

УДК 315

# Методи публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану

## PUBLIC ADMINISTRATION METHODS TO ENSURE THE STABILITY OF THE QUALITY OF EDUCATION UNDER MARTIAL LAW

**РАДОВСЬКА Лідія** – заступник директора з навчальної роботи, Дніпровська гімназія № 13 Дніпровської міської ради, вул. Драгоманова, 50, м. Дніпро, 49101, Україна

**RADOVSKA Lidiia** – deputy director for educational work, Dnipro Gymnasium No. 13 of the Dnipro City Council, 70, st. Drahomanova, Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8937-4532>

**Анотація.** У статті розглядаються особливості сучасного освітнього середовища України в умовах воєнного стану, зокрема, проблеми та виклики, які виникають під час навчального процесу на тлі військових дій. Автором акцентовано увагу на вплив повітряних тривог, обстрілів та інших форм військової небезпеки на організацію освіти, а також специфіку навчання в цих умовах. Одним із важливих аспектів є освітня міграція, зокрема, переміщення учнів і педагогів як усередині країни, так і за кордон, що стало необхідністю в умовах війни. Особливу увагу приділено різним формам навчання, які стали основним форматом у багатьох закладах освіти в період кризових ситуацій, зокрема в умовах безперервних бойових дій. Вивчаються способи і шляхи вирішення освітніх проблем, які здатні не лише стабілізувати, а й покращити якість освіти в цілому, враховуючи обмежені ресурси та складні умови. Розглядаються методи публічного управління щодо підтримки та розвитку освітнього процесу, які дозволяють забезпечити безперервність навчання та адаптацію навчальних програм до нових реалій. Автор зазначає, що військові дії призвели до значних економічних, політичних та фізичних руйнувань в освітньому секторі України. Заклади освіти зазнали як структурних, так і технічних пошкоджень, що поставило під загрозу нормальне функціонування освітнього процесу в багатьох регіонах країни. Стаття спрямована на виявлення ефективних управлінських методів, які дозволяють адаптувати освітню систему до кризових обставин, підтримувати безперервність навчального процесу та забезпечувати необхідні умови для роботи освітніх закладів, забезпечувати гнучкість та стійкість освітніх організацій в умовах надзвичайних ситуацій. Акцентовано увагу на питаннях адаптації навчальних планів та програм, запровадження дистанційного навчання, забезпечення безпеки учасників освітнього процесу та організації навчання в умовах повітряних тривог та обстрілів. На основі аналізу поточної ситуації у статті пропонуються рекомендації для керівників освітніх закладів щодо ефективного реагування на виклики воєнного стану та мінімізації негативних наслідків для якості освіти.  
**Ключові слова:** публічне управління, якість освіти, воєнний стан, методи, адаптація

**Summary.** The article examines the peculiarities of the modern educational environment of Ukraine in the conditions of martial law, in particular; the problems and challenges that arise during the educational process against the background of military operations. The author focuses on the impact of air raids, shelling and other forms of military danger on the organization of education, as well as the specifics of training in these conditions. One of the important aspects is educational migration, in particular; the movement of students and teachers both within the country and abroad, which became a necessity in the war. Special attention is paid to various forms of education, which have become the main format in many educational institutions during crisis situations, in particular; in conditions of continuous hostilities. Methods and ways of solving educational problems are studied, which are able not only to stabilize, but also to improve the quality of education as a whole, taking into account

*limited resources and difficult conditions. The methods of public administration regarding the support and development of the educational process are considered, which allow to ensure the continuity of education and the adaptation of educational programs to new realities. The author notes that the military actions led to significant economic, political and physical destruction in the educational sector of Ukraine. Educational institutions suffered both structural and technical damage, which endangered the normal functioning of the educational process in many regions of the country. The article is aimed at identifying effective management methods that allow you to adapt the educational system to crisis circumstances, maintain the continuity of the educational process and provide the necessary conditions for the work of educational institutions, ensure the flexibility and stability of educational organizations in emergency situations. Attention was focused on the issues of adapting curricula and programs, introducing distance learning, ensuring the safety of participants in the educational process, and organizing training in conditions of air raids and shelling. Based on the analysis of the current situation, the article offers recommendations for the heads of educational institutions to effectively respond to the challenges of martial law and minimize the negative consequences for the quality of education.*

**Key words:** *public administration, quality of education, martial law, methods, adaptation*

**Вступ.** Актуальність дослідження методів публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану визначається необхідністю адаптації освітньої системи до непередбачуваних та екстремальних умов. Військові дії, що охоплюють значні території, спричиняють руйнування навчальних закладів, порушують доступ до необхідних ресурсів та комунікаційних інструментів, що серйозно впливає на стабільність освітнього процесу. Крім того, ці обставини поглиблюють соціально-психологічний тиск на всіх учасників освітнього процесу, зокрема на учнів, їх батьків та педагогічний колектив, що може знижувати рівень їх залученості та ефективність навчання. У такій кризовій ситуації пріоритетом стає пошук та впровадження дієвих управлінських підходів, які дозволять зберегти та навіть підвищити якість освітніх послуг, надаючи особливу увагу безперервності навчального процесу та створенню безпечного середовища. Дослідження ефективних методів публічного управління може значно сприяти формуванню відповідних стратегій, що підтримують стійкість освітніх установ, гнучкість та адаптивність освітніх програм, що дозволить своєчасно реагувати на виклики, забезпечуючи потреби як педагогів, так і учнів. Окрім цього, розробка і реалізація адаптивних управлінських рішень дозволить створити умови для підтримки професійного рівня педагогів, впроваджуючи засоби дистанційного навчання та інноваційні методики. Отже, у сучасних умовах воєнного стану дослідження таких методів є надзвичайно актуальним і стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільності та високої якості освіти, що, в свою чергу, сприятиме розвитку суспільства в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень.** Вітчизняні науковці з різних галузей науки активно проводили дослідження, спрямовані на забезпечення стабільності якості освіти в умовах кризових ситуацій, таких як соціально-економічні потрясіння, епідеміологічні загрози та, останнім часом, військові конфлікти. Особливу увагу приділено питанням збереження стійкості освітньої системи, що стало об'єктом дослідження фахівців у сферах педагогіки, психології, менеджменту та публічного управління. Вони розробляли стратегії управління освітніми процесами та підтримки учасників освітнього середовища в умовах підвищеного стресу. Серед учених, які здійснили істотний внесок у дослідження якості освіти й виокремили певні механізми її підвищення слід зазначити таких, як В. Сиченко, В. Березинський [6], В. Луговий, В. Огнев'юк [5], С. Домбровська, С. Мороз, О. Романовський [3], Н. Шевченко [7] та інші.

Дослідники зосередили увагу на адаптації освітніх методик до екстремальних умов, зокрема через використання дистанційних технологій для забезпечення безперервного

навчання. Особливий акцент зроблено на розробці гнучких методик навчання та інструментів моніторингу якості знань. Вивчалася ефективність управлінських стратегій для адаптації освітньої системи та надавалися рекомендації щодо функціонування закладів освіти в умовах кризи. Ці дослідження сприяють розвитку методологій публічного управління в освіті, що дозволяє забезпечити стійкість системи навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Досвід попередніх криз допомагає науковцям пропонувати рішення для адаптації освітніх закладів до нових викликів, зберігаючи якість освіти.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення методів публічного управління, що сприяють збереженню та забезпеченню стабільності якості освіти в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Масштаб викликів, з якими зіткнулася українська освітня система, є надзвичайно великим. За інформацією «Війна та освіта» МОН України, на лютий 2024 року понад 3,5 тисячі освітніх закладів зазнали пошкоджень, з яких майже 400 були повністю зруйновані через воєнні дії. Інші заклади освіти змушені створювати безпечні умови для продовження освітньої діяльності. Основне завдання, яке стоїть перед управлінськими структурами та державними органами, полягає у забезпеченні безпеки освітнього процесу: облаштування укриттів, захисних споруд та місць для перебування під час обстрілів чи інших загроз. Водночас, з'явилася нагальна потреба у цифровізації та інформатизації навчального процесу. Зміни, що відбулися з введенням карантинних обмежень пов'язаних з пандемією COVID-19 і відбуваються з введенням воєнного стану формують нові підходи до освіти, адаптуючи її до сучасних реалій та викликів. Важко передбачити всі потреби освітньої системи, але важливо не допустити зниження рівня освіти, підтримуючи її якість навіть в умовах кризи. Освіта, як і інші сфери суспільства, зазнала суттєвих змін у період воєнного стану. Незважаючи на це, надання знань залишається пріоритетом, оскільки освіта є запорукою якості життя в майбутньому. Через загрози життю, бойові дії та тимчасову окупацію багато учнів і вчителів змушені були переїхати як в межах країни, так і за кордон. Частина освітян і здобувачів досі перебувають на тимчасово окупованих територіях і потребують особливої державної підтримки. Деякі навчальні заклади зруйновані фізично, а багато питань потребують негайного вирішення. Переміщені за кордон учні та їхні батьки потребують державної та міжнародної допомоги для забезпечення можливості продовження навчання. Дослідження Державної служби якості освіти України, проведене у 2022 році, ілюструє безпрецедентні умови, у яких відбувалося навчання дітей у першій половині 2022/2023 навчального року: лише 15% закладів освіти працювали очно, 33% — дистанційно, 51% — змішано, поєднуючи очне та дистанційне навчання; за оцінками вчительок та вчителів, близько 30% учнів та учениць не мали постійного доступу до освітнього процесу в умовах війни [1].

Дослідження Державної служби якості освіти України, проведене в грудні 2023 - січні 2024 року мало на меті з'ясувати чи відбулися зміни в організації освітнього процесу за два роки війни, виявити динаміку освітніх втрат та здобутків, дослідити які компенсаторні заходи застосовувалися громадами до закладів освіти в умовах воєнного стану. Виявлено, що більшій частині закладів освіти вдалося відновити частково очне навчання. 53% закладів працювали очно, 19- дистанційно, 28% у змішаному режимі. 75 % керівників запевнили, що для якісного здійснення освітнього процесу мають достатньо педагогів. За опитуванням батьків більше половини (56%) пропусків занять учнями та ученицями відбувались через хворобу, до 14% пропусків пов'язують з відсутністю електроенергії, 29% через повітряні тривоги. Разом з тим компенсація освітніх втрат здійснювалась за словами учнів та учениць через надання їм навчальних матеріалів для самостійного опрацювання, проведення індивідуальних чи групових консультацій [2].

Отже, в контексті воєнного стану освітня система зіштовхується з численними серйозними викликами, що загрожують її стабільності та якості. Через активні бойові дії та постійні загрози обстрілів виникає необхідність у проведенні евакуацій, створенні укриттів і організації навчання у безпечних умовах, що потребує значних ресурсів та ефективної координації. Повноцінне забезпечення освітнього процесу ускладнюється дефіцитом обладнання, матеріальних ресурсів і нестабільним доступом до інтернету. Актуальною є потреба у підвищенні кваліфікації педагогів для роботи в умовах кризи, зокрема в оволодінні дистанційними технологіями та методами психологічної підтримки. Воєнний стан вимагає впровадження гнучких освітніх підходів, включаючи дистанційні та змішані форми навчання, а також адаптації навчальних програм до нових обмежень і потреб здобувачів освіти, особливо тих, хто був вимушено переміщений або зазнає труднощів у навчанні. Зростає ризик освітньої нерівності через обмежений доступ до технічних засобів і можливостей дистанційного навчання, що негативно впливає на якість освіти в окремих регіонах. Вирішення цих викликів потребує впровадження сучасних управлінських методів, здатних зберегти якість освітнього процесу та підтримати розвиток освітньої системи в умовах воєнного стану.

Прогнозування потреб, що можуть виникнути для реалізації освітніх заходів, є складним завданням. Проте неприпустимим є зниження рівня освітніх стандартів, навіть за надзвичайно складних умов. Необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на підтримку та підвищення якості освіти. Освітня сфера, як і інші галузі суспільного життя, зазнала суттєвих трансформацій у контексті воєнного стану. Частина учасників освітнього процесу через загрозу життю, бойові дії та тимчасову окупацію змушена була переміститися як в межах України, так і за кордон. Багато освітян і здобувачів освіти залишаються на окупованих територіях та потребують особливої державної підтримки. Деякі заклади освіти зруйновані, що створює безліч викликів, які слід вирішувати під час воєнного стану. Переміщені за кордон учні та їхні батьки потребують державної та міжнародної підтримки для продовження освітнього процесу. Значна кількість переселенців з України нині перебуває в країнах ЄС, і багато з них планують продовжувати навчання в Україні. В умовах воєнного стану освіта вимагає своєчасної комунікації, інтеграції в сучасні освітні системи та забезпечення безперервності навчання. «Питання форм та методів публічного адміністрування в умовах воєнного стану набуває першочергового значення, з огляду на адаптацію останніх до нових організаційно-управлінських та безпекових викликів» [4]. Для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану керівникам закладів освіти доцільно застосовувати такі методи публічного управління: кризове управління та оперативне планування, гнучке управління навчальним процесом, моніторинг та оцінка якості освіти, розбудова інформаційно-комунікаційних систем

Для ефективного застосування методу кризового управління та оперативного планування в освітніх закладах в умовах воєнного стану керівникам слід оцінити потенційні ризики, які можуть вплинути на освітній процес, зокрема бойові дії, перебої в комунікаціях, нестача ресурсів або переміщення учнів та персоналу. Провести оцінку вразливостей закладу (будівлі, інфраструктури, персоналу) для визначення необхідних захисних заходів, та регулярно відстежувати поточну обстановку в регіоні через офіційні джерела, щоб бути готовим до оперативного реагування. Також важливо розробити чіткі інструкції щодо дій під час евакуації, організації укриття, переходу на дистанційне навчання та підготувати кілька варіантів плану на випадок погіршення ситуації, включаючи сценарії повної або часткової евакуації та продовження навчання онлайн.

Гнучке управління навчальним процесом передбачає адаптацію освітньої діяльності до змінних умов та потреб учнів і вчителів, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан, пандемія чи природні катастрофи. Метою цього методу є забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримка його якості, незважаючи на зовнішні обмеження чи непередбачувані виклики. Серед заходів впровадження цього методу доцільно назвати: перегляд та коригування навчальних планів з урахуванням актуальних обставин; спрощення або скорочення обсягу матеріалу, щоб зосередитися на ключових знаннях та навичках; впровадження змішаних форм навчання, використання асинхронного навчання (записані лекції, онлайн-курси), щоб учні могли самостійно опанувати матеріал у зручний час; розробка індивідуальних навчальних планів для учнів, які перебувають у різних життєвих обставинах (вимушені переселенці, учні в зонах бойових дій); використання онлайн-платформ, таких як Google Classroom, Zoom, Microsoft Teams, для проведення уроків та надання навчальних матеріалів. Таким чином, гнучке управління навчальним процесом дозволить адаптувати освітню діяльність до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому стабільність якості освіти та її доступність для учнів у будь-яких умовах.

Метод моніторингу та оцінки якості освіти дозволяє забезпечити систематичний контроль за ефективністю освітнього процесу та вчасно виявляти проблеми для їх оперативного вирішення. Цей метод спрямований на підвищення рівня освіти шляхом збору, аналізу та використання даних про стан освітньої діяльності.

Застосування методу розбудови інформаційно-комунікаційних систем в освітньому процесі допоможе значно підвищити ефективність управління освітою та забезпечити безперервність навчання, навіть у кризових умовах. Цей метод передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій для покращення процесу збору, обробки та передачі інформації серед учасників освітнього процесу. Серед основних результатів застосування цього методу можна назвати: забезпечення рівного доступу до якісної освіти незалежно від місцезнаходження учнів; систематизація даних та автоматизація багатьох адміністративних функцій; використання новітніх технологій для зручного і доступного навчального процесу; можливість навчатися в будь-який час і з будь-якого місця.

Застосування цих методів дозволить керівникам закладів освіти адаптуватися до умов воєнного стану та забезпечити стабільність і якість освітнього процесу.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що питання застосування методів публічного управління в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності та першочергового значення. Це зумовлено необхідністю оперативної адаптації існуючих управлінських підходів до нових викликів, що виникають внаслідок кризових ситуацій, пов'язаних з війною. Пандемія COVID-19 змусила освітян адаптуватися та перейти на відмінний від традиційного формат роботи. Однак війна в Україні внесла нові виклики, зокрема руйнування навчальних закладів, вимушене переселення учнів і педагогів, які тепер навчаються і працюють у нових умовах як в Україні, так і за її межами. Крім того, спостерігається «випадання» окремих дітей і цілих класів із освітнього процесу через повітряні тривоги, бойові дії та інші обставини, пов'язані з війною. Результати дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 та 2023/2024 навчальних роках показали, що освітня система України стикнулася з численними викликами, включаючи евакуацію, нестачу обладнання та обмежений доступ до інтернету. Проте впровадження дистанційних і змішаних форм навчання, адаптація програм та підвищення кваліфікації педагогів сприяли частковій стабілізації навчального процесу. Водночас зберігається ризик

освітньої нерівності через нерівномірний доступ до ресурсів, що потребує подальших управлінських і підтримуючих заходів для забезпечення якості освіти.

Воєнний стан створює складні організаційно-управлінські та безпекові умови, що вимагають від керівників закладів освіти здатності оперативно реагувати на зміни, ухвалювати швидкі та ефективні рішення, а також забезпечувати безперервність життєдіяльності освітніх установ. У таких умовах особливу увагу слід приділити адаптації методів публічного управління до ситуацій, коли традиційні методи не завжди можуть бути застосовані через порушення нормальної роботи інфраструктури, руйнування об'єктів та зростання ризиків для безпеки учасників освітнього процесу. Зокрема, важливо застосовувати гнучкі, інноваційні методи управління, здатні забезпечити ефективне функціонування освітніх установ навіть в умовах обмежених ресурсів та постійної загрози. Крім того, важливою складовою є забезпечення безпеки всіх учасників освітнього процесу, що вимагає інтеграції нових технологій, інструментів моніторингу та управлінських стратегій, здатних оперативно реагувати на ситуації, пов'язані з загрозами для національної безпеки. Таким чином, використання сучасних методів публічного управління в умовах воєнного стану сприятиме забезпеченню стійкості системи освіти, дозволить ефективно реагувати на нові виклики та гарантувати стабільність якості освіти.

### Список використаних джерел

1. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. ДСЯО за підтримки SURGe. 2023. С. 7.
2. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2023/2024 навчальному році. ДСЯО за підтримки SURGe. 2024. С. 72.
3. Домбровська С. М., Мороз С. А., Романовський О. Г. та ін. Дистанційна форма здобуття вищої освіти : аналіз думки студентів щодо якості, переваг і недоліків. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Том 79. № 5. С. 276–295.
4. Музичук О. М., Наконечна Г. Я. Адаптація форм та методів публічного адміністрування до умов воєнного стану. *Вісник ЛННІ ім. Е.О. Дідоренка*. 2024. Вип. 1(105). С. 176–185.
5. Огнев'юк В. О., Луговий В. І. Проблема кількості та якості у вищій освіті в контексті університетської мережі в Україні. *Educological discourse*. 2022. № 2 (37). С. 1–17.
6. Сиченко В. В, Березинський В. П, Вільхова Т. В, Кравченко Л. А. Освіта в умовах пандемії : можливості та загрози дистанційного навчання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 1. С. 146–171.
7. Шевченко Н. О. Впровадження мережевої форми здобуття освіти як механізму підвищення якості загальної середньої освіти. *Наукові перспективи*. 2024. № 3. С. 466–476.

### References

1. Doslidzhennia yakosti orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh viiny u 2022/2023 navchalnomu rotsi (2023). [Study of the quality of the organization of the educational process in the conditions of war in the 2022/2023 academic year]. DSIAO za pidtrymky SURGe. [in Ukrainian].
2. Doslidzhennia yakosti orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh viiny u 2023/2024 navchalnomu rotsi (2024). [Study of the quality of the organization of the educational process in the conditions of war in the 2023/2024 academic year]. DSIAO za pidtrymky SURGe. [in Ukrainian].
3. Dombrovska, S. M. Moroz, S. A. Romanovskiy, O. H. et al. (2020). Dystantsiina forma zdobuttia vyshchoi osvity : analiz dumky studentiv shchodo yakosti, perevah i nedolikiv [Distance form of obtaining higher education : analysis of students' opinion regarding quality, advantages and disadvantages]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, Vol. 79, 5, 276–295. [in Ukrainian].

4. Muzychuk, O. M. & Nakonechna, H. Ya. (2024). Adaptatsiia form ta metodiv publicлноho administruvannia do umov voiennoho stanu [Adaptation of forms and methods of public administration to the conditions of martial law]. *Visnyk LNNI im. E.O. Didorenka*. 1(105). 176–185. [in Ukrainian].
5. Ohneviuk, V. O. & Luhovyi, V.I. (2022). Problema kilkosti ta yakosti u vyshchii osviti v konteksti universytetskoї merezhi v Ukraini [The problem of quantity and quality in higher education in the context of the university network in Ukraine]. *Educological discourse*. 2 (37). 1–17. [in Ukrainian].
6. Sychenko, V. V. Berezynskyi, V. P. Vilkhova, T. V. & Kravchenko L. A. (2022). Osvita v umovakh pandemii : mozhlyvosti ta zahrozy dystantsiinoho navchannia [Education in pandemic conditions : opportunities and threats of distance learning]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 1. 146–171. [in Ukrainian].
7. Shevchenko, N. O. (2024). Vprovadzhennia merezhevoi formy zdobuttia osvity yak mekhanizmu pidvyshchennia yakosti zahalnoi serednoi osvity [Implementation of the network form of obtaining education as a mechanism for improving the quality of general secondary education]. *Naukovi perspektyvy*. 3. 466–476. [in Ukrainian].