

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

Кваліфікаційна робота

на тему:

“Управління шкільною освітою в регіонах, що пережили окупацію  
(на прикладі Бородянської громади Київської області)”

Виконала: студентка II курсу, групи СПА21

Галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньої Програми «Публічне управління та адміністрування»

Освітній ступінь магістр

Кащук Х.С.

Керівник к. е. н., с. н. с, В. В. Засадко

Рецензент к. філол. н., радник проєкту

“Фінська підтримка реформи української школи “Навчаємось разом”

І. Г. Хворостяний

Львів – 2023 рік

Кашук Х. С. Управління шкільною освітою в регіонах, що пережили окупацію (на прикладі Бородянської громади Київської області): Кваліфікаційна робота (281 “Публічне управління та адміністрування”) / Х. С. Кашук / Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук кер: к. е. н., с. н. с, В. В. Засадко. – Львів: УКУ, 2023. – 61 с.

**Анотація.** У роботі розкрито питання управління шкільною освітою в регіонах, що пережили окупацію (на прикладі Бородянської громади). Розглянуто основні теоретичні підходи до управління освітою, проаналізовано досвід відновлення шкільної освіти у країнах, що пережили окупацію. У процесі дослідження було зведено дані щодо впливу війни на освітній процес в Україні, зібрано інформацію про наслідки окупації на освіту Бородянської громади та проведено експертні інтерв'ю. Як результат було сформовано рекомендації щодо відновлення освітнього процесу в громадах після окупації, а також розроблено шляхи та ідеї щодо гарантування доступності та якості освіти в Україні в умовах війни.

**Ключові слова:** управління освітою, освітня політика, заклади загальної середньої освіти, відновлення доступу до освіти.

**Abstract.** The paper deals with issues of management of school education in regions that have been under occupation (the case of Borodyanka community). The main theoretical approaches to the management of education are considered, and the experience of the restoration of school education in the countries that survived the occupation is analyzed. In the course of the study, data on the impact of the war on the educational process in Ukraine were compiled, information on the impact of the occupation on the education of the Borodyanka community was collected, and consultations with experts were conducted. As a result, recommendations were made regarding the renewal of the educational process in communities after the occupation, as well as ways and ideas to increase the accessibility and quality of education in Ukraine during the war.

**Key words:** educational management, educational policy, general secondary educational institutions, restoration of access to education.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ .....	7
1.1. Теоретичні засади управління шкільною освітою.....	7
1.2. Інституційні основи управління шкільною освітою.....	12
1.3. Досвід відновлення освіти у країнах, що пережили війну.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ У РЕГІОНАХ, ЩО ПЕРЕЖИЛИ ОКУПАЦІЮ .....	23
2.1. Стан та особливості шкільної освіти в Україні: довоєнний період та зміни.....	23
2.2. Післяокупаційні наслідки впливу війни на освітній процес.....	28
2.3. Досвід адаптації шкіл до воєнного стану та управлінські рішення в регіонах, що пережили окупацію на прикладі Бородянської громади.....	32
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ У БОРОДЯНСЬКІЙ ГРОМАДІ .....	38
3.1. Елементи системи шкільної освіти, які потребують найбільшої підтримки серед основних учасників освітнього процесу (на основі матриці стейкхолдерів).....	38
3.2. Рекомендації щодо управлінських рішень для вдосконалення функціонування шкільної освіти в регіонах, що пережили окупацію.....	44
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Війна впливає на всі сфери життя українського суспільства, зокрема на освітній процес та його організацію. Згідно з інформацією МОН України, від початку повномасштабного вторгнення росії на територію України 3251 заклад освіти зазнав руйнувань або був повністю зруйнованим [1]. У дослідженні, проведеному Державною службою якості освіти України за підтримки проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), зазначається, що 30% учнів / учениць не мали постійного доступу до освітнього процесу в умовах війни, причому на Півдні України ця цифра сягала 40% [2]. У нещодавній презентації дослідження громадської організації “GoGlobal” зазначається, що 54% вчителів перебувають у стані професійного вигорання, 75% школярів мають прояви стресу [3]. Ці та інші фактори, встановлені в ході роботи, постійно впливають на освітній процес в Україні, як у громадах, що були під окупації, так і тих, що стали прихистком для тисячі учнів, що вимушено стали внутрішніми переселенцями. Саме тому комплексний аналіз впливу війни на визначені громади може допомогти напрацювати та виокремити рішення, необхідні для подолання ключових викликів для управління освітою у містах і селах, що пережили окупацію.

Важливість розвитку та пріоритетного внеску в освіту під час війни відчувається особливо. У одному з нещодавніх інтерв'ю для ГС “Освіторія” чільний очільник МОН зазначив, що освіта – це інвестиції та розвиток держави [4]. Очевидно, що рівень підготовки школярів, їхня соціалізація, набуття необхідних навичок, знань та компетентностей стануть внеском у сьогодення, що забезпечить успішне майбутнє для України.

З 2017 року в українській освіті відбувається ряд змін і реформ, зокрема реформа змісту навчальних програм, впровадження програми “Нової української школи”, забезпечення шкіл автономією, реформа шкільного харчування тощо. Постійний розвиток громадянського суспільства, створення

низки неурядових організацій стали поштовхом до всеохопної роботи на різних рівнях організації освітнього процесу та впливу на ключових його стейкхолдерів. Проте з початком війни пріоритетними для держави стали питання її безпеки та оборони. Це скоротило вагомо видатки на освіту та продовження багатьох процесів у її реформуванні.

Сьогодні неможливо говорити лише про вплив війни на освітній процес в Україні. Додатковими факторами стали також пандемія COVID-19, що призвела до погіршення результатів навчання серед учнів. Крім того, результати PISA 2018 року вказують на значний розрив у знаннях учнів з міських і сільських громад [5].

**Метою** дослідження було оцінити вплив повномасштабної війни, періоду постійних бойових дій і тимчасової окупації на освітній процес в Україні (на прикладі Бородянської громади Київської області); встановити, якими є основні виклики та потреби визначених для дослідження шкіл, а також окреслити можливі шляхи для їх подолання.

**Об’єктом** дослідження є вплив війни на управління шкільною освітою в Україні.

**Предмет** дослідження: виклики та зони розвитку управління освітою в Бородянській громаді.

**Завдання** дослідження. Для досягнення мети роботи сформульовано такі завдання:

1. Дослідити та встановити основні визначення поняття “управління освітою”, “управління шкільною освітою”, описати основні підходи до управління, розмежувати розуміння “лідерства” та “керівництва” в освіті в контексті українського та міжнародного досвіду.
2. Провести аналіз адаптації та роботи шкільної освіти різних країн світу, що перебували або перебувають у зоні воєнних дій. Встановити, як такий досвід може бути корисним для України.

3. Дослідити стан освіти в Україні до початку повномасштабного вторгнення: сильні сторони та зони розвитку.
4. Провести експертні інтерв'ю з директорами шкіл і працівниками управління освітою в Бородянській громаді для встановлення основних викликів у процесі управління шкільною освітою.
5. Проаналізувати, якими є основні потреби та побажання учнів на місцях щодо організації освітнього процесу в їхній школах, та розробити рекомендації щодо їх імплементації.
6. Розробити проєктні рекомендації та напрацювання для покращення стану управління шкільною освітою на прикладі Бородянської громади.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених завдань та мети у роботі застосовано аналіз та синтез: 1) порівняльний аналіз досвіду адаптації та розвитку шкільної освіти на прикладі Фінляндії та Ізраїлю; 2) аналіз стейкхолдерів шкільної освіти (відповідно до теоретичної моделі дослідження) із виведенням матриці зацікавлених сторін та 3) глибинні інтерв'ю з управлінцями освітою в досліджуваній громаді.

Кількість сторінок основного тексту роботи – 49. Кількість рисунків 1, кількість таблиць – 3. Додатки А та Б розміщені на 4 сторінках. У роботі наявні 53 назви використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ

#### 1.1. Теоретичні засади управління шкільною освітою

Освіта відіграє ключову роль у розвитку суспільства. Цей факт підтверджує низка досліджень, що покликані простежувати роль освіти на прикладі різних аспектів розвитку людства [6].

Згідно з дослідженнями, проведеними Організацією Об'єднаних Націй (ООН), країни з високим рівнем освіти швидше здатні досягти соціального та економічного прогресу, аніж ті, де рівень освіти низький [7]. Це явище є закономірним, адже люди, які мають більше знань та краще розвинені компетенції, здатні більш ефективно використовувати ресурси, ухвалювати результативні управлінські рішення, перспективно залучати інвестиції та створювати нові робочі місця.

Людський капітал охоплює здоров'я людини, знання, навички, таланти та вміння, що втілюються у підготовці робочої сили через забезпечення її освітою [8]. “Система освіти сприяє вирішенню багатьох суспільних проблем та розвитку суспільства, оскільки освіта допомагає людині усвідомити необхідність змін у суспільстві” [9].

Саме тому фінансова підтримка освіти, якісні управлінські рішення є одними з найбільш обговорюваних питань у сфері забезпечення державної політики.

Сьогодні теорія управління закладами освіти, незалежно від типу, форми, локації, форми власності чи типу організації, перебуває у постійній зміні парадигм, практик, формулюванні основних цілей та забезпеченні можливостей. З одного боку, це пов'язано зі швидкими глобалізаційними процесами, трансформаційними змінами світового суспільства та тенденціями

довкола цих цілей – тобто зовнішніми явищами. Приклад України містить внутрішні та зовнішні “каталізатори” на шляху процесу вдосконалення управління освітою всередині держави. Реальність провокує позитивні та негативні “стимули” для переосмислення підходів до управління шкільною освітою. Реорганізація, децентралізація, економічні, соціальні, культурні та інформаційні процеси, а найголовніше: війна – безпосередньо змінюють шкільну освіту.

Деякі з українських науковців зіставляють поняття “управління” та “керівництво” освітою, надаючи їм рівнозначності [10]. Водночас такі науковці, як В. Бондар, Є. Машбиць, М. Приходько, В. Симонов, доводять, що поняття “управління” ширше за обсягом та значенням [11]. Погоджуюся з цією думкою, адже розуміння цілісності управління та команди, рівності відповідальностей є складниками поняття “управління”. Також вважаю, що в роботі з колективом важливою є навичка емпатії та лідерства, а не технічного керівництва та розподілу обов’язків. “Управління” ж також передбачає керівництво, лідерство та делегування. Такі компетенції (або близькі до цих) були закладені як один із інструментаріїв реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [12].

Якщо раніше основою ефективного функціонування освіти та її системності було адміністрування, то на сьогодні, завдяки саме децентралізації, демократизації та освітній реформі, сила влади має трансформуватися у згоду та співпрацю, взаємодію та орієнтованість на використання творчого потенціалу всіх суб’єктів освітнього процесу.

Саме тому пропоную у своїй роботі розглянути визначення поняття “управління освітою”, наведені українськими та іноземними науковцями в період до 24 лютого 2022 року, тобто до повномасштабного вторгнення росії, а також порівняти його з тим, які визначення та функції надають цьому поняттю зараз.



Дослідження практики та теорії освітнього управління розвинуло та поглинуло такі аспекти, як педагогічний менеджмент, дидактичний менеджмент, менеджерство освіти, навчання, виховання. Крім того, управлінські процеси пов'язані з іншими науками: загальною теорією управління, соціологією, психологією, фізіологією тощо [10].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності управління, залежно від явища, яке роблять “ядром” розуміння цього поняття, а також трактування відносин між ключовими гравцями, що беруть участь в управлінні або ж забезпечують менеджмент освітніх процесів. Водночас цілі залишаються сталими та незмінними.

Найбільш узагальнювальним, на мою думку, є визначення української науковиці Г. Єльнікової, яка визначає управління «...як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [13].

Дослідники освітнього управління сучасності одним із шляхів формування культури управління називають теорію менеджменту, що забезпечує “комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами підготовки службовців, спрямованих на підвищення ефективності їх професійної діяльності і розвиток особистісних якостей” [14].

Варто також розглянути трактування поняття “управління” з погляду цільової ефективності його спрямування на роботу з суспільством, громадськістю.

Так, наприклад, І. Прокопенко, Г. Пономарьова, Г. Єльнікова пропонують таке визначення управління закладом освіти: «...цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості й інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його впорядкування і переведення на більш високий

якісний рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток, і що забезпечує одержання заданого результату в оптимальному варіанті» [15].

Крім того, інші автори визначають поняття публічного управління як цілісний процес взаємодії різних секторів держави та втілення її політик, зокрема й освітньої. Публічне управління, за словами Т. Лукіної, потрібно трактувати як “владно-організуючий і регулюючий вплив органів публічної влади та інших суб’єктів, яким делеговані публічні повноваження, функціонування, збереження та розвитку, що обмежений дієвим громадським контролем” [16]. Таке поняття дає розуміння того, що, завдяки ефективному управлінню, суб’єкти освітніх процесів спрямовуються до бажаних та корисних цілей соціального розвитку держави, зокрема у сфері реалізації освітньої політики останньої.

З погляду управління як частини системи освіти також розглядають поняття “управління загальною середньою освітою”. “Управління загальною середньою освітою – цілеспрямована діяльність людей, за допомогою якої забезпечуються оптимальні умови її функціонування, створюється системний механізм її регулювання на загальнодержавному і місцевому рівнях та у відповідних навчально-виховних закладах” [17].

Зауважу, що значну увагу розумінню поняття “управління освітою” приділяють усі “гравці” менеджерських процесів. Тобто визначенням, набуттям функцій, інструментів, адаптивністю тощо, цікавляться наукові кола та практики – ті хто безвідносно ухвалює ключові рішення, налагоджує процеси, визначає основні цілі та планує їх досягнення. Такий безперервний процес переходу від теорії до практики передбачає постійне соціальне управління.

У науковій літературі доволі часто управління освітою тісно пов’язане із соціальним управлінням. З одного боку, це розширює обсяг і розуміння самого поняття, надає розуміння більш тісного взаємозв’язку із суспільними явищами та їх співдії у реакції на суспільні явища та процеси. З іншого

погляду, таке розуміння віддаляє поняття “управління” від “педагогіки” як забезпечення освітою ключових бенефіціарів освітнього процесу. Тобто що вище рівень зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, то більш ефективно забезпеченим є його функціонування. Тому потрібно трактувати ці поняття комплексно.

Різними науковцями за різних періодів української незалежності було виокремлено близько сотні різних принципів управління. І. І. Драч у своїй роботі узагальнено окреслює такі принципи в управлінні освітою: науковість, командність, єдність, демократичний централізм, плановість, гуманізація, ефективність, професійність та компетентність [13].

Також розроблені та проведені раніше аналізи свідчать про зміну принципів та їх адаптування залежно від процесів, політик, реформ, криз, що відбуваються у державі.

В українській системі освіти є різні об'єкти організації освітніх процесів та реалізації їх у конкретних закладах відповідно до візії держави та цілей суспільства щодо подальшого майбутнього. Організаційними інституціями освітнього менеджменту є Міністерство освіти та науки України, обласні департаменти (відділи) освіти, а також районні відділи освіти та інші структурні підрозділи й департаменти місцевих органів самоврядування. Більш детально компетенції кожного розгляну в наступних розділах.

Серед світових дослідників освіти на одному рівні фігурують поняття управління та лідерства.

У статті М. Конолі, К. Джеймса та М. Фертіха “Різниця між освітнім управлінням та освітнім лідерством та важливість освітньої відповідальності” автори розглядали та порівнювали поняття управління та лідерства, як концептуально, так і їх різних функцій [18]. На думку авторів, лідерство зосереджується на візійності, мотивації, майбутньому. Крім того, лідерство передбачає важливість команди та людей – як частини цієї команди. Лідерство – це акт впливу на освітні установи для досягнення основних цілей. Освітнє

управління ж, своєю чергою, забезпечує системне та безперервне виконання всіх процесів та не передбачає такого рівня відповідальності у діях, як лідерство. Автори статті зазначають: “Carrying this responsibility is a state of mind № t an action” [18].

## 1.2. Інституційні основи управління шкільною освітою

Управління шкільною освітою в Україні регулюють різні законодавчі та нормативно-правові акти, міжнародні договори України, укладені в установленому законом порядку; таке управління передбачає різні рівні інституційного їх виконання та забезпечення. Найважливішими з-поміж них є:

- 1) Конституція України, що визначає право громадян на отримання освіти та зобов’язує державу забезпечити якісне дотримання цього.
- 2) Закон України "Про освіту" від 5 вересня 2017 № 2145-VIII, що визначає загальні мету, завдання освіти, організацію управління освітнім процесом.
- 3) Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку організації та функціонування загальноосвітніх навчальних закладів" від 15 вересня 2021 р. № 957, що регулює питання забезпечення якості навчального процесу, організації роботи навчальних закладів, відносин між педагогічним колективом та здобувачами освіти.
- 4) Закон України “Про повну загальну середню освіту” від 16 січня 2020 року №463-IX, що встановлює вимоги до змісту навчальних програм, плану їх виконань, організацію вступу.

Інституції, що регулюють та реалізують політику у сфері освіти:

- 1) Міністерство освіти і науки України, що є центральним органом виконавчої влади та забезпечує реалізацію державної політики у сфері освіти.
- 2) Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації – органи місцевого

самоврядування, які забезпечують управління освітою у відповідних адміністративно-територіальних одиницях.

- 3) Державна служба якості освіти – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра освіти і науки та який реалізує державну політику у сфері освіти, зокрема з питань забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності, здійснення державного нагляду (контролю) за закладами освіти щодо дотримання ними законодавства.
- 4) Місцеві органи управління освітою при територіальних громадах – районні, міські, селищні, сільські департаменти освіти, що забезпечують організацію навчального процесу в школах на місцях.
- 5) Школи – навчальні заклади, що забезпечують освітній процес для здобувачів освіти.
- 6) Опікунські ради – пришкольні органи, які представляють інтереси батьків у процесі управління освітою.
- 7) Учніське самоврядування – органи, які представляють інтереси учнів у процесі управління шкільною освітою.
- 8) Громадські організації, благодійні фонди тощо, які здійснюють вплив на політику і практику управління освітою на різних рівнях, зокрема на місцевому, регіональному та національному.

Також у цьому підрозділі я порівнюю управління шкільною освітою в довоєнний час та в період воєнного стану.

Згідно зі статтею 53 Конституції України, Держава забезпечує рівний доступ до освіти та встановлює гарантії її якості, а також визначає загальнодержавні стандарти освіти та забезпечує їх виконання [19].

Для кращого розуміння наступних тез та покликань на нормативно-правову та законодавчу базу важливо також розуміти визначення “учасники освітнього процесу”. Статтею 19 Закону України “Про повну загальну

середню освіту” визначено, що учасниками освітнього процесу в закладах освіти є:

- 1) учні;
- 2) педагогічні працівники;
- 3) інші працівники закладу освіти;
- 4) батьки учнів;
- 5) асистенти дітей [20].

Однією з ключових інституцій управління шкільною освітою в Україні є Міністерство освіти і науки України. Цей орган виконавчої влади відповідає за розробку та реалізацію державної політики в галузі освіти. Міністерство встановлює стандарти освіти, розробляє навчальні програми, контролює якість навчання та проводить моніторинг освітнього процесу.

Також управління шкільною освітою в Україні здійснюється на рівні областей, міст і селищ, де працюють департаменти освіти, що координують роботу шкіл на рівні територіальних громад. Саме департаменти та відділи освіти забезпечують виконання державних стандартів, контролюють якість навчання, надають рекомендації, організовують та заохочують до участі в освітніх можливостях здобувачів освіти, надають підтримку педагогам і керівниками закладів освіти.

Тобто управління закладами освіти здійснюється в межах повноважень засновниками закладу, керівником закладу, колегіальним органом управління закладу освіти, колегіальним органом громадського самоврядування тощо.

Засновниками закладу освіти можуть бути органи державної влади, відповідні ради від імені територіальних громад, фізичні або юридичні особи тощо. Згідно зі статтею 25 Закону України “Про повну загальну середню освіту”, засновник закладу освіти виконує ряд функцій:

- 1) ухвалює рішення щодо створення, організацію, ліквідацію, зміну типу чи статусу закладів освіти тощо;

- 2) укладає строкові трудові договори або контракти з керівником закладу освіти;
- 3) затверджує кошторис, приймає фінансовий звіт закладу освіти;
- 4) здійснює контроль за дотриманням установчих документів закладу освіти, виконанням плану заходів, недопущення привілеїв чи дискримінацій тощо;
- 5) реалізує інші права, передбачені законодавством [19].

Відповідно до норм ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII, «...повноваження місцевих органів влади, зокрема в частині управління закладами та установами освіти, переходять до військових адміністрацій населених пунктів на відповідній території» [21].

Керівник закладу освіти здійснює внутрішнє та безпосереднє управління закладом та є відповідальним за освітню, фінансову, господарську та інші сфери та види діяльності закладу освіти. Повноваження та права керівника закладу освіти визначає стаття 26 Закону України «Про повну загальну середню освіту». Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту», керівник закладу є представником цього закладу у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами тощо. Також керівник закладу освіти призначається засновником у порядку, визначеному законодавством України [20].

Функції керівника закладу освітою:

- 1) організація та забезпечення діяльності закладу освіти;
- 2) вирішення фінансової та господарської частини діяльності закладу;
- 3) забезпечення функціонування внутрішньої системи закладу освіти;
- 4) створення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за здійсненням діяльності закладом освіти;
- 5) створення умов безпечного, здорового середовища для всіх здобувачів освіти, сприяння розвитку органів учнівського та батьківського самоврядування тощо.

Для організації навчального процесу та встановлення стандартів навчання у школах було створено Державний стандарт загальної середньої освіти. Зміст такого документу передбачає укладення вимог до навчального процесу, методики та його організації тощо [22].

Важливим механізмом в управлінні шкільною освітою є також батьківські комітети або опікунські ради при школах, що передбачені статтею 41 Закону “Про повну загальну середню освіту”. Такі комітети сприяють налагодженню діалогу між батьківством та школою, обміну думок, контролю та підвищенню ефективності освіти та безпеки дітей.

Крім того, вагомою інституцією, що впливає на шкільну освіту в Україні, є активна участь громадськості, так званих стейкхолдерів. Громадські організації, благодійні освітні фонди тощо беруть активну участь в ухваленні рішень щодо розвитку шкільної освіти, проведенні різноманітних заходів, розвитку додаткових компетентностей і навичок здобувачів освіти та розвитку шкільного закладу в цілому.

Ключовий аспект розвитку освіти – це її фінансування. Згідно з Бюджетним кодексом України та Законом України “Про повну загальну освіту”, фінансування державних і комунальних закладів загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, наприклад, благодійної допомоги, грантів тощо [23].

З державного бюджету заклади загальної середньої освіти отримують освітню субвенцію на оплату праці з нарахуваннями педагогічним працівникам у частині забезпечення видатків на здобуття повної загальної середньої освіти [24].

Українська шкільна освіта також зазнає значного впливу міжнародних стандартів, оскільки наша країна є членом багатьох міжнародних організацій. Європейська комісія, Організація Об'єднаних Націй, ЮНІСЕФ сприяють співпраці у сфері освіти та її розвитку, а також здійснюють контроль якості.



Початок повномасштабного військового вторгнення росії на територію України, набуття чинності воєнного стану на всій її території зумовили ряд змін у законодавстві України та регулюванні освітнього процесу зокрема [25].

Уже з перших днів війни в Україні було сформовано дещо оновлені засади інституційного регулювання освітньої сфери в умовах воєнного стану. Відповідно було ухвалено такі документи: Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами та доповненнями), Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022 [26], затвердженого Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX, а також згідно з іншими нормативно-правовими актами України [27].

Згідно зі статтею 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» управління закладами освіти переходить до військових адміністрацій населених пунктів, на території яких вони діють [21].

МОН України та інші центральні органи влади, що відповідають за освіту, продовжують реалізовувати свою діяльність. На період воєнного стану Міністерство освіти і науки України та інші центральні органи продовжують в нових умовах реалізовувати державну політику у сфері освіти відповідно до всіх викликів, що виникатимуть, вони мають забезпечувати доступність і безперервність освітнього процесу.

2004 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову від 25 серпня 2004 р. № 1095 «Деякі питання запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти» з метою забезпечення якості освіти в Україні була введена система зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) [28].

Через початок повномасштабної російсько-української війни було скасовано традиційну підсумкову державну атестацію учнів та звичні вступні випробування. Замість ЗНО, Наказом МОН України “Про затвердження Порядку проведення у 2022 році національного мультипредметного тесту” з

різних предметів було організовано національне мультипредметне тестування (НМТ) [29] із використанням технологій педагогічного тестування у формі комп'ютерного онлайн-тестування.

Отже, управління освітою передбачає різні рівні управління та різні завдання та функції на кожному з рівнів, основною метою яких є забезпечення виконання та дотримання законодавства України у сфері освіти, рівність доступу, захист прав дитини та її безпеку. Основні функції та ролі інституційного управління шкільною освітою вимушено зазнали змін після введення воєнного стану на території України.

### 1.3. Досвід відновлення освіти у країнах, що пережили війну

Розгортання бойових дій на території будь-якої країни травматично впливає на найбільш вразливі категорії населення. До них належать діти, люди літнього віку, дорослі та діти з інвалідністю. Діти часто в умовах війни втрачають своє право на безпечне та щасливе дитинство. На жаль, історія береже у своїй пам'яті багато трагічних сторінок з гіркими прикладами. Україна у XXI столітті вимушена знову стикнутись з викликами війни.

У світі багато країн, яких сколихнули подібні виклики. Проте всупереч цьому вони продовжували пріоритезувати освіту та її реформування.

В Україні вже впродовж 10 років часто наводять як приклад освіти Фінляндії. Міністерство освіти і науки України працює спільно з фінами у реформуванні шкільної освіти, а в Житомирі на початку 2023 року запустили проєкт з розроблення стратегії, концепції та освітніх програм для ліцею № 25, що був зруйнований у перші дні повномасштабної війни. Для цього освітяни отримали підтримку фінської організації Finn Church Aid, Міжнародного благодійного фонду «savED» і Малої академією наук України і планують разом із освітніми експертами та громадою міста працювати над утіленням своїх задумів [30].

Згідно з освітнім рейтингом PISA, що тестує 15-річних школярів із читання, математики і природничо-наукової грамотності, Фінляндія має лідерські позиції в освітньому рейтингу [31].

Більшість управлінських рішень з питань освіти Фінляндії були ухвалені в час найбільш криз, час війни та бідності. Здебільшого сільськогосподарська країна, Фінляндія була змушена адаптувати та змінювати свою освітню систему в умовах війни проти Радянського Союзу у 1939-1940 роках та її продовження в 1941-1944 роках. У цей час були здійснені важливі заходи, що забезпечували дітей продовженням освітнього процесу.

Першим пріоритетом, зрозуміло, як і для будь-якого часу, стала безпека дітей. Тому більшість навчальних закладів були перенесені з міст у села, що вважалося безпечнішим на час війни. Школи були організовані в приміщеннях церков, приватних будинків чи навіть міських рад [32]. В Україні колосальних руйнувань зазнають не лише міста, а й села. Наприклад, село Богданівка Київської області, де під час російської окупації були повністю зруйновані школа та дитячий садок. Діти цілого села залишилися без місця для навчання. Сьогодні вдалося відновити доступ до офлайнової освіти школярів початкових класів, адже для них організували освітній процес у місцевому будинку культури. Ситуація в інших областях не є кращою. У західних регіонах України діти також змушені залишити свої школи та перейти в приміщення селищних чи сільських рад, адже лише останні інфраструктурно оснащені укриттями.

У час радянсько-фінської війни по всій території Фінляндії створювали тимчасові притулки у випадках авіаційних нальотів чи регулярних евакуацій.

Для забезпечення навчанням дітей, що проживали у віддалених чи важкодоступних регіонах, було організовано мобільні школи, які обслуговували відразу декілька населених пунктів.

У післявоєнний час Фінляндія продовжувала спрямовувати всі можливі зусилля на розвиток освіти своєї країни. Однією з найбільших реформ того

часу для фінів стала безкоштовність та доступність освіти, а також реформа середньої освіти, що передбачала три роки навчання після початкової школи. Крім того, було надано безкоштовне харчування в школах та безкоштовний доступ до підручників [33].

Більшу увагу почали приділяти підготовці вчителів та наданню їм необхідних навичок. Було введено високі вимоги до кваліфікації вчителів, що сприяло здоровій конкуренції, зростанню рівня престижності вчительської професії. На сьогодні вчителі щодакілька років складають необхідні іспити, щоб підтвердити свої знання та навички (навіть після багатьох років роботи).

Іншою країною, яку, на мою думку, також варто розглянути в аспекті розвитку освіти під час воєнних дій, є Ізраїль. Шкільна освіта в Ізраїлі містить деякі особливості (порівняно з мирним часом). Основна мета для управлінців освіти – гарантувати дітям необхідну безпеку, зберігши їх доступ до здобуття знань та навичок, як для мирного, так і воєнного часу.

Відповідно до загальних правил під час воєнних дій, заклади шкільної освіти продовжують працювати. Це можливо в першу чергу завдяки тому, що класи – це і є укриття. Деякі з міст Ізраїлю знаходяться на відстані менше ніж 1 км від Сектора Гази, наприклад, місто Сдерот. Попри це, у місті створено надійну систему безпеки. За загальним стандартами та правилами, у всіх будинках Ізраїлю сплановано наявність захищеної кімнати, що слугує укриттям, адже має товсті стіни та важкі двері. Такий “захисний куб” вистоїть навіть попри руйнування цілого будинку. За таким самим принципом будують усі класні кімнати в школах. Звичайно, якщо умови стають критичними та небезпечними для перебування дітей, то школи переходять на дистанційне навчання. Усі рішення щодо шкільної освіти під час воєнних дій ухвалюють місцеві органи управління, а також відповідні державні органи, залежно від обставин кожної конкретної ситуації [34]

У навчальних закладах усі вікна розташовані вище рівня голови дітей, аби уламки їх не поранили. Крім укріплення стін, освіта Ізраїлю акцентує на

важливості закріплення знань і навичок кризового реагування дітей та вчителів. Час прильоту ракети до деяких з міст становить приблизно 10-15 секунд [34]. Відразу після оголошення сигналу повітряної тривоги діти падають на підлогу та закривають вуха руками. Після закінчення тривоги вчителі та діти співають пісні, малюють чи танцюють, аби повернутись до уроку та адаптуватися.

Залежно від близькості до критичних районів, вводять обов'язкові предмети кризового реагування та поведінки в небезпечних ситуаціях. Крім того, дітям допомагають боротися з емоційними труднощами, які можуть виникати в результаті воєнних дій, – школи постійно відвідують психологи та соціальні працівники.

З учителями займається спеціальний педагогічний підрозділ армії. Такий підрозділ загалом постійно працює з мешканцями міст Ізраїлю, щоб вберегти та забезпечити їх необхідними знаннями та навичками в умовах надзвичайних ситуацій. Такі інструктори приходять до шкіл і садочків, аби навчати всіх учасників освітнього процесу.

Отже, освіта у всі часи є важливою частиною розвитку будь-якої держави. Саме тому на протидію усім ризикам та кризам в освіті, з'являються рішення, що дозволяють забезпечити безперервність освітнього процесу з мінімальними втратами.

## Висновки до розділу 1

Для більшості країн світу розвиток освіти є пріоритетною галуззю державної політики. Таке явище є закономірним, адже освіченість громадян визначає майбутній розвиток країни в економічному, науковому, соціальному, правовому та решті аспектів.

Поняття “управління освітою” аналізують українські та зарубіжні дослідники. Показово, що розуміння управління змінюється залежно від

авторських поглядів, часу, контексту реформ, що відбуваються суміжно, та, звичайно, подій.

До поняття “управління освітою” застосовують різні підходи та принципи. Зокрема, Іван Драч пропонує такі принципи управління, як науковість, командність, єдність, демократичний централізм, плановість, гуманізація, ефективність, професійність та компетентність [13].

Ці та інші принципи можуть також змінюватися в різних науковців, що свідчить про відсутність єдиного розуміння цих понять, а також про невелику кількість досліджень щодо розуміння підходів і принципів управління освітою.

У контексті децентралізації, реформування освіти, кризи та війни в Україні, управління освітою стало невід’ємним від поняття “лідерства” у цілісному його розумінні, на чому також наголошують зарубіжні науковці.

В управлінні освітою бере участь багато інституцій на різних рівнях. Також участь у формуванні векторів розвитку управління освітою беруть усі учасники освітніх процесів – учні, їхні батьки, учителі. З початком воєнних дій та повномасштабної війни на території України вплив громадського сектора на розбудову освіти став ще більшим. Ключовим гравцями “освітнього лідерства” залишаються Верховна рада України, Міністерство освіти і науки України, а також його дорадчі органи та інші органи центрального управління, органи місцевого самоврядування (селищного, районного та обласного значення) тощо.

Досвід реформування освіти під час воєнних дій не є новим для світової спільноти. Розвиток освіти став ключовим, попри війну, також для таких країн, як Фінляндія та Ізраїль. Найважливіше, що має зі свого боку забезпечити управління освітою (на прикладі цих країн) – це безперервність здобування освіти дітьми в повній їхній безпеці з урахуванням психологічного стану.

## РОЗДІЛ 2

### ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ У РЕГІОНАХ, ЩО ПЕРЕЖИЛИ ОКУПАЦІЮ

2.1. Стан та особливості шкільної освіти в Україні: довоєнний період та зміни

Загальна середня освіта є обов'язковою для всіх українських дітей. Держава гарантує її доступність та безоплатність [19]. Станом на початок 2021-2022 навчального року в Україні учні відвідували приблизно 14 тисяч (13 991) закладів загальної середньої освіти в різних областях та регіонах України, що підконтрольні нашій державі [36]. У цих школах навчалися більше ніж 4 мільйони (4 230 358) учнів та учениць [36]. Станом на початок 2022 року в Україні працювали приблизно 500 000 вчителів у різних регіонах [36].

60% шкіл в Україні розташовані у сільських та селищних громадах, у яких навчається приблизно 30% усіх українських школярів. Освіта дітей, що мешкають у селах, значно відрізняється за своєю доступністю від міських. На жаль, на це впливає наявність фінансового ресурсу, рівень освітнього середовища, кваліфікації та наявності вчителів, які готові залишатися та працювати в селах.

Більшістю шкіл в Україні після впровадження процесу децентралізації керують об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ). Саме ОТГ відповідають за фінансування закладів шкільної освіти: утримання та ремонт приміщень, створення освітнього середовища та оплату праці працівникам школи. Усі ці витрати різного спрямування. До прикладу, усі витрати на утримання школи та заробітна плата технічного персоналу навчальних закладів не пов'язані з оплатою праці вчителів, здійснюються з місцевого бюджету або з коштів, що залучили школи самостійно відповідно до своєї

автономії. Оплата праці саме вчителів здійснюється з коштів, що надходять до місцевого бюджету з освітньої субвенції.

Головним розпорядником субвенції на освіту є Міністерство освіти і науки України (далі – МОН). Саме МОН визначає, за якою формулою буде нараховуватися відповідна кількість коштів на освіту до бюджету територіальних громад. Звичайно, цей обрахунок здійснюють відповідно до даних, що збираються безпосередньо від засновників освітніх закладів, а саме ОТГ. При цьому основна частина освітньої субвенції має розподілятися між органами місцевого самоврядування за формулою розподілу на учня, яку затверджує щороку постанова Кабінету Міністрів України (КМУ), розроблена Міністерством освіти і науки України (МОН), а резерв може бути розподілений, виходячи з потреб територіальних громад.

$$\begin{array}{l}
 \text{Обсяг} \\
 \text{освітньої} \\
 \text{субвенції} \\
 \text{для} \\
 \text{громади}
 \end{array}
 =
 \frac{\text{Кількість} \\
 \text{учнів в} \\
 \text{громаді}}{\text{РНК}}
 \times
 \frac{\text{Навчальний} \\
 \text{план, год}}{18 \text{ год}}
 \times
 \frac{\text{Середня} \\
 \text{ЗП} \\
 \text{вчителя}}{\text{(ставка 1} \\
 \text{вчителя)}}$$

Кількість нормативних класів  
 Кількість навчальних годин, які має отримати учень  
 Кількість ставок вчителів  
 Обсяг коштів, необхідний для оплати праці такої кількості вчителів

Рис. 2.1. “Формула розподілу освітньої субвенції” (згідно з даними МОН) [37]

На рис. 2.1 зображено формулу розподілу освітньої субвенції відповідно до даних МОН [37]. У 2023 році, порівняно з початком запланованих витрат на освітню субвенцію держбюджету 2022 року, передбачено 87, 5 млрд грн освітньої субвенції, що на 20% менше, ніж у попередньому році.



Відповідно, це зменшує заробітну плату вчителям, які продовжують працювати всупереч відключенням світла, постійним воєнним діям (на деяких територіях) та повітряним тривогам, міграції учнів тощо.

Оскільки збір інформації, необхідної для розрахунку субвенції для кожної громади не є точним (через відсутність єдиної та універсальної мережі збору даних, міграції учнів і вчителів), на кінець календарного року можливі формування залишків з освітньої субвенції. Такі залишки повертаються до держбюджету та можуть бути витрачені відповідно до переліку, затвердженого КМУ. Відповідно до статті 32 Закону України «Про Державний бюджет на 2023 рік» залишки освітньої субвенції, які утворилися на кінець 2022 року, автоматично спрямовані до спеціального фонду освітньої субвенції МОН [37].

На сьогодні резерв коштів заплановано використати на три напрямки:

- 1) оплату праці педагогічним працівникам (у всіх проявах – заборгованість зарплати на окупованих територіях, виправлення помилок, міграція учнів тощо);
- 2) погашення кредиторської заборгованості, що утворилася у 2022 році [37].

За рахунок залишків освітньої субвенції також фінансуватимуться територіальні громади, які будуть звільнені від російських окупантів та відновлять освітній процес [37].

Крім процесів децентралізації, в Україні з 2017 року впроваджується комплексна шкільна реформа – “Нова українська школа”, або “НУШ”. НУШ передбачає впровадження реформи змісту освіти та дитиноцентричного підходу до навчання, зміну форми та методів оцінки знань учнів, розподіл відповідальностей на користь управлінь освіти в громадах, модернізацію інфраструктури шкіл тощо [38].

Загалом від 2017 року в Україні відбувся ряд реформ та трансформацій у підходах до викладання та управління шкільною освітою. Ось декілька з найзначніших реформ у шкільній освіті в Україні:

Реформа змісту навчальних програм. У 2018 році була розпочата реформа змісту навчальних програм, що передбачає зменшення кількості предметів та введення нових, більш актуальних для підготовки учнів до подальшої освіти та життя. Також зміни відбуваються в системі оцінювання учнів [39].

Розвиток інклюзивної освіти. Україна розпочала реформу інклюзивної освіти з метою забезпечення рівних можливостей для всіх учнів, зокрема й дітей з особливими потребами та дітей з малозабезпечених родин [40].

Підвищення кваліфікації вчителів. Уряд України здійснює програми підвищення кваліфікації вчителів з метою забезпечення якісного навчання та підготовки учнів до подальшої освіти та життя [41].

Модернізація матеріально-технічної бази шкіл. Уряд вкладає кошти в модернізацію матеріально-технічної бази шкіл та впровадження новітніх технологій у навчальний процес, таких як електронні зошити та інтерактивні дошки.

Реформа шкільного харчування 2023-2027 тощо [42].

Загалом після революції Гідності громадянське суспільство отримало новий підхід для свого розвитку. Після 2014 року було створено багато громадських організацій, міжнародних представництв, що змінюють освіту України та підходи до неї, впливаючи на різних її учасників. Наприклад, ГО “Міжнародний супровід реформ”, що (спільно з Державною службою якості освіти в Україні) проводить моніторинг якості освітньої діяльності та якості освіти, працює з учителями у сільських та міських громадах, допомагає їм використовувати та впроваджувати нові методи викладання серед учнів тощо. “GoGlobal” – освітня фундація, яка генерує, пілотує та масштабує проекти для вчителів, школярів та молоді [43]. Міжнародний благодійний фонд savED, що

відновлює освітню інфраструктуру громад, які були в окупації або ж зазнали авіаударів по школах чи дитячий садочках. Крім того savED створює цифрові освітні центри, де школярі отримують доступ до гаджетів, мають можливість з підтримкою вчителів долати освітні втрати чи готуватись до НМТ тощо. Активну роботу з молоддю проводить Українська академія лідерства (УАЛ), яка ще донедавна впродовж 10 місяців у рамках формаційної програми навчала молодих людей з різних міст та сіл України у 7 різних осередках та регіонах. Після початку повномасштабного УАЛ продовжує працювати у двох містах України.

У 2018 році в Україні вперше було проведено та опубліковано результати міжнародного оцінювання PISA, що продемонстрували розрив між освітою дітей одного віку у селах та містах, який становить 2,5 року [5].

Ця статистика є актуальною до епідемії Covid-19, коли ще всі діти відвідували свої школи постійно та очно. Сьогодні ці показники змінилися, адже в селах діти можуть і не мати доступу до гаджетів у себе вдома (малозабезпечені та/або багатодітні сім'ї, діти, що перебувають у складних життєвих обставинах тощо). У 2021 році у Волинській області були випадки, коли вчителі та діти на час Covid-19 та дистанційного навчання змушені були обмінюватись домашніми завданнями у сільському магазині впродовж тривалого часу. Такі приклади не мають регіонального співвідношення, а є можливими у різних областях України. За таких умов пояснення матеріалу цим дітям ставало відповідальністю дітей або батьків.

Криза коронавірусу та дистанційне навчання зумовили навички швидкої адаптації до дистанційного навчання в умовах повномасштабного вторгнення та інших викликів, що з ним пов'язані.

З 2017 року в Україні почали створювати опорні школи в громадах, що забезпечують освітою дітей з різних населених пунктів відповідної громади. Згідно зі статистикою, представленою МОН України, станом на червень 2022 року 9% від загальної кількості шкіл в Україні є опорними [44].

Отже, з 2017 року відбувається ряд реформ, зокрема “НУШ” [38], що покликані працювати з освітою, долаючи освітні виклики та створюючи нові освітні можливості. Водночас до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України освітня система України зіткнулась з викликом дистанційного навчання учнів, різницею у навчальних досягненнях між учнями міських та сільських шкіл, потребою оновлення освітньої інфраструктури, низькою оплатою праці вчителів тощо. Багато можливостей, що були створені до війни, продовжують працювати та втілюватись досі. Щоправда з новим виміром викликів і втрат.

## 2.2. Післявоєнні наслідки впливу війни на освітній процес

Початок повномасштабних воєнних дій росії на території України, щоденні обстріли та злочини з боку агресора постійно створюють загрозу національній безпеці та мирному життю українців. “Станом на ранок 22 квітня 2023 року більше ніж 1419 дітей постраждали в Україні внаслідок повномасштабної збройної агресії рф. За офіційною інформацією ювенальних прокурорів, 470 дітей загинуло та понад 949 отримали поранення різного ступеню тяжкості,” – повідомляє офіс Генерального прокурора України [45].

З погляду регіонального розподілу станом на 2 травня 2023 року найбільше дітей постраждало з Донецької (453), Харківської (275) і Київської (128) областей. Крім того, понад 840 дітей було поранено, 405 вважають зниклими безвісти, більше ніж 19 393 дітей примусово депортовано до рф. [46] На жаль, ці дані постійно оновлюються та зростають.

Освітня інфраструктура стала однією з основних мішеней терористів, а в деяких випадках і місцем для їх дислокацій. Школи, дитячі садочки зазнають постійних бомбардувань, обстрілів та пошкоджень. Масштаб і кількість руйнувань освітньої інфраструктури залежить від регіону, тривалості бойових

дій у ньому, близькості до місць ведення постійних бойових дій і тривалості російської окупації.

МОН повідомляє, що в Україні 3251 заклад освіти постраждав від бомбардувань та обстрілів. 277 з них зруйновано повністю [47].

Як зазначалось раніше, масштаб руйнувань залежить від області та регіону. Згідно з тією самою статистикою МОН, порівняно з початком 2021/2022 навчальних років, постраждало 10% від усієї кількості шкіл України. Найбільше таких у Донецькій (69%), Харківській (43%) та Луганській (41%) областях [47].

У кількісному вимірі найбільше постраждалих (пошкоджених та зруйнованих повністю) шкіл у Донецькій (760) і Харківській областях (624), значна кількість – більше 100 закладів – також постраждали в Миколаївській, Київській, Луганській та Херсонській, а також у Запорізькій областях (186 шкіл).

Як зазначають директори шкіл, заклади освіти часто стають безпосередньою ціллю для росіян. Серед основних причин руйнувань виокремлюють прямі влучання, скидання бомб, потрапляння осколків, умисні підпали після залишення позицій та відступу.

Кожна зі шкіл зазнала різних ступенів пошкоджень. Наприклад, у Михайло-Коцюбинському, що на Чернігівщині, після прямого потрапляння було зруйновано частину школи. Зараз учні продовжують вчитись у вцілілій та відремонтованій її частині у змішаній формі: учні молодших класів навчаються очно, а старші – дистанційно та в різні тижні. Така сама ситуація в Плосківському ліцеї Київської області: частину школи, яка була зруйнована, учителі та інші працівники школи своїми силами “замурували” та відділили таким чином від уцілілої.

Чимало шкіл також має вторинні пошкодження, наприклад, спричинені хвилею вибухів: відсутність вікон чи дверей, пошкодження стін тощо. Крім

того, директори шкіл зазначають, що деякі з пошкоджень не помітні відразу, а стають явними під впливом погодних чи сезонних факторів.

Області західної України не зазнали таких руйнувань. Водночас, через постійні повітряні тривоги та відключення електроенергії неможливо забезпечити повноцінний та постійний доступ до освіти у жодній з українських областей.

У період ведення активних бойових дій або ж окупаційний період школи не можуть забезпечувати учнів освітою. У багатьох громадах школи ставали пунктами прихистку та переховування мешканців цих громад. Підвальні приміщення багатьох шкіл продовжують виконувати функції укриттів для учнів та їхніх батьків. Як зазначила в одному з інтерв'ю директор Бородянського академічного ліцею Коваленко Олена Вікторівна, у березні 2022 року під час активних бойових дій на Київщині у шкільному підвалі вцілілої школи переховувалося 150 людей, серед них діти та люди літнього віку.

Окупаційні війська доволі часто використовують заклади освіти як місця для тренувань або тимчасового проживання. Наприклад, як це було у Богданівській школі Великодимерської громади Київської області. У одному з інтерв'ю директор Богданівського ліцею Дейко Людмила Сергіївна, розповідає, як окупанти жили в будівлі школи, а на території садочка, що розташований за кілометр, зберігали все награване майно [48]. Після відступу окупантів школу було спалено, а дитячий садочок підірвано разом з боєприпасами, які залишили росіяни. Як наслідок, ціле село залишилося без доступу до базової загальної середньої та дошкільної освіти. Зараз діти старшої школи змушені їздити на навчання у центр громади – Великий Димер, а початкова школа навчається в нещодавно відновленому будинку культури.

Щонайгірше школи часто використовують не лише як місця перебування російських найманців, а й місця організації катівень, казарм і фільтраційних таборів. У селі Катюжанка Димерської громади Київської

області в сільській школі проводили допити та катували місцевих мешканців. А на території цієї школи було організовано тимчасовий крематорій.

Директор Плосківського ліцею Броварського району поділилася схожою історією. Чоловіка однієї з учительок було закатовано та вбито в школі, де вона працювала. Після деокупації села жінка не змогла продовжити працювати у своїй школі та переїхала до іншого місця.

Також у багатьох школах розграбоване та знищене майно. Наприклад, у Катюжанці викрадено всі проєктори та комп'ютери.

Найбільші втрати, яких зазнають українці щодня, – це людські втрати. У багатьох громадах, які тривалий час були під окупацією чи на стику бойових дій, є загиблі вчителі, батьки учнів та самі учні.

У 2021 році дослідження Світового банку засвідчили, що COVID-19 призвів до погіршення результатів навчання та зростання нерівності у багатьох країнах світу [49]. Станом на 24 лютого 2022 року в Україні ще не проводили комплексні дослідження, що допомогли б оцінити всі наслідки пандемії на поглиблення освітніх втрат, а також розробку дорожньої карти для їх подолання. Війна виклики освіти лише поглибила.

За оцінками генерального секретаря ООН, повномасштабне російське вторгнення в Україну призвело до глобальної кризи, коли відбулося масове переміщення українського населення як у межах країни, так і за кордон. [50] Тисячі учасників освітнього процесу: учні та їх батьки, вчителі ставали внутрішньо переміщеними особами або ж вимушеними біженцями. Станом на січень 2023 року за межами України перебуває приблизно 500 000 дітей шкільного віку, а найбільше з них у Польщі, Німеччині та Нідерландах [51].

### 2.3. Досвід адаптації шкіл до воєнного стану та управлінські рішення в регіонах, що пережили окупацію на прикладі Бородянської громади

У лютому-березні 2022 року Київщина стала областю, що одна з перших прийняла на себе ворожі удари. Саме в цей час на півночі регіону точились активні бойові дії, а частина територій, сіл та містечок були окупованими. Уже з квітня ЗСУ відновили контроль за громадами, що раніше перебували під окупацією. Усупереч цьому, Київщина, як й інші області України, досі продовжує страждати від постійних повітряних тривог, ракетних обстрілів та ударів по критичній інфраструктурі.

Активні бойові дії відбувались у 4 районах Київщини з 7. Усього в області, за даними МОН, було пошкоджено 18% шкіл – за кількістю це становить – 180 та 13 у Київській області (пошкоджено та зруйновано відповідно) та 99 – пошкоджено в місті Києві [52].

Найбільше руйнувань за період активних бойових дій пережили Вишгородський та Бучанський райони. Майже кожна школа громад цих районів зазнала збитків чи руйнувань. Рівень пошкоджень та збитків для кожної громади та школи різниться. Проте всюди є учні, які не мають можливості навчатись очно через пошкодження або ж маломісткість укриттів чи додаткових приміщень у вцілілих навчальних закладах.

У своїй роботі я розгляну приклад Бородянської громади Київської області з погляду управлінських рішень щодо освіти громади.

Основна мета цього підрозділу – проаналізувати та встановити основні виклики в управлінні освітою на рівні школи та загалом громади, а також порівняти інфраструктурні та людські показники у сфері освіти громади до та після повномасштабного вторгнення.

У процесі дослідження було проведено 4 експертних інтерв'ю з директорами 3 шкіл різних населених пунктів громади та керівником управління освіти громади [Додатки А, Б], зокрема з:



Коваленко Оленою Вікторівною – директоркою Бородянського академічного ліцею;

Крицькою Наталією Миколаївною – директоркою Мирчанського ліцею Бородянської селищної ради;

Глущенко Катериною Василівною – директоркою “Загальцівського ліцею” Бородянської селищної ради;

Кравчук Тетяною Вікторівною – начальницею відділу освіти (з червня 2019 по грудень 2022 року).

Перелік питань до інтерв’ювання директорів шкіл та начальника управління освіти наведено в Додатку до цієї роботи.

Бородянка розташована в напрямку білоруського кордону. Саме через цю громаду проходив шлях російських військ, через який вони здійснювали наступ.

На початку дослідження відділ освіти Бородянської ОТГ надав інформацію щодо кількості освітньої інфраструктури, вчительського та учнівського складу в громаді:

Таблиця 2.1

Кількісні показники щодо закладів освіти у Бородянській громаді Київської області

Кількість навчальних закладів у громаді до 24 лютого 2022 року	Кількість навчальних закладів у громаді, що функціонують станом на сьогодні	Кількість зруйнованих шкіл у громаді (потребують капітального ремонту)	Кількість шкіл, які зазнали руйнувань
11 закладів загальної середньої освіти + 3 філії.	Очне навчання - 2; Змішана форма - 3; Дистанційно - 1 +1 філія.	2	9

Згідно з даними управління освіти Бородянської ОТГ, наведеними у таблиці 2.1, до 24 лютого в громаді налічувалось 11 закладів загальної

середньої освіти та 3 філії. Значних руйнувань, таких, які унеможливили перебування дітей у закладі без реконструкції або капітального ремонту, зазнали дві школи: Бородянський ліцей №1 та опорний заклад освіти “Загальцівський ліцей” – та два садочки: Бородянський ЗДО “Буратіно” та ЗДО в с. Загальці. Повністю зруйновані Бородянський центр дитячої та юнацької творчості. У 10 школах і 4 садочках пошкодження різного ступеню: вибиті вікна, двері, пробитий дах, частково зруйновані стіни, підлога. У закладах освіти всіх населених пунктів, куди зайшли рашисти, грабувалася комп’ютерна техніка, нищилися меблі та обладнання. Більш-менш уціліли та були готові прийняти дітей після деокупації лише 3 школи і 4 садочки

Після деокупації громади й до тепер у Бородянській ОТГ очне навчання проводять у 7 школах та 2 філіях; 3 школи проводять своє навчання у змішаній формі; 2 філії функціонують лише дистанційно. Зараз продовжують навчання у своїх школах лише 2782 учні, з них 286 є внутрішньо переміщеними особами з інших областей. 337 учнів виїхали за кордон. Продовжують працювати у школах 270 вчителів.

У самій Бородянці функціонують 3 школи, одна з них потребує капітального ремонту.

Усі директори шкіл, з якими було проведено інтерв’ю, упродовж більше ніж 3 років обіймають свої посади.

Директор Мирчанської гімназії та Бородянського академічного ліцею зазначили, що їх заклади зазнали часткових руйнувань, тоді як Загальцівський ліцей потребує капітального ремонту. Усі директори шкіл зазначили, що експертна оцінка пошкоджень та руйнувань не проводилась. Тому оцінка втрат є приблизною та складеною самими працівниками шкіл.

1-2 березня після масованих бомбардувань Бородянки почалася масова евакуація населення з ОТГ: виїжджали діти, вчителі, директори, відділ освіти. Зібрати інформацію щодо руйнувань закладів освіти, перебування учнів та їхніх батьків вдалось повністю лише після деокупації громади та відновлення

електроенергії та зв'язку. Також інформацію про інфраструктурні пошкодження збирали ще в період окупації. Такий процес був забезпечений за можливості тимчасового відновлення зв'язку працівників закладу освіти, що перебували в окупації, та тих працівників, що тимчасово проживали в інших регіонах України. Після деокупації почався організований департаментом освіти та департаментом регіонального розвитку, селищною радою збір інформації, складання дефектних актів, заповнення гугл-таблиць з додаванням фотоматеріалів про завдані збитки.

Станом на сьогодні досі залишаються не оціненими всі збитки через вартісну проєктно-кошторисну документацію. Питанням відбудови та відновлення здебільшого займаються донорські організації, міжнародні фонди та благодійники тощо. Одну зі шкіл Бородянки, що потребує капітального ремонту, зараз відновлюють за рахунок коштів литовського уряду. Директор Загальцівського ліцею зазначає, що відновлення закладу освіти, у якому вона працює, буде здійснюватись за рахунок коштів угорського уряду.

До початку повномасштабного вторгнення в Бородянській громаді навчались 3033 учні. Сьогодні навчання продовжують 2782 учні, з них 286 є внутрішньо переміщеними особами. 337 учнів перебувають за кордоном та продовжують навчання в закладах освіти своєї ОТГ (формат навчання цих учнів у різних закладах освіти відрізняється). 5 дітей шкільного віку, що мешкали у громаді, загинули. Ще 3 вважають зниклими безвісти.

Щодо вчительського складу, то директори Бородянського та Загальцівського ліцею зазначили, що дефіцит не відчувається. Директор Мирчанського ліцею Бородянської селищної ради натомість зазначає, що в сільській школі нестача вчительського складу є відчутною. А з нового навчального року стане більш критичною через зменшення заробітних плат освітян.

Загалом чисельність учителів у громаді становила 281 особу. Сьогодні у закладах освіти працює 270 вчителів. Більшість педагогів повернулись до

роботи після деокупації, решта через сімейні обставини чи особисті міркування залишились у інших містах України або за кордоном.

Усі опитані зазначили, що в окупаційних період у їхніх закладах тимчасово проживали російські військові. За цей час було викрадено або пошкоджено все матеріально-технічне забезпечення шкіл.

Заклади освіти, що приймають частину учнів для очного навчання, оснащені укриттями для невеликої кількості відвідувачів. У більшості тимчасових укриттів не було поки здійснено капітального ремонту. Усі роботи відбувались силами закладу освіти, за рахунок грантодавців та батьками учнів. Дефіциту автобусів у громаді немає.

Формат навчання залишається дискусійним серед батьків. Як зазначає директор Бородянського академічного ліцею, у вересні 2022 року 80% були проти очного навчання. Така само ситуація в Загальцівському ліцеї.

Серед найбільших управлінських викликів освітяни зазначають:

- 1) психоемоційний стан учнів та їхню соціалізацію;
- 2) психоемоційний стан учителів;
- 3) відсутність рекомендацій щодо алгоритму дій та організації освітнього процесу в післяокупаційний період;
- 4) пошкодження інфраструктури, що потребують значних фінансових ресурсів;
- 5) відновлення матеріально-технічного забезпечення закладів освіти;
- 6) ремонт і збільшення місткості укриттів;
- 7) визначення формату навчання учнів;
- 8) навчання учнів, що перебувають за кордоном: відсутність дорожньої карти;
- 9) злагодженість комунікації з громадою як із засновником закладів освіти.

## Висновки до розділу 2

Отже, децентралізаційні процеси в Україні зумовили можливість для розвитку освіти та її реформування в різних галузях. З 2017 року розпочато такі реформи, як НУШ: реформа змісту освіти, оновлення матеріально-технічного забезпечення, розвиток інклюзивності освіти, реформа харчування тощо.

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України освітня інфраструктура зазнала значних ушкоджень та руйнувань. Найболіснішими для освіти залишаються втрати серед вчительського та учнівського складу, а також серед батьків учнів.

Найбільше руйнувань серед освітніх закладів зазнали Донецька, Харківська та Луганська області.

У досліджуваній Бородянській громаді Київської області практично всі заклади загальної середньої освіти зазнали руйнувань, пошкоджень або були пограбованими. Більшість закладів відновлюються або будуть відновлені за рахунок коштів донорських організацій, грантодавців, міжнародних фондів тощо. Значною залишається кількість учнів, що перебувають за кордоном. Серед найбільших викликів для управлінців залишаються: інфраструктура, психоемоційний стан учнів та вчителів, матеріально-технічне забезпечення шкіл, організація формату навчання для учнів на місцях та учнів, що перебувають за кордоном тощо.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ У БОРОДЯНСЬКІЙ ГРОМАДІ

3.1. Елементи системи шкільної освіти, які потребують найбільшої підтримки серед основних учасників освітнього процесу (на основі матриці стейкхолдерів)

У процесі мого дослідження було проаналізовано визначення поняття “управління освітою” з погляду українських та міжнародних науковців, вивчено міжнародний досвід адаптації шкільної освіти до викликів воєнного часу. Також проведено експертні інтерв’ю з управлінцями освіти Бородянської громади – начальницею управління освітою Бородянської ОТГ та 3 директорками шкіл громади, що зазнали руйнувань різного ступеня.

Реформа НУШ та всі її складники мали значний вплив на позитивні зміни у системі шкільної освіти в Україні. На мою думку, система шкільної освіти в Україні не потребує створення нової чи оновлення наявної нормативно-правової бази для її реформування. Проте існує велика потреба покращити та розширити деякі зі стандартів та збільшити кількість державних програм, які б допомагали долати основні виклики освіти, що з’являються в усіх учасників освітнього процесу.

У цьому розділі я опишу наявні управлінські рішення, а також сформулю рекомендації щодо покращення їх роботи та взаємодії для всіх стейкхолдерів освітнього процесу. Рекомендації розроблені на основі проведених інтерв’ю та досліджень і формуються за блоками.

У таблиці 3.1 проаналізовано основних стейкхолдерів освітнього процесу з урахуванням їхніх цілей, рівня впливу, реальної залученості, а також викликів, що перед ними постають у процесі роботи.

Таблиця 3.1

## Матриця стейкхолдерів освітнього процесу (авторська розробка)

Зацікавлена сторона	Інтереси та цілі	Рівень впливу	Рівень реальної залученості	Основні виклики
Керівництво ОТГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Відновлення зруйнованої освітньої інфраструктури;</li> <li>2) створення сприятливого середовища для роботи вчителів;</li> <li>3) відновлення очного навчання у школах.</li> </ol>	Високий	Середній	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Фінансування;</li> <li>2) наявність проектно-кошторисної документації;</li> <li>3) якісне кадрове забезпечення;</li> <li>4) відсутність налагодженої комунікації;</li> <li>5) відсутність чіткої покрокової стратегії для досягнення освітніх цілей.</li> </ol>
Відділ освіти Бородянської ОТГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Відновлення освітньої інфраструктури шкіл;</li> <li>2) належне фінансове забезпечення роботи вчителів;</li> <li>3) доступ до очного навчання учнів усієї громади;</li> </ol>	Високий	Високий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Фінансування;</li> <li>2) якісне кадрове забезпечення;</li> <li>3) навички проектного менеджменту;</li> <li>4) пошук донорів та партнерів</li> <li>5) якісна взаємодія з донорами та партнерами.</li> </ol>

Продовження табл. 3.1

Директори ЗЗСО	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Відновлення освітньої інфраструктур и шкіл;</li> <li>2) належне фінансове забезпечення роботи вчителів;</li> <li>3) доступ до очного навчання учнів усієї громади;</li> </ol>	Середній	Високий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Фінансування;</li> <li>2) психо-емоційний стан учнів та вчителів</li> <li>3) навички проектного менеджменту;</li> <li>4) вчительське забезпечення;</li> <li>5) наявність матеріально-технічної бази для проведення занять;</li> <li>6) наявність підручників;</li> <li>7) наявність укриттів;</li> <li>8) пошук донорів та партнерів та якісна взаємодія з ними.</li> </ol>
Учні ЗЗСО, які перебувають в Україні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Відновлення освітньої інфраструктур и шкіл;</li> <li>2) доступ до очного навчання;</li> <li>3) подолання освітніх втрат.</li> </ol>	Середній	Низький	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Доступ до освіти онлайн;</li> <li>2) психо-емоційний стан;</li> <li>3) соціалізація;</li> <li>4) знання та навички з деяких предметів.</li> </ol>
Учні ЗЗСО, які перебувають за кордоном	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Повернення до навчання у безпечному освітньому середовищі в Україні;</li> <li>2) подолання освітніх втрат та зарахування предметів.</li> </ol>	Середній	Низький	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Відсутність чіткого плану навчання в Україні для дітей, які перебувають тимчасово за кордоном;</li> <li>2) взаємодія з іншими дітьми та вчителями, які проживають в Україні;</li> <li>3) значна навантаженість при навчанні одночасно в Україні та за кордоном; психо-емоційний стан.</li> </ol>



Закінчення Табл.3.1

Батьки	1) Відновлення очного навчання у відбудованій освітній інфраструктурі; 2) подолання освітніх втрат.	Середній	Середній	1) Безпечне освітнє середовище для дітей; 2) подолання освітніх втрат серед дітей з різних предметів; 3) якісна підготовка учнів до НМТ; 4) психо-емоційний стан учнів; 5) навчання дітей, що перебувають за кордоном та поєднують навчання у двох країнах
--------	--	----------	----------	--

Як бачимо у таблиці 3.1, для кожної зі сторін-учасників освітнього процесу спостерігається єдність у цілях. По-перше, це відновлення доступу дітей до освітньої інфраструктури, створення безпечного та сприятливого середовища для навчання дітей і роботи вчителів, подолання освітніх втрат серед учнів тощо.

З проведених експертних інтерв'ю, опрацьованих джерел, проаналізованої матриці стейкхолдерів, усі категорії найбільших викликів можна поділити на:

- 1) інфраструктурні – відновлення та відбудова освітньої інфраструктури, покращення та вдосконалення стану укриттів на базі шкіл;
- 2) освітні – забезпечення дітей безперешкодним доступом до освіти, відновлення матеріально-технічної бази шкіл для повноцінного навчання учнів, проведення лабораторних та практичних робіт, подолання освітніх втрат серед дітей, які спричиненні онлайн-навчанням, карантинном та війною, робота з учнями, що перебувають за кордоном;
- 3) психо-емоційні – ментальне здоров'я учнів і вчителів;
- 4) управлінські – покращення вмій та навичок серед управлінців освіти щодо стратегічного планування, проєктного менеджменту, роботи з грантами та донорськими організаціями тощо.

Досвід управлінців освіти у громадах, що деякий час були в окупації, є корисним і повинен бути використаний для напрацювання дорожньої карти тим громадам, що найближчим часом будуть деокуповані та повернуться до повноцінної роботи та продовження освітнього процесу. Пропоную розробити дорожню карту дій управління шкільною освітою закладами загальної середньої освіти.

Найважливішим у процесі відновлення доступу є встановлення комунікації між освітянами та учнівством. Директорам шкіл та педагогічному колективу необхідно зібрати зворотний зв'язок від учнів та їхніх батьків щодо міста, села чи країни їх перебування, дізнатись про найближчі плани щодо повернення на деокуповані території.

Разом із тим потрібно встановити, чи є куди повертатись учням та вчителям – стан інфраструктури та її доступність і безпечність для навчання учнів. Здебільшого школи самостійно проводять аудит наявного, пошкодженого чи викраденого майна. З погляду управління було б необхідно запровадити універсальну схему проведення інвентаризації. З огляду на стан інфраструктури навчального закладу, запит батьків та безпекову ситуацію в регіоні, обрати формат для навчання учнів. Також зважати на рекомендації військово-цивільних адміністрацій, департаментів і відділів освіти.

У разі неможливості використання споруди закладу освіти, необхідно буде налагодити роботу школи на базі іншого закладу в громаді або ж у закладах сусідніх громад.

Одним з найдорожчих процесів у підрахунку втрат є укладення проектно-кошторисної документації. На цьому етапі необхідно залучати підтримку засновника закладу – громади, якщо такі кошти можливо передбачити в бюджеті або шукати її серед державних програм чи ж у міжнародних партнерів.

Якщо шкільна інфраструктура не зазнала значних пошкоджень або таких, що перешкоджатимуть процесу відновлення доступу учнів до неї,

необхідно перевірити стан укриттів та їх кількісну спроможність прийняти учнів і педагогів у разі небезпеки.

На час дії воєнного стану більша частина витрат держави спрямована на оборонну сферу. Багато міжнародних організацій, фондів, грантодавців та меценатів готові спрямовувати свої ресурси на забезпечення гуманітарної сфери України, зокрема й щодо освіти. Під час проведення інтерв'ювання більшість управлінців освіти зазначали, що зіштовхнулись з необхідністю укладення проєктних заявок, подання на гранти та участі в конкурсах на отримання коштів чи іншої підтримки від донорських організацій. Автономія шкіл створює для них додаткові можливості, але водночас розширює перелік знань і навичок, якими повинні володіти управлінці освіти, тобто директори, щоб якісно здійснювати свою діяльність. Для цього необхідно запровадити додаткові курси з проєктного менеджменту, фандрейзингу та роботи з грантами для директорів шкіл і вчителів. Таким чином педагоги могли б не лише самостійно подавати заявки на отримання додаткової фінансової підтримки для своїх шкіл, але й підсилювати учнів у цьому прагненні. На сьогодні існує безліч програм для активних підлітків та учнівства, що спрямовані забезпечити їхню залученість до відновлення громад через утілення та/або фінансову підтримку найкращих ідей. Що забезпечить безпосереднє залучення учнів до процесу відбудови та відновлення своїх сіл, селищ і міст з підтримкою вчителів.

3.2. Рекомендації щодо управлінських рішень для вдосконалення функціонування шкільної освіти в регіонах, що пережили окупацію

У попередньому підрозділі було проаналізовано основних стейкхолдерів освітнього процесу в Україні, а також запропоновано коротку покрокову інструкцію для налагодження роботи тих закладів освіти, що

відновлюватимуть свою роботу після активних бойових дій чи окупації. Злагожденість та системність дій громади та всіх учасників освітнього процесу є гарантом права українських дітей на безперервність та доступність шкільної освіти. Уряд України, органи місцевого самоврядування, директори шкіл і вчителі, учні та їхні батьки повинні спільно підтримувати та працювати в декількох напрямках. Найважливіші з них – безбар’єрний і безпечний доступ до середньої шкільної освіти учнів в умовах повномасштабної війни, другий – системна та постійна робота з наслідками впливу війни на ментальне здоров’я учнів та вчителів.

### 1. Забезпечення доступу до освіти в умовах воєнного стану.

Активні бойові дії, обстріли та повітряні тривоги, періодична відсутність електроенергії стають постійно на заваді повноцінному доступу до продовження освітнього процесу. Крім того, вони стають причиною вимушеної міграції учнів та вчителів в межах країни або ж за кордон. Для того аби своєчасно попереджувати виклики та ефективно на них реагувати, необхідно постійно збирати зворотний зв’язок від навчальних закладів.

Моніторинг доступності освіти, кількості учнів і вчителів, кількості підручників та технічного обладнання, що потребує заміни або закупівлі, стан інфраструктури – дозволять забезпечити постійний збір потреб і проблем у різних регіонах та громадах. Такий централізований підхід до збору інформації та потреб дозволить вчасно реагувати на ситуацію, спрямовувати кошти відповідно до найбільшої необхідності. Такі інформаційні довідки часто стають важливими та якісними показниками для ідеації майбутніх проєктів і пошуку партнерів для залучення їх у реалізацію. Щодо розподілу державних коштів, то такий механізм буде позитивно впливати на обрахунок кількості освітньої субвенції відповідно до змін у вчительському складі навчальних закладів, а також дозволить якісно та своєчасно використовувати кошти. Системний збір інформації щодо доступу до освіти та її потреб у

різних областях дозволить краще координувати політику держави щодо освіти, а також спрямовувати додаткову допомогу від міжнародних партнерів чи з державних програм туди, де вона дійсно найбільше потрібна.

Створення додаткових умов для навчання дітей у громадах, де були зруйновані школи: цифрові освітні центри, модульні школи, використання приміщень громад під освітні потреби. У розділі 2 було розглянуто кількість закладів освіти, що постраждали або були повністю зруйновані під час бойових дій чи бомбардувань. З огляду на велику кількість шкіл, які потребують часткового або й повного відновлення, практично неможливо забезпечити їх одночасну відбудову. Багато сімей з дітьми шкільного віку повертаються до своїх громад майже відразу після деокупації. Тимчасовим рішенням для таких громад та їхніх мешканців може стати створення цифрових освітніх центрів на базі шкіл, що вціліли, або ж інших приміщень, які знаходяться в користуванні громадою (будинки культури, бібліотеки, окремі приміщення селищних чи сільських рад тощо). Цифрові освітні центри стануть додатковим місцем для навчання дітей та їхнього дозвілля, а з допомогою вчителів стануть середовищем, де учні зможуть готуватись до НМТ, покращувати свої знання з деяких предметів, а за умов постійного навчання онлайн – наживо спілкуватись між собою. Такі простори чи модульні школи можуть стати освітніми пунктами незламності.

## 2. Додаткове забезпечення навчальними матеріалами та підручниками.

Усі школи Бородянки під час тимчасової окупації зазнали мародерства, руйнувань і збитків, зокрема й матеріально-технічних. Багато дітей шкільного віку (діти з багатодітних родин, діти, що опинились у складних життєвих обставинах, з малозабезпечених сімей) часто не мають у своєму користуванні гаджетів, які б забезпечили їм доступ до занять онлайн. За різних обставин не завжди можна забезпечити доступ до очного навчання. Найбільше у таких випадках страждає освіта вразливих категорій дітей, які за відсутності ресурсу втрачають доступ до освіти взагалі. Такі категорії дітей необхідно

першочергово забезпечити паперовими підручниками та планшетами або комп'ютерами.

За умов онлайн-навчання вчителям потрібно надати методичну підтримку. Наприклад, про особливості проведення дистанційного навчання, рекомендації щодо використання інструментів та методик тощо.

Ремонт та облаштування шкільних укриттів. Відповідно до вимог ДСНС, жодна зі шкіл не може забезпечувати свою роботу для учнів, якщо в її користуванні немає відповідного укриття. За умови оснащення укриття, проведення достатньої кількості світла, забезпечення вентиляцією та комфортними умовами, укриття може стати не лише місцем тимчасового перебування під час повітряних тривог і ракетних загроз, а й простором для навчання учнів та корисного проведення часу в спільноті.

### 3. Робота з наслідками війни серед учнів та вчителів.

У попередніх розділах йшлося про вплив COVID-19, дистанційного навчання, а також про різницю між навчальними досягненнями між учнями з міських і сільських шкіл. До початку повномасштабного вторгнення ще не відбувалося вимірювання освітніх втрат серед учнів. Війна ж ці наслідки лише підсилила. У будь-якій роботі важливий процес дослідження, аби визначити проблеми та спрямувати сили на їх подолання. Потрібно централізовано провести вимірювання освітніх втрат з різних категорій та предметів серед учнів шкільного віку. Відповідно до результатів розробити план щодо їх подолання та освітню програму (універсальну або відповідно до потреб і викликів), яка мала б бути імплементована у кожній школі. Важливо при проведенні такого аналізу особливу увагу звертати на вразливі категорії учнівства, а також на тих дітей, які навчаються в сільських школах, та за можливості розробити для них окремі підходи до роботи. Крім освітнього компонента, врахувати потрібно й напрацьовані компетенції та “м'які навички”. 8 червня на своїй сторінці у фейсбук заступник міністра освіти,

Євген Кудрявець, повідомив, що “МОН за підтримки UNICEF Ukraine дали старт напрацюванню національної стратегії надолуження освітніх втрат” [53].

4. Налагодження системного підходу в роботі з ментальним здоров’ям вчителів, учнів та їхніх батьків.

В Україні тема ментального здоров’я набула широкого розголосу, а необхідність роботи з цим загострилася після початку повномасштабного вторгнення. Дослідження ГО “GoGlobal” показує, що “54% українських учителів мають професійне вигорання, а 75% школярів – прояви стресу” [43]. На жаль, у школах здебільшого робота психологів потребує покращення. Сьогодні існує багато організацій, які розробляють програми та готові працювати з усіма учасниками освітнього процесу. За наявності багатьох можливостей бракує централізованості застосування відповідних інструментів та системності у виконанні. Потрібно додатково працювати з учителями та їхніми навичками щодо оцінки емоційного стану учнів та особистого, умінню пропрацювати тривожності серед дітей тощо.

5. Робота з учнями, які перебувають за кордоном.

З усіх проведених інтерв’ю проблема щодо організації роботи учнів, які перебувають за кордоном, звучала найчастіше та найбільш гостро. Діти, які переїхали за кордон, часто поєднують навчання у рідній школі з навчальним закладом в країні перебування. У першу чергу постає проблема організації навчання за різними програмами та зарахування результатів вивчення предметів. На мою думку, найбільшим викликом для освіти в роботі з дітьми, які проживають за кордоном, залишається їх зв’язок з країною загалом. Найкраще такий зв’язок може підтримувати школа. Необхідно розробити програму проєктної діяльності дітей в Україні та за кордоном, щоб постійно підтримувати комунікацію з тими, хто вимушено залишив свій дім, та підсилювати постійно їх зв’язок з Україною. Це потрібно в першу чергу для того, аби вимушена міграція була тимчасовою.

У таблиці 3.2 “Імплементатори пропозицій” наведено пропозиції завдань для імплементаторів освітніх цілей відповідно до державного, регіонального та місцевого рівнів впливу на освітній процес згідно з рекомендаціями, розробленими в цьому розділі.

Таблиця 3.2

## Імплементатори пропозицій (авторська розробка)

Імплементатор	Пропозиції
МОН (Міністерство освіти і науки України)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Моніторинг доступності освіти, кількості учнів та вчителів, кількості підручників та технічного обладнання, що потребує заміни або закупівлі, стан інфраструктури;</li> <li>2) Вимірювання освітніх втрат.</li> <li>3) Додаткове забезпечення навчальними матеріалами та підручниками.</li> </ol>
ОМС (органи місцевого самоврядування)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Створення додаткових умов для навчання дітей у громадах, де були зруйновані школи: цифрові освітні центри, модульні школи, використання приміщень громад під освітні потреби;</li> <li>2) ремонт та облаштування шкільних укриттів.</li> </ol>
Місцеві управління та відділи освіти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Робота з вчителями, підвищення кваліфікації вчителів, додаткові стимули та мотивації.</li> </ol>
Адміністрації шкіл	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Робота з ментальним здоров'ям для вчителів, учнів та їхніх батьків;</li> <li>2) робота з учнями, які перебувають за кордоном.</li> </ol>

## Висновки до розділу 3

Отже, у процесі відновлення доступу до освіти учнів, реконструкції чи повної відбудови освітньої інфраструктури задіяні декілька ключових



стейкхолдерів: МОН, місцеві сільські, селищні та міські ради, управлінці освіти на різних рівнях, директори шкіл, учні та їхні батьки. Основними напрямками роботи для досягнення пріоритетних цілей освіти мають бути: забезпечення доступу до освіти в умовах воєнного стану, що передбачає моніторинг якісних і кількісних показників освіти, відновлення освітньої інфраструктури, створення додаткових навчальних просторів, забезпечення матеріально-технічною базою, відновлення та створення шкільних укриттів. Одночасно потрібно працювати над психо-емоційним станом усіх учасників освітнього процесу, надавати підтримку вчителям та створювати для них додаткові можливості, виявити освітні втрати серед різних категорій учнів та розробити механізми щодо їх подолання. Не менш важливо – працювати та підтримувати зв'язок з учнями, які тимчасово перебувають за кордоном.

У всіх цих напрямках роботи потрібно рівномірно та якісно розподіляти ресурси відповідно до найбільших потреб, підібрати індивідуальний підхід для кожного закладу, заручитись допомогою громадських організацій та міжнародних партнерів, які мають досвід імплементації освітніх проєктів.

## ВИСНОВКИ

У межах нашої роботи здійснено дослідження управління шкільною освітою у регіонах, що пережили окупацію (на прикладі Бородянської громади). У вступі була представлена актуальність цієї теми, зокрема, у контексті повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Освіченість молодих людей – пріоритетний напрямок для різних сфер відбудови держави та подальшого економічного розвитку.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи та підходи до управління шкільною освітою, проаналізовано міжнародний та український досвід трактування поняття освітнього менеджменту. Також встановлено основних стейкхолдерів освітнього процесу в Україні, визначено їхні ролі та функції на національному, регіональному та місцевому рівнях. Проаналізовано досвід забезпечення шкільною освітою учнів, що проживали або проживають у країнах, де провадились активні бойові дії. Відповідно до методології дослідження було обрано три методи аналізу та синтезу: 1) порівняльний аналіз досвіду адаптації та розвитку шкільної освіти на прикладі Фінляндії та Ізраїлю; 2) аналіз стейкхолдерів шкільної освіти на різних рівнях (відповідно до теоретичної моделі дослідження), їхні цілі та виклики у роботі та 3) аналіз глибоких інтерв'ю з управлінцями освітою в досліджуваній громаді.

Під час проведення експертних інтерв'ю особливий акцент у відповідях респондентів був зосереджений на досвіді відновлення доступу до освіти в післяокупаційний період у Бородянській громаді, встановлено зони розвитку та найбільші виклики в управлінні, а також при взаємодії із засновниками закладів й учасниками освітнього процесу. Експерти найчастіше виокремлювали проблеми з відновленням інфраструктури, фінансуванням, обранням формату навчання, психо-емоційним станом учнів і вчителів, а також роботі з учнями, які перебувають за кордоном.

У третьому розділі було надано рекомендації для відновлення та організації освітнього процесу в громадах, що будуть деокуповані. Також напрацьовано пропозиції щодо найважливіших напрямків підтримки освіти – безбар’єрний та безпечний доступ до середньої шкільної освіти учнів в умовах повномасштабної війни; системна та постійна робота з наслідками впливу війни на ментальне здоров’я учнів та вчителів. Серед основних рекомендацій у цій роботі зазначено:

1. Забезпечення доступу до освіти в умовах воєнного стану:

- а) моніторинг доступності освіти, кількості учнів і вчителів, кількості підручників та технічного обладнання, що потребує заміни або закупівлі, стан інфраструктури;
- б) створення додаткових умов для навчання дітей у громадах, де були зруйновані школи: цифрові освітні центри, модульні школи, використання приміщень громад під освітні потреби;
- в) додаткове забезпечення навчальними матеріалами та підручниками;
- г) ремонт та облаштування шкільних укриттів.

2. Робота з наслідками війни серед учнів та вчителів:

- д) вимірювання освітніх втрат з різних категорій та предметів серед учнів шкільного віку;
- е) налагодження системного підходу в роботі з ментальним здоров’ям для вчителів, учнів та їхніх батьків;
- є) робота з учнями, які перебувають за кордоном.

На основі аналізу та експертних інтерв’ю було рекомендовано органам рівномірно та якісно розподіляти ресурси за найбільших їх потреб, гарантувати індивідуальний підхід для кожного закладу, заручитись допомогою громадських організацій і міжнародних партнерів, які мають досвід імплементації освітніх проєктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скільки збитків нанесла РФ українській освіті [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/HKmj>
2. Воєнний стан Моніторинг якості освіти Якісна школа Міжнародне співробітництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/>
3. Громадська організація «GoGlobal» провела дослідження серед освітян, яке показало глибинні настрої, як вчителів, так і учнів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/HKmh>
4. «Освіта – це не про видатки. Освіта – це інвестиції і розвиток держави» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://osvitoria.media/experience/osvita-tse-ne-pro-vydatky-osvita-tse-investytsiyi-i-rozvytok-derzhavy-oksen-lisovyj/>
5. Український центр оцінювання якості освіти. [pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA\\_2018\\_Report\\_UKR.pdf](https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA_2018_Report_UKR.pdf)
6. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitichni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stan-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>.
7. QUALITY EDUCATION: WHY IT MATTERS [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2017/02/4\\_Why-It-Matters-2020.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2017/02/4_Why-It-Matters-2020.pdf).
8. Формування людського капіталу в інноваційній економіці [електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/49611790-ae34-4a5d-b562-0b98eea7e671/content>.
9. Роль освіти в сучасному світі [електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://lib.iitta.gov.ua/711946/1/rol-osv.sys.pdf.pdf>.

10. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом [електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17173/1/2\\_vynnychuk.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17173/1/2_vynnychuk.pdf).
11. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Mo№graf\\_Meshko\\_in\\_2020.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Mo№graf_Meshko_in_2020.pdf).
12. Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 “Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n10>.
13. Феномен управління в умовах трансформації освіти [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [https://lib.iitta.gov.ua/6860/1/Стаття\\_3\\_І.Драч.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/6860/1/Стаття_3_І.Драч.pdf).
14. Винничук О. Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом [Електронний ресурс] / Винничук О. Т. – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17173/1/2\\_Vynnychuk.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17173/1/2_Vynnychuk.pdf).
15. Управління в сучасній системі освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24dd432b-dd89-47ad-b876-b609e05d114e/content>.
16. Особливості публічного управління освітньою сферою в Україні на регіональному рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/348/350>.
17. Мантуленко С. В. Управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах профільного навчання [Електронний ресурс] / С. В. Мантуленко. – Режим доступу до ресурсу: <https://vseosvita.ua/library/embed/0100a9nl-1469.docx.html>
18. Michael Conelly, Chris James, Michael Fertig. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1741143217745880>

19. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>
20. Закон України “Про повну загальну середню освіту” (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст.226) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n1290>.
21. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
22. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898 “Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti).
23. Стратегічний аналіз корупційних ризиків у дошкільній та загальній середній освіті [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Risk-Assessment-in-Education-12.09.2022.pdf>.
24. Постанову Кабінету Міністрів України № 1472 «Деякі питання розподілу обсягу освітньої субвенції на 2023 рік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/63b/d91/793/63bd917936dcb390290187.pdf>.
25. Освіта в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/НКма>
26. Указ президента України №64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.

27. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX "Про введення воєнного стану в Україні" [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
28. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 р. № 1095 “Про деякі питання запровадження зовнішнього незалежного оцінювання” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2004-п#Text>.
29. Наказ Міністерства освіти і науки від 12.05.2022 № 433 “Про затвердження Порядку проведення у 2022 році національного мультипредметного тесту” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0545-22#Text>
30. У Житомирі підписали меморандум про створення нової освітньої стратегії для ліцею № 25, зруйнованого російською ракетою [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.zhitomir.info/news\\_211843.html](https://www.zhitomir.info/news_211843.html).
31. PISA 2018 Insights and interpretations | Andreas Schleicher [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>
32. Система освіти Фінляндії [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/school/method/1300/>.
33. Косенчук Ю. Г. “Реформування шкільної освіти в фінляндській республіці: поступ до успіху” [Електронний ресурс] / Юлія Геннадіївна Косенчук. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/НКjB>
34. Який досвід українська освіта може взяти в Ізраїлю: класи-укриття, педагогічний підрозділ армії та “4 стихії” відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/НКm8>
35. Чому Ізраїль обрав очне навчання під час війни та що з цього досвіду може перейняти Україна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/НКmF>

36. Загальна середня та професійна (професійно-технічна) освіта в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
37. Особливості розподілу освітньої субвенції [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/budzhet/Inform.dovidky.rozrakhunku.osv.subv.2021/2023/Osobl.rozpodilu.osvit№yi.subventsii.u.2023.rotsi.24.01.2023.pdf>
38. НУШ [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/ua/tag/№va-ukrainska-shkola>.
39. Реформа освіти та науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>.
40. Наказ Міністерства освіти і науки від 1 жовтня 2010 року № 912 “Про затвердження концепції розвитку інклюзивного навчання” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-kontseptsii-rozvitku-inklyuziv№go-navchannya>.
41. Наказ Міністерства освіти і науки від 12 жовтня 2022 року № 905 “Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий державний стандарт базової середньої освіти” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/НКpr>
42. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305 “Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/НКpG>.
43. GoGlobal [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://globaloffice.org.ua/uk/?fbclid=IwAR2gfCR2t1j-wWYm72FyYmwIIaGbg6Pxj1FP3ViihS7eCQm8lvsTpomloR0>.
44. Опорні школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>.



45. В Україні знову зросла кількість дітей, постраждалих внаслідок агресії РФ – ОГП [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.slovoidilo.ua/2023/04/22/№\\_vyna/suspilstvo/ukrayini-z№\\_vu-zrosla-kilkist-ditej-postrazhdalix-vnaslidok-ahresiyi-rf-ohp](https://www.slovoidilo.ua/2023/04/22/№_vyna/suspilstvo/ukrayini-z№_vu-zrosla-kilkist-ditej-postrazhdalix-vnaslidok-ahresiyi-rf-ohp).
46. Діти війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://childre№fwar.gov.ua>.
47. Скільки збитків нанесла РФ українській освіті [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/money/10-osvit№i-infrastrukturi-ukraini-postrazhdali-vid-obstriliv-rosii-skilki-zbitkiv-nanesla-rf-ukrainskiy-osviti-20042023-13147>.
48. Зруйновані школи та дитсадки: як село Богданівка нормалізовує життя. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukrainian.voanews.com/a/zruj№vani-shkoly-ta-dytsadky-jak-selo-boghdanivka-№rmalizovuje-zhyttja/6780908.html>.
49. Вплив COVID-19 на освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.worldbank.org/uk/news/opinion/2021/04/02/the-impact-of-covid-19-on-education-recommendations-and-opportunities-for-ukraine>.
50. Освіта в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts\\_ssi-iea\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssi-iea_2022.pdf).
51. Міністр освіти і науки: «Жодних обмежень щодо визнання результатів навчання дитини за кордоном на сьогодні не існує» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bitly.ws/HKrq>
52. Освіта під загрозою [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://saveschools.in.ua>.
53. “МОН за підтримки UNICEF Ukraine дали старт напрацюванням національної стратегії надолуження освітніх втрат.” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.facebook.com/100001702789029/posts/pfbid02yXDQs7NJxFy93hHcFQ3PoBN89hFXaAFL4yKYX8WU9GVKzXgNiywfguHY1otZYk4l/?d=n>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Гайд для проведення глибинних експертних інтерв'ю директорів шкіл

Знайомство:

1. Як давно ви працюєте у цій школі? А як давно обіймаєте посаду директор\_ки?

Втрати:

2. Як ваша школа постраждала від повномасштабного вторгнення? Яким є масштаб руйнування?
3. Чи ви оцінювали втрати у вашій школі внаслідок повномасштабної війни? Чи долучалась до цього громада якимось чином?
4. Як надовго зупинялося навчання з початку повномасштабної війни? На вашу думку, як це вплинуло на вчительство й учнівство?
5. Як відбувалося відновлення навчання після зупинення? Чи були з цим якісь складнощі?
6. Чи відчуваєте ви нестачу вчительства у вашій школі? Чи є вчителі, які перебувають за кордоном? Якщо так, то яка їх кількість?
7. Чи змінювалися умови або оплата праці працівни\_ць вашої школи з початку повномасштабного вторгнення?
8. Чи були у вас випадки звільнення вчитель\_ок за цей час? Чому?
9. Як ви отримували і передавали інформацію про зміни в освітньому процесі під час активних бойових дій або окупації?
10. Потреби щодо відновлення навчального процесу:
11. Якими зараз є першочергові потреби вашої школи?
12. У якій формі зараз відбувається навчання у вашій школі? Як довго воно проходить у такому форматі?
13. Чи облаштоване у вашій школі укриття? У якому воно стані? Чи вистачає місця? Хто допоміг з облаштуванням?
14. З якими найбільшими викликами в управлінні Ви стикалися?

## Додаток Б

Гайд для проведення глибинних експертних інтерв'ю для управління освіти

Знайомство:

1. Розкажіть, будь ласка, як давно ви працюєте в управлінні?

Втрати:

2. Розкажіть, будь ласка, як саме освітня галузь вашої громади постраждала від повномасштабної війни? Які виклики для освітнього процесу, на вашу думку, зараз є?
3. Як ви збирали інформацію про інфраструктурні пошкодження та інші втрати у школах громади? Чи створена універсальна система для збору такої інформації?
4. Чи проводили ви оцінку втрат: фінансових, матеріальних, кадрових?
5. Чи забезпечена освіта громади вчителями з усіх предметів? Чи вистачає їх?
6. Наскільки наявна мережа ЗЗСО відповідає потребам жителів громади після окупації / перебування в зоні бойових дій?
7. Чи є в громаді проблеми з нерівномірним розподілом учнів?

Плани на відновлення:

8. Які першочергові потреби громади станом на зараз, аби забезпечити доступ до якісної освіти усіх дітей?
9. Чи збирали запити щодо потреб від шкіл? Чи долучалися батьки? Чи збирали у вас інформацію про пошкодження та потреби? Чи був запит на це від центральних органів влади?
10. Чи є в громади стратегія чи план відновлення освіти?
11. Чи є зараз в громаді дефіцит шкільних автобусів?
12. Чи вплинула війна на плани (середньо- та довгострокові) розвитку освіти у громаді? Якщо в громаді була стратегія розвитку освіти, то чи плануєте її міняти (оновлювати) у зв'язку з війною?

13. Чи почали ви якісь роботи над відновлення освітньої інфраструктури та інших втрат від війни? Якщо так, то якої саме?
14. На вашу думку, яка роль місцевої влади у пошуку позабюджетного фінансування на відновлення освіти, зв'язків з донорами?
15. Чи займалися ви (або чи плануєте займатися) пошуком позабюджетного фінансування на відновлення освіти?
16. Які додаткові джерела для фінансування відновлення освіти використовували? З якими труднощами зіштовхнулись?
17. З якими найбільшими викликами в управлінні освітою ви зіштовхнулись в процесі своєї роботи?