменшилося
- Важко відповісти