

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Міжнародне співробітництво в управлінні шкільною освітою в умовах міграції»

Виконала: студентка II курсу, групи СПА21

Галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

Освітній ступінь магістр

Стародуб Н.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., с.н.с. Засадко В.В.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент к.держ.упр., Лиска О.Г.

(прізвище та ініціали)

Львів – 2023 рік

Стародуб Н. В. Міжнародне співробітництво в управлінні шкільною освітою в умовах міграції: Кваліфікаційна робота: (281 «Публічне управління та адміністрування») / Н.В. Стародуб / Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук. кер: к.е.н., с.н.с. Засадко В.В. – Львів: УКУ, 2023. – 89 с.

Анотація. У роботі зроблено спробу імплементації європейської моделі освіти на український ґрунт у зв'язку з високим суспільним попитом на розвиток нового українського суспільства в післявоєнний період та проведено дослідження національного управлінського потенціалу в шкільній освіті; проаналізовано нормативно-правове забезпечення та успішний досвід міжнародного співробітництва у сфері освіти дітей шкільного віку України та країн ЄС в умовах зростаючих масштабів переміщення українських школярів та вчителів. З метою пошуку рішення для скорочення освітніх проблем та підтримки учасників освітнього процесу в роботі було проведено аналіз стейкхолдерів в галузі управління шкільною освітою та взято 10 інтерв'ю у батьків, педагогів та менеджменту з України, Польщі, Нідерландів, Данії. В результаті чого був запропонований системний підхід в розробці рекомендацій до управління шкільною освітою в умовах переміщення за напрямками змісту освіти, суб'єктів навчання, операційних завдань, місць навчання і способів фінансування освітнього процесу.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, управління освітою, стейкхолдери, міграція, проблеми освіти, модель освіти, управлінські рішення.

Abstract. The thesis attempts to introduce a European model of education onto Ukrainian soil in connection with high public demands for the development of a new Ukrainian society in the post-war period, and conducts a study of national managerial potential; it analyzes the regulatory and legal support and successful experience of international cooperation in the field of school education in Ukraine and EU countries in the context of the growing scale of displacement of Ukrainian schoolchildren and teachers. In order to find a way to reduce educational problems and support participants in the educational process, an analysis of stakeholders in the field of school education management was performed and 10 interviews were conducted with parents, teachers and management from Ukraine, Poland, Netherlands and Denmark. As a result, a systematic approach was proposed for developing recommendations on school education management in the context of changes in the field of educational content, participants of education, operational tasks, places of study and ways of financing the educational process.

Keywords: international cooperation, education management, stakeholders, migration, education problems, educational model, management solutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ МІГРАЦІЇ	8
1.1. Підходи до управління освітніми процесами в кризових умовах	8
1.2. Нормативно-правова база міжнародного співробітництва в сфері освіти: досвід України	12
1.3 Міжнародне освітнє співробітництво в умовах війни: український	16
аспект.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ МІГРАЦІЇ: ДОСВІД УКРАЇНИ	22
2.1. Ретроспективний аналіз – масштаб проблеми переміщення.....	22
2.2. Виклики і точки болю учасників освітнього процесу в умовах переміщення	26
2.3. Управлінські проблеми шкільної освіти в умовах переміщення.....	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ МІГРАЦІЇ.....	41
3.1. Авторська модель міжнародного освітнього співробітництва в шкільній освіті	41
3.2. Загальні рекомендації до вирішення управлінських проблем освітнього процесу	52
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	76
Додаток А.....	76
Додаток Б	79
Додаток В.....	80

ВСТУП

Сьогодні Україна живе у стані війни. Затяжне вторгнення Російської Федерації (РФ) призвело до значного руйнування багатьох державних систем і поставило під загрозу реалізацію цивільних прав на освіту в тому числі. Міжнародне співтовариство здійснює чимало зусиль щодо розробки механізмів захисту освіти в умовах надзвичайних ситуацій та воєнних дій. Напрацювання на цю тему у 2023 році можуть виявитися цінними для України. Цей факт актуалізує потребу в аналізі дієвих міжнародних методик та практик захисту з метою запозичення досвіду та побудови нових державних систем у повоєнний час на принципах сприятливих для міжнародного співробітництва.

Актуальність наукової роботи полягає у високому суспільному запиті на побудову нових освітніх структур як фундаменту розвитку нового українського суспільства у післявоєнний період. Одним із ключових завдань у цьому аспекті є функціонування та розвиток освітньої системи як стратегічної галузі сучасного українського суспільства на основі міжнародних стандартів. Перед національною освітньою системою стоять питання створення безпечного освітнього середовища та повернення учасників освіти, зокрема учнів та педагогів, відновлення зруйнованої освітньої інфраструктури, забезпечення ефективних механізмів управління закладами освіти, збереження національної самоідентичності учнів, які залишили країну, забезпечення безперервності освіти для всіх громадян України, незалежно від їхнього розташування. За умов рівного користування правом на масову освіту всіх верств населення, це знижує ризик громадянських заворушень і воєн [1].

Питання міжнародного співробітництва у сфері освіти є об'єктом дослідження великої кількості робіт у вітчизняному та зарубіжному науковому полі. Особливості впливу та наслідків криз, спричинених військовими конфліктами, до 2022 року були пріоритетом розгляду зарубіжних науковців і

були детально вивчені у різних галузях. Широку галузь досліджень становлять вивчення впливу наслідків конфліктів на освіту як загалом, так і в окремих країнах [2 –10].

З появою перших наслідків військового вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року ці теми набули актуальності і у вітчизняному науковому полі. Дослідження, присвячені міжнародному співробітництву у сфері публічного управління освітніми програмами опубліковані О. Локшиною, А. Рачинським, О. Ляшенком, К. Гладковим, С. Головковим, С. Науменко, Н. Бібік, Т. Лукіною, І. Крамаренко [11 – 18].

У 2023 році до наукового дискурсу увійшли теми освітніх втрат внаслідок кризових ситуацій. Їм присвячені роботи Ю. Назаренко, О. Локшиної, В. Топузова, О. Онопрієнка [19 – 21].

Таким чином, можна відзначити, що проблематика міжнародного співробітництва у сфері шкільної освіти в кризових умовах є вкрай актуальною у вітчизняному науковому полі та потребує подальшого дослідження.

Сьогодні подолання невизначеності, складності та наслідків швидких змін стають головними навичками, які необхідно опанувати українським дітям. Держава як ніколи потребує нового погляду на освіту як майданчик для формування та розвитку покоління нових українців, які через оволодіння не лише знаннями, а й навичками XXI сторіччя зможуть бути конкурентоспроможними на світовому ринку праці в майбутньому. Для досягнення цих цілей необхідно будувати нову освітню систему, спираючись на ефективні стратегії як національного, так і міжнародного освітнього досвіду.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка рекомендацій щодо вирішення проблем освітнього адміністративного менеджменту в умовах переміщення на міжнародному, державному та локальному рівнях.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- 1) встановити передумови розвитку системи управління шкільною освітою за умов кризи;
- 2) систематизувати нормативно-правове забезпечення міжнародного співробітництва у сфері освіти дітей шкільного віку;
- 3) проаналізувати досвід міжнародного співробітництва України з освітніми системами країн Європейського Союзу (ЄС) в умовах вимушеної міграції;
- 4) виявити масштаб внутрішньої та зовнішньої міграції школярів в Україні за 2022-2023 рр.;
- 5) провести інтерв'ювання українських та зарубіжних учасників освітнього процесу, виділити основні проблеми освіти в умовах міграції;
- 6) проаналізувати систему стейкхолдерів, щоб виявити, як скоротити наслідки освітніх проблем і втрат і посилити підтримку з боку учасників міжнародного співробітництва;
- 7) скласти модель освітньої системи, здатну відповідати викликам сучасності;
- 8) узагальнити рекомендації респондентів щодо адміністрування процесів організації шкільної освіти в умовах переміщення на різних рівнях.

Об'єктом дослідження цієї кваліфікаційної роботи є українська система адміністрування освітніх процесів.

Предмет дослідження – особливості, виклики та потенціал міжнародного співробітництва для України у сфері управління шкільною освітою в умовах переміщення.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: теоретичний аналіз та ретроспективний аналіз, узагальнення, синтез, методи інтерв'ю та опитування, метод проектування.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто інституційні засади міжнародного співробітництва в управлінні шкільною освітою в умовах міграції, узагальнено нормативно-правову базу, а

також перелічені окремі підходи, які використовують міжнародні інституції в управлінні освітніми процесами у кризових умовах. Загалом у сфері міжнародного освітнього співробітництва з Україною проаналізовано діяльність Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), Світового банку та інших міжнародних інституцій; на окремих прикладах розглянуто міжнародне співробітництво України з країнами ЄС (Польщею, Німеччиною, Чехією та Нідерландами) в умовах сучасних викликів у 2022 році.

У другому розділі проведено короткий огляд проблем внутрішнього та зовнішнього переміщення в Україні з 1991 до 2023 року, у тому числі дітей шкільного віку. Також тут представлені результати аналізу 10 проведених напівструктурних інтерв'ю, названо основні проблеми, з якими зіткнулися батьки в умовах переміщення, педагоги та менеджерський склад. Окремим блоком виділені проблеми міжнародного співробітництва.

Третій розділ присвячений опису нової моделі освітньої системи, що базується на аналізі наявних досліджень, прикладів міжнародного співробітництва та проведеного автором кваліфікаційної роботи інтерв'ювання. У другій частині розділу узагальнено рекомендації, що дозволяють оптимізувати адміністрування освітніх процесів в умовах міграції на різних рівнях повноважень.

Загальна кількість сторінок основного тексту кваліфікаційної роботи складає сторінок – 84; рисунків – 10; таблиць – 4; додатків – 3 на 13 сторінках; використаних джерел – 84.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ МІГРАЦІЇ

1.1. Підходи до управління освітніми процесами в кризових умовах

Сучасне світове співтовариство стикається з кризами різного генезу, в тому числі війнами і військовими конфліктами. Це одна з найсерйозніших ситуацій у сфері розвитку європейського суспільства, яка викликає іншу гостру проблему – значну міграцію різновікового населення (див. Рис.1.1).

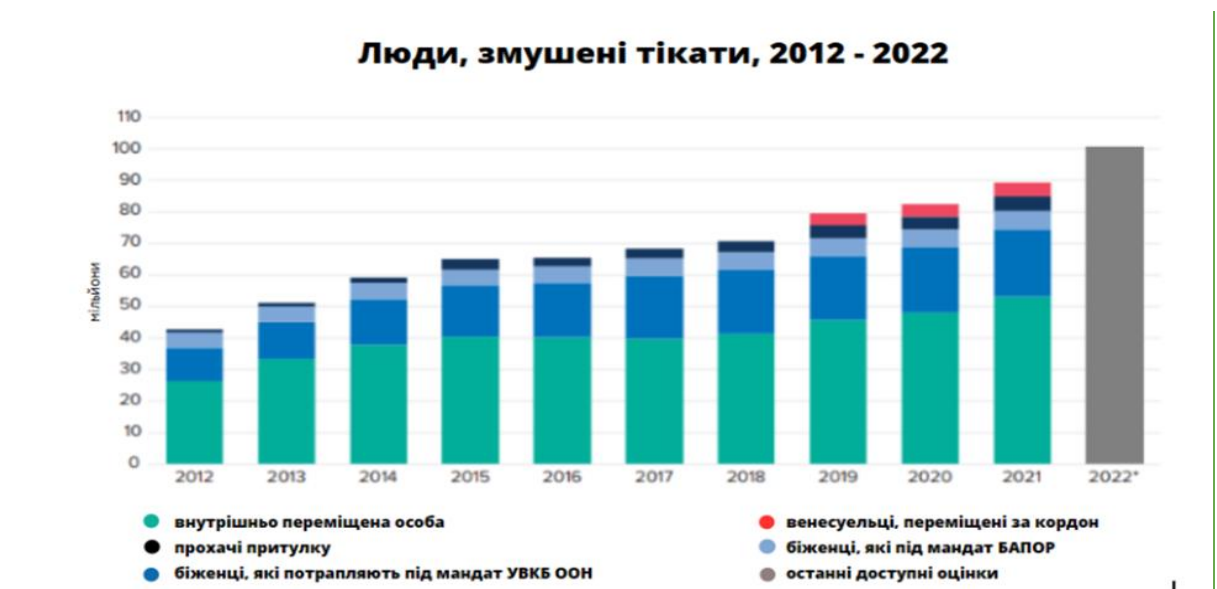


Рис. 1.1. Люди, змушені тікати, 2012-2022 рр.

Джерело: [4, с.17]

Як справедливо зазначає Фридерих Хекман, «сьогодні успішна інтеграція дітей мігрантів в європейські школи і суспільства є економічною необхідністю і обов'язковою умовою демократичної стабільності і соціальної згуртованості в європейських країнах» [22, с. 12].

Агентства Організації Об'єднаних Націй (ООН) у справах біженців, ЮНЕСКО, Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ), Організація

економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжвідомчої мережі освіти в надзвичайних ситуаціях, Глобальної коаліції із захисту освітніх установ від нападів, Світового банку та ін. [23]. Для захисту учасників освітнього процесу міжнародними організаціями були розроблені стандарти, інструменти, протоколи, що створюють основу для реалізації права безперервності освіти в умовах воєнних конфліктів на всіх рівнях.

Як зазначає Локшина і інш., стратегія дій міжнародних організацій в умовах криз має охоплювати такі базові напрями діяльності [11]:

- імплементація альтернативних форматів освіти;
- моніторинг загроз для учасників освіти та інфраструктури;
- відповідність змісту освіти умовам воєнного часу (курси та тренінги з базових компетентностей безпеки серед учнів, студентів, вчителів, викладачів, керівників освіти);
- підтримка педагогів (безпека, професійний розвиток);
- співпраця з міжнародними структурами у сфері освіти в умовах надзвичайних ситуацій та затяжних криз.

У доповіді, підготовленій Міжнародною комісією з перспектив освіти ЮНЕСКО, де представлений прогноз розвитку освіти до 2050 року, автори відзначають неминучість освітніх міграційних процесів і як наслідок – необхідність вироблення чіткої стратегії інтеграції переміщених осіб в освітній простір приймаючої країни. Для цього необхідний новий суспільний договір, де ключова відповідальність у сфері державного регулювання освіти повинна лежати на урядах приймаючих країн [23, с. 4 – 5]. З метою сприяння продовженню освіти в надзвичайних ситуаціях міжнародні організації демонструють узгодженість дій.

Один з векторів роботи Норвезької ради у справах біженців – забезпечення допомоги дітям в ситуаціях кризи або військових дій. Її освітня діяльність зосереджена на чотирьох тематичних напрямках [26]:

- освіта в гострих надзвичайних ситуаціях;
- альтернативна та прискорена освіта;
- освіта та професійна підготовка молоді;
- створення безпечних та інклюзивних умов навчання.

На думку Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) міжнародне співробітництво має реагувати, на посилення нестабільності світового порядку, що своєю чергою потребує оновлення форм цього самого міжнародного співробітництва, оскільки освіта по праву є одним із стовпів концепції сталого розвитку на період до 2030 року [27, с. 10, с. 132]

Спеціально створені структури – Міжвідомча мережа освіти в надзвичайних ситуаціях, фонд «Освіта не може чекати», Глобальна коаліція із захисту навчальних закладів від нападів тощо працюють над розробленням та впровадженням рекомендацій, які покликані надати приймаючим урядам чіткий алгоритм дій у надзвичайних ситуаціях. У їхніх програмних документах: Декларація про безпеку шкіл, Комплекс дій «Що Міністерства можуть зробити для захисту навчальних закладів від нападів та використання у військових цілях» – увага зосереджена на важливості імплементації у кризових умовах цілісної стратегії функціонування освітньої системи [24].

Комплекс дій призначений слугувати як ресурс для ефективного попередження нападів на освіту і захисту шкіл від використання у військових цілях, нейтралізації наслідків нападу, а також для збільшення можливостей державних органів, що відповідають за освіту.

У Комплексі дій пропонується розглянути можливість: аналізу ситуації та моніторингу нападів; захисту шкіл; забезпечення безперервності освіти; підтримки діячів освіти на рівні суспільства; виникнення конфлікту та систематизації кроків захисту та створення коаліції зацікавлених партнерів. Опис цих кроків надано у табл. 1.1 [25, с. 4 – 43].

Таблиця 1.1

Що міністерства можуть зробити для захисту навчальних закладів від нападів та використання у військових цілях

Крок	Що це означає?
1. Аналізувати ситуацію та здійснювати моніторинг нападів	«Аналіз» означає ідентифікацію прогалин у знаннях; збір інформації; вивчення характеру, обсягу, масштабу та впливу проблеми. «Здійснювати моніторинг» означає систематичне спостереження протягом відповідного проміжку часу.
2. Захистити школи	Постачання технічних засобів для захисту учнів, працівників навчальних закладів та/або самих шкіл, зокрема: стін, що оточують школи, колючого дроту, освітлення та блокпостів біля входів.
3. Забезпечити продовження процесу навчання	Надання освіти в інший спосіб, незважаючи на переривання звичайної системи освіти: зміна місць навчання, неформальні програми навчання, прискорення навчальних занять, тимчасові місця для навчання або домашні школи. Використання дистанційних та відкритих методів навчання.
4. Підтримувати спільноти	Визначення, визнання та забезпечення діячів на рівні громади можливостями, координацією дій, та/або ресурсами для захисту освіти: протидія використанню шкіл військовими та збройними угрупованнями, ведення переговорів щодо укладання угоди про надання школам статусу мирних зон, ведення інших переговорів зі збройними угрупованнями, створення клубів захисту дитини та заборона використання шкіл для виборів, що може спричинити насильство.
5. Враховувати можливість виникнення конфлікту	Реформування політичних рішень та програм, щоб за допомогою них мінімізувати сприяння конфлікту та максимально сприяти відновленню миру.
6. Систематизувати захист освіти	Включення захисту освіти до адміністративних та операційних процесів міністерства, серед яких: аналіз сектору освіти, планування, формування програми, формування бюджету, моніторинг фінансування та оцінка. Це потребує залучення людських та фінансових ресурсів.
7. Виступати за підтримку	Мобілізація зусиль - це цілеспрямований процес із впливу на тих, хто приймає рішення, зацікавлені сторони та відповідну аудиторію для підтримки та впровадження конкретних заходів.

Джерело: [25, с. 4 – 43].

Глобальна стратегія Світового банку в галузі освіти «спрямована на забезпечення того, щоб навчання відбувалося — для всіх і скрізь» [28, с.2] та містить наступні аспекти:

- 1) програми, що запобігають виникненню військових дій, конфліктів та насильства, а саме інклюзивних та адаптованих систем освіти;
- 2) гуманітарна допомога;
- 3) підвищення кваліфікації та стійкості вчителів, жертв нестабільності, воєн і конфліктів;
- 4) задоволення потреб громад та груп населення, які постраждали від криз внаслідок насильницького переміщення.

В квітні 2022 року Світовим банком була підготовлена «Дорожня карта» [29, с. 9 – 4], у документі розглядаються світові та локальні наслідки війни і відзначаються загальні параметри аналітичних досліджень та фінансової підтримки, покликаних сприяти країнам у подоланні цих проблем.

1.2. Нормативно-правова база міжнародного співробітництва в сфері освіти: досвід України

Право на освіту затверджене багатьма міжнародними нормативними документами та є одним з базових прав людини та дитини. Це право гарантується за будь яких обставин та не є винятком і військові конфлікти. Як відзначають дослідники, «серед документів, які регулюють права дітей у період збройних конфліктів можна визначити також Конвенцію про права дитини (прийнята резолюцією 44/25 Генеральної Асамблеї ООН від 20 листопада 1989 року). На сьогоднішній день Конвенцію про права дитини ратифіковано майже всіма країнами світу за винятком Сомалі та США» [30, с.263].

«Загальна декларація прав людини, написана в 1948 році, встановлює невід’ємні права для членів нашої людської сім’ї і забезпечує найкращий компас

для подання про нове майбутнє освіти» – сказано в доповіді УВКБ про освіту біженців за 2022 рік [27, с.10].

Через вторгнення РФ в Україну Законом України «Про освіту» було доповнено статтею 57-1 «Державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану». У цій статті між іншим визначено гарантії учасникам освітнього процесу на його організацію в будь-якій безпечній формі [31]. Міністерство освіти і науки України (МОН) України у зв'язку з цим розроблено «План-концепт функціонування системи освіти, сфери наукової та інноваційної діяльності України під час воєнного стану» [32].

Для захисту української освіти та науки в умовах переміщення МОН України також створено міжнародну коаліцію, яка використовує Секторальну робочу групу (СРГ) «Освіта і наука» «як майданчик для діалогу з максимально широким колом партнерів та друзів України» [33, с.1 – 2]. Одним із трьох головних пріоритетів діяльності СРГ є підтримка освіти у надзвичайних умовах. СРГ регулярно публікує законодавчі кроки, що сприяють отриманню міжнародної освітньої допомоги в умовах переміщення.

За даними УВКБ ООН станом на 17 березня 2023 року за кордоном продовжують перебувати 510 405 учнів та 12 439 педагогічних працівників [27]. Приплив біженців до країн Європи за останні роки зумовив створення нормативно-правових документів та приєднання до вже існуючих щодо допомоги, отримання доступу до офіційної освіти та роботи. З метою інтеграції українських школярів до системи освіти ЄС, він оприлюднив наступні програмні документи [15, 34 – 36]:

– «Вітаємо тих, хто тікає від війни в Україні: готовність Європи задовольнити потреби» від 23 березня 2022 року : описані заходи підтримки держав-членів ЄС щодо прийому біженців. Як зазначає О. Локшина, «особливу увагу приділено питанню організації освіти для дітей шкільного віку. Пріоритетом у документі

визначено їхню інтеграцію до систем освіти країн ЄС, а також мобілізацію вчителів» [15, с.7];

– «Політичні рекомендації щодо підтримки включення українських біженців до освіти» від 13 квітня 2022 року: запропонована цілісна модель інтеграції дітей біженців в освітній процес, яка раніше показала успішну практику застосування в ЄС. Модель, крім знань, містить соціальні та емоційні потреби українських дітей (див. Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Цілісна модель інтеграції дітей - біженців в освітній процес

Джерело: [15, с. 10]

– «Підтримка включення дітей переселенців з України до освіти: міркування, ключові принципи та практики на 2022/2023 навчальний рік» від 30 червня 2022 року;

– «Імплементативне рішення» від 4 березня 2022 року, що впроваджує тимчасовий захист громадян України, які проживають в Україні та були переміщені, починаючи з 24 лютого 2022 року в результаті військового вторгнення російських збройних сил: «права на місце проживання, доступ до

ринку праці та житла, медичну допомогу, доступ до освіти для дітей і молоді» [15, с. 7];

– «Політичні рекомендації щодо підтримки включення українських біженців до освіти» від 31 березня 2022 року: ключові принципи інтеграції українських дітей-біженців до систем освіти держав-членів. Документ пропонує ряд міркувань за 6 ключовими напрямками:

- 1) організація процесів прийому та допуску до освіти;
- 2) залучення педагогів до інтеграції дітей-переселенців та підготовка інфраструктури;
- 3) проведення заходів щодо залучення насильно переміщених дітей до освіти;
- 4) допомога переміщеним дітям у встановленні та підтримці зв'язків з Україною;
- 5) вжиття довгострокових заходів щодо організації інклюзивної освіти;
- 6) вжиття заходів щодо догляду та виховання дітей раннього віку.

Одним з найбільш відмінних кроків, зроблених ЄС в рамках інтеграційних процесів, що зачіпають насильно переміщених осіб, стало введення в дію Директиви 2001 року про захист переміщених осіб для забезпечення негайного реагування на масове переміщення людей в результаті військового вторгнення Росії в Україну [37]. Ця директива ЄС була створена після югославських подій як інструмент допомоги в позаштатних ситуаціях, коли стандартна європейська система притулку відчуває критичні навантаження, і не використовувалася до 2022 року.

Директива дозволяє надання негайного тимчасового притулку в межах ЄС та сприяє розподілу відповідальності між державами-членами щодо осіб, які виїжджають з України. Документ автоматично дозволяє «переміщеним внаслідок війни особам» проживати, працювати або навчатися в ЄС протягом одного року, з автоматичним продовженням терміну ще на один рік після його закінчення, і, як виняток, цей термін може бути продовжений на третій рік, без необхідності подавати прохання про притулок. Тимчасовий захист серед інших прав

передбачає доступ до освіти для дітей, молодших 18 років, на тих самих умовах, що й громадяни країни.

1.3. Міжнародне освітнє співробітництво в умовах війни: український аспект

Як було зазначено раніше, рамковими у питанні міжнародного співробітництва є напрями діяльності ООН, ЮНЕСКО, ОЕСР, Ради Європи, ЄК та ін. Проголошуючи напрями концентрації зусиль в уже існуючому секторі освіти мігрантів, міжнародне співтовариство забезпечує «основу для подальшої розробки можливих інструментів та позицій для створення форматів і запуску механізмів функціонування освіти школярів-біженців у багатовимірних системах освіти країн спільноти саме для цієї категорії українських біженців» [13, с. 40]. Розглянемо окремі заходи підтримки України міжнародними організаціями у сфері освіти.

Так, Європейська Комісія:

- створює групи освітньої солідарності ЄС для України для визначення потреб українських дітей і підтримки членів ЄС, які їх приймають, навчання на рівних умовах і допомоги в обґрунтуванні освітньої політики;
- надає доступ до навчальної бази по-українськи і проводить курси курси для вчителів через Шкільний освітній шлюз [38];
- надає доступ вчителям через міжнародну програму співпраці eTwinning [39].

ОЕСР пропонує розвинути програму спеціальної підготовки викладачів для українських вчителів та прискореної оцінки та визнання, поряд зі скасуванням мовних вимог. Ці кроки дозволили б їм швидко продовжити свою професію в приймаючій країні [40].

Через онлайн-портал даних, розміщений ЮНЕСКО, зацікавлені сторони у сфері освіти зможуть дізнатися про нормативні рамки і програмах, спрямованих на залучення переміщених учнів і персоналу в національну освіту систему та забезпечення їх потреб, зокрема, в плані мови, навчальних програм і психосоціальної підтримки (див. Рис.1.3). Організація координує роботу з 650 асоційованими школами ЮНЕСКО в Україні та приймаючих біженців в країнах, проводячи оцінку потреб, щоб надати їм контекстуальну підтримку.

Усунення наслідків конфлікту для психічного здоров'я учнів

ЮНЕСКО підтримує національну кампанію під керівництвом Першої леді України з перетворення служб охорони психічного здоров'я і психосоціальної підтримки (ОПЗПП) в секторі освіти. Організація грає вирішальну роль у підтримці учасників ОПЗП та активних міст в Україні, а також навчає 15 000 шкільних психологів, пов'язаних з конфліктами. На основі всебічного аналізу поточного положення ОПЗП ЮНЕСКО підготувала політичні рекомендації Міністерству освіти і науки, що визначають ключові дії щодо поліпшення системи.

Зустріч команди ЮНЕСКО зі студентами в Києві, вересень 2022 року

Ключові фігури

Освіта в Україні до війни
7.4 мільйони учнів та студентів
674 000 педагогічних працівників

Наслідки війни станом на січень 2023 року
+3000 освітніх установ пошкоджено
+400 освітніх закладів знищено
+1 800 000 студентів навчаються онлайн

Джерело: Міністерство освіти та науки України

Рис. 1.3. Усунення наслідків конфлікту для психічного здоров'я учнів

Джерело: [41, с.10]

Також ЮНЕСКО мобілізувала понад 25 партнерів Глобальної освітньої коаліції, зокрема Coursera, EdX, Khan Academy та веб-сервіс Amazon та ін., що надають освітні платформи, розробляють цифрові рішення і перекладають освітній контент для українських студентів. Організація сприяла розробці прототипу системи для Національного міждисциплінарного тесту (НМТ) – це ключовий вступний іспит до університету, яким скористалися 23 тисячі випускників середньої школи за кордоном [42].

На міждержавному рівні міжнародні освітні програми підписані між МОН України та представництвами Федеративної Республіки Німеччини, із Міністром освіти Чеської Республіки, із Послом Фінляндської Республіки. За даними Польського агентства друку, у Польщі налічується від 700 000 до 800 000 біженців з України у шкільному віці. Близько 200 000 з них навчаються у польських школах, оскільки багато дітей проходять онлайн-курси зі шкіл

України, а деякі переїхали до інших країн чи навіть повернулися до України [43].

Ґрунтуючись на вже проведених дослідженнях українських вчених [44, с. 7 – 39], проведемо короткий огляд адміністративних та правових заходів, вжитих в рамках міжнародного освітнього співробітництва в умовах переміщення у Республіці Польщі як у регіоні, який прийняв найбільшу кількість дітей-біженців з України, та у Нідерландах [45, с. 365].

Заходи, вжиті польським урядом:

- було встановлено та продовжено легальне перебування в цій країні впродовж 18 місяців;
- набула чинності Постанова міністра освіти і науки про організацію освіти, виховання та догляду за дітьми і підлітками. Через два тижні було випущено ще одне введення зміни, збільшення кількості годин додаткового вивчення польської мови з двох до не менше шести. Обидві постанови не стосувалися всіх дітей, а тільки тих дітей, які мали українське громадянство [45, с. 356];
- виділено додаткові кошти з державного бюджету на навчання українських школярів через дотації органам місцевого самоврядування. Зазначимо, що цей закон стосувався лише дітей з українським громадянством, а не всіх дітей, які виїхали з України;
- організовано додаткові заняття для українських школярів до 8 класу;
- додаткові заняття для українських школярів до 8 класу
- розроблено брошури польською та українською мовами для батьків з України;
- відкрита лінія довіри для польських школярів в Україні, і для українців в Польщі;
- створено лінію довіри для польських громадян, які навчаються в Україні, та для українців, які приїжджають до Польщі;
- створений спеціальний чат-бот #SzkołaDlaWas, що дозволяє україномовним біженцям отримувати актуальну інформацію українською мовою про систему освіти, доступні варіанти навчання та процедури подання документів;

- розміщено інформація щодо можливостей здобуття та продовження навчання в українській системі освіти на різних державних та громадських інтернет-ресурсах;
- для українських вчителів розміщено банк вакансій;
- започатковано також проект «Готівка за роботу» із Польським центром міжнародної допомоги та американськими донорами з організації CARE, що дозволило більш ніж 200 українським вчителям працювати помічниками вчителів та допомагати українським дітям інтегруватися в польські заклади освіти;
- з 13 квітня 2022 р. відкрити Центр дистанційного навчання українських дітей (співпраця Alior Bank із столицею Варшави та ЮНІСЕФ).

У Нідерландах також сьогодні діє потужна система підтримки українських біженців. Громадяни України можуть отримати тимчасовий захист у Нідерландах згідно з Директивою ЄС про тимчасовий захист.

Організація шкільної освіти в Нідерландах має певні особливості. Для дітей віком до 12 років створено адаптаційні умови включення в освітній процес. Навчання йде у спеціальних школах або у початкових школах зі спеціальними класами. Для дітей віком від 12 до 18 адаптаційні класи створюються у загальноосвітніх школах. Також українські діти в Нідерландах можуть навчатися дистанційно за національною програмою, наприклад, у School To Go-освітньому проекті українських волонтерів за підтримки компанії Soficreo, а також відвідувати школи. Українські школи повного і вихідного дня відкриті в Гаазі – «Веселка», в Амстердамі – «Джерело», у Роттердамі — «Дзвіночок»; в Ейндховені – «Вулик»; в Утрехті «Барвінок» та міжнародна школа «Ithaka ISK». Ці освітні заклади працюють за підтримки посольства України та громадських організацій української діаспори.

Організовано співпрацю і в забезпеченні навчальної бази для мігрантів. Завдяки співпраці міністерств Нідерландів та України були розроблені технічні

рішення для організації освітнього співробітництва: в електронній бібліотеці Інституту модернізації змісту освіти розміщені українські Шкільні підручники у форматі PDF. А найбільша в Нідерландах Видавнича група Nordhoff на підтримку України створила сайт, де безкоштовно розмістила понад 300 українських книг для дітей шкільного віку.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки першого розділу, ми можемо відзначити, що система міжнародної нормотворчості та адміністрування в сфері надання глобальних благ, таких як освіта, має усталений характер. Загальна і головна мета безперервної освіти і рівного до неї доступу вирішується міжнародним співтовариством (УВКБ, ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ОЕСР, Світовим банком та ін.) через імплементацію альтернативних форматів освіти, моніторинг загроз, відповідальність змісту освіти умовам військової години, підтримку педагогів та синергію в співпраці в умовах надзвичайних ситуацій та затяжних криз.

Проте, стала стратегія допомоги в кризових умовах залишається гнучкою і реагує на нові виклики часу. У зв'язку зі зростаючою хвилею мігрантів в 2022 році ЄК на міжнародному рівні було вжито низку законодавчих, адміністративних та фінансових заходів, що забезпечують реалізацію освітньої інтеграції вимушено переміщених осіб до європейського суспільства. Спеціально створені для цього європейські структури – фонд «Освіта не може чекати», Глобальна коаліція із захисту навчальних закладів від нападів та ін. долучилися до роботи з українським МОН. В свою чергу, український уряд зустрівся з необхідністю створення нових і реформування вже існуючих освітніх структур для отримання допомоги на міжнародних засадах. Міністерством освіти і науки України як майданчик для діалогу була створена Секторальна робоча група «Освіта і наука». В рамках міжнародного співробітництва був створений Шкільний освітній шлюз, освоєно формат дистанційної освіти через проекти

Всеукраїнської школи онлайн та Всеукраїнського розкладу онлайн та ін. На державному рівні програми Міжнародного освітнього співробітництва з Україною підтримали багато країн ЄС: Польща, Німеччина, Данія, Фінляндія, Португалія, Чехія та інші.

Однак імплементація розглянутих ініціатив на локальних рівнях зустрічається з низкою адміністративних, інституційних та інших труднощів. Культурний опір нововведенням, негнучкість національних освітніх систем різних країн, застарілі методи управління, дефіцит кваліфікованих кадрів та інші втрати в адмініструванні міжнародного освітнього процесу будуть детально розглянуті в роботі далі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ МІГРАЦІЇ: ДОСВІД УКРАЇНИ

2.1. Ретроспективний аналіз – масштаб проблеми переміщення

Вторгнення РФ на територію України викликало найбільшу хвилю міграції з часів Другої світової війни. Згідно зі статистикою, наданою УВКБ ООН, число насильно переміщених осіб перевищило 100 мільйонів осіб (див. Рисунок. 1.1). [46, с.7]. Серед них понад 41 млн становлять діти до 19 років.

Діти, будучи однією з вразливих категорій населення, в умовах вимушеної міграції часто піддаються значним ризикам, в тому числі, пов'язаним зі здобуттям освіти. У табл. 2.1. відображена кількість українських дітей-біженців, які відвідували школу станом на травень 2022 року.

Таблиця 2.1

Кількість українських дітей-біженців в європейських країнах (А) та
кількість тих, хто відвідував школу (В), травень 2022 р.

Країна	А	В	Країна	А	В
Бельгія (фр.)	5 969	3 167	Нідерланди	17 380	11 450
Бельгія (нім.)	131	112	Австрія	16 353	10 378
Бельгія (нідерл.)	:	5 138	Польща	528 110	194 000
Болгарія	:	805	Португалія	10 350	4 350
Чехія	70 530	26 711	Румунія	36 940	2 920
Данія	3 596	720	Словенія	2 100	868
Німеччина	290 000	113 584	Словаччина	31 081	9 732
Естонія	13 504	4 747	Фінляндія	:	3 000
Ірландія	6 376	5 843	Швеція	9 600	:
Греція	6 000	562			
Іспанія	34 881	26 298	Албанія	91	:
Франція	:	15 913	Боснія та Герцеговина	:	:
Хорватія	6 388	1 613	Швейцарія	16 500	:
Італія	38 495	27 323	Ісландія	700	:
Кіпр	:	246	Ліхтенштейн	66	49
Латвія	:	4 173	Чорногорія	514	289
Литва	15 783	8 524	Північна Македонія	250	:
Люксембург	1 227	1 162	Норвегія	6 177	:
Мальта	270	66	Туреччина	:	208

Джерело: [15, с. 9.]

Станом на січень 2023 року понад 2 мільйони українців з числа вимушених покинути свою країну є дітьми (понад 510 000 школярів), багато з яких були прийняті навчальними закладами в сусідніх країнах. Найбільше дітей-мігрантів прийнято в Польщі, Німеччині та Чехії. За даними Міністерства освіти Чехії понад 67 тисяч українських дітей були зараховані до шкіл у 2022/2023 навчальному році [48]. Понад 200 000 дітей та молодих людей з України були інтегровані в освітню систему Німеччини з лютого 2022 року, що спровокувало критичний момент у результативності інтеграції [50]. До системи формальної освіти в Польщі було зараховано 191 383 дитини [49].

Триваюча нестабільність в Україні чинить тиск на і без того мізерні місця в польських освітніх установах, тому основні сили освітньої інтеграції будуть спрямовані на якісну освіту за допомогою особистих занять з однолітками і онлайн-форматів. Підвищення кваліфікації вчителів, включаючи викладання польської мови як мови навчання, буде пріоритетним напрямком, оскільки оволодіння мовою є основною перешкодою для вступу українських дітей до школи та спілкування.

Всього ж на початку 2022/2023 навчального року близько 800 000 українських дітей з різними показниками та ситуаціями були зараховані до систем освіти в різних державах-членах ЄС (див. Рис. 2.1).



Рис.2.1. Ситуація з українськими біженцями в Європі
Джерело:[51]

Разом з тим невизначеність в термінах закінчення військових дій не повинна перешкоджати заходам міжнародного співробітництва, що сприяє поверненню та реінтеграції українців. Як зазначено в Національному плані відновлення України, представленому в середині 2022 р., повернення своїх громадян є життєво важливим для відновлення країни після закінчення бойових дій [52]. Станом на початок 2023 року в Україні налічується понад 1 млн жителів, які повернулися з-за кордону [53].

З 24 лютого 2022 року в Європі було понад 5 мільйонів українців були змушені мігрувати всередині країни [47]. На кінець травня 2022 року в Україні налічувалося 7,1 млн внутрішньо переміщених осіб, за даними на початок 2023 року їх кількість скоротилася до 5,4 млн вимушених переселенців [54, с.1]. 17% з них повідомляли, що їхні діти не мали доступу до освіти у 2022/2023 навчальному році. Основною перешкодою до отримання освіти стала відсутність доступу до Інтернету або відсутність пристроїв для онлайн-навчання (комп'ютер, ноутбук, смартфон). З моменту посилення атак на критично важливі об'єкти інфраструктури число людей, які згадують ці причини, збільшилася на 20% (до 46% серед усіх респондентів-внутрішньо переміщених осіб) [54, с. 10].

За оцінками дослідників, припинення повноцінного освітнього процесу протягом третини року призводить до втрати ВВП на рівні 1,5% протягом наступних десятиліть [55].

Дані звіту МОН, опублікованого в січні 2023 р., показують, що в домогосподарствах осіб, які повернулися, є близько мільйона (43%) дітей шкільного віку 5-17 років (див. Рис.2.4.)



Рис. 2.2. Вразливості домогосподарств, січень 2023 р.

Джерело: [53, с.4]

Варто відзначити, що територія сучасної України і до початку широкомасштабного вторгнення РФ характеризувалася значною еміграцією. З 1991 по 2020 рік населення країни скоротилося майже на 20%. Причини цього лежать не тільки в діаді висока смертність – низька народжуваність, а й високому рівні еміграції. З 1991 року до початку військових дій на сході України країну покинуло близько 7 млн громадян [56].

Як зазначає Міжнародний центр з розробки міграційної політики у своєму прогнозі на 2023 рік, однією з шести головних тенденцій, що потребують уваги світової спільноти, продовжує залишатися затяжна міграція, пов'язана з агресією РФ в Україні. Оскільки шансів на швидке закінчення війни мало, протягом 2023 року Україну можуть покинути ще більше людей – від 500 тисяч до 4 мільйонів осіб, що вимагає повної готовності і «ретельного планування дій у надзвичайних

ситуаціях з боку країн, які вже приймають українських біженців», і міжнародного співтовариства в цілому [57, с.1].

Усі згадані вище обставини, можливо, зроблять Україну країною з найбільшою кількістю вимушених переселенців у світі, тому, на наш погляд, у 2023 році пошук довготривалих рішень для переміщених українців має будуватись навколо реалізації концепції «подвійного наміру» [57, с. 3]. Ця концепція передбачає розвиток навичок, що дозволяють брати участь в економічному житті приймаючого суспільства, і в той же час підвищує перспективи успішного повернення і реінтеграції для швидкого оновлення України.

2.2. Виклики і точки болю учасників освітнього процесу в умовах переміщення

У сучасному освітньому просторі існує дві магістральні проблеми: нерівність у навчанні та невизначеність навичок [58], з якими з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24.02.2022 зіткнулися українські учні, вимушені покинути свої домівки як всередині країни, так і за її межами.

Для того, щоб виявити, як скоротити наслідки освітніх проблем і втрат і посилити підтримку з боку учасників міжнародного співробітництва в галузі управління шкільною освітою, був проведений аналіз стейкхолдерів. У табл. 2.2 автором наведено список основних учасників і розроблено стратегія взаємодії з ними за матрицею Е. Фрімана [59].

Таблиця 2.2

Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами у сфері міжнародного освітнього співробітництва

Стейкхолдери	Роль	Важливість (1-5)	Вплив (1-5)	Стратегія взаємодії
банки інноваційних рішень	знання, досвід, нетворк	4	2	пильний моніторинг, бенчмаркінг та залучення

<i>Продовження табл.2.2</i>				
бізнесмени	ресурс, запит на актуальні компетенції	4	2	зберігати задоволеність, просвітлювати про важливість соціального імпаку, створити умови для активного залучення, залучати до освітніх програм з виховання навичок XXI століття
інвестори- філантропи	ресурс інтерес	4	3	повне інформування про хід проекту, створення спільноти та майданчиків для зустрічей між ними та освітніми проектами
громадські ініціативи та неурядові організації	інтерес, ресурс методичний, організаційний, гнучкість та швидкість реалізації ініціатив, досвід міжнародного співробітництва	4	3	пильний контроль та активне залучення, розробка проектної документації для можливостей масштабування вдалих практик та рішень
місцева влада, чиновники	повноваження	4	4	пильний контроль та лобіювання повноважень, адекватна регуляція громадських ініціатив та НДО
власники комунальної нерухомості	комунальні та інфраструктурні ресурси	4	2	інформування, лобіювання гнучких правил користування просторами та інфраструктурою
міжнародні партнери, держави (посольства)	повноваження моніторингу, адміністративни й ресурс, досвід	5	3	пильний контроль та залучення, обмін досвідом, створення сумісних майданчиків для обговорення викликів, адвокація та лобіювання особливих програм та вимог для інтеграції українських учнів та збереження зв'язку з Україною

<i>Продовження табл.2.2</i>				
державні органи управління шкільною освітою	аналіз проблем та формулювання завдань, розробка політик для вирішення проблем, імплементація, моніторинг та оцінка актуальності та ефективності	5	5	децентралізація, профілактика та протидія корупції та опортунізму, залучення учасників освітнього процесу до розробки політик, адвокація зміни стандартів, покращення роботи інформаційного центру для мігрантів, лобіювання чіткої місії, візії та цінностей, підготовка нормативно-правової бази для залучення інвесторів та філантропів
інститути підготовки та перепідготовки кадрів	підготовка кадрів, аналіз роботи та розвиток системи освіти	5	5	введення окремої спеціальності «менеджер в сфері освіти», реформа змісту та модернізація програм та форматів, підвищення престижу
учасники освітнього процесу:				
вчителі та помічники	вибір підходів та методів формування портрета випускника, реалізація освітнього процесу, оцінка досягнень учнів	3	5	тренінги з доказової педагогіки, тренінги з організації дистанційного викладання, в умовах ПТСР, тренінги з особливостей комунікації, методична підтримка та протидія вигоранню, чіткі та зрозумілі показники якості роботи, залучення асистентів
учні	головні здобувачі освітніх продуктів	5	2	моніторинг інтересу
батьки учнів	вибір закладу, цілей навчання дитини, основні замовники публічного сервісу	5	2	зворотний зв'язок, залучення до вибору форматів та створення необхідних умов для навчання

<i>Закінчення табл.2.2</i>				
адміністрація та менеджмент школи	імплементация освітньої політики, створення форматів навчання, організація роботи вчителів, моніторинг та оцінка якості освіти та культури, верифікація в формі видачі документів, співпраця з органами державного управління	3	4	тренінги з менеджменту, розробка та чітке розуміння стандартів та відповідної верифікації, підтримка автономності в прийнятті рішень, та ініціативності, профілактика та протидія корупції та опортунізму
допоміжні практики, зокрема репетитори, ментори тощо	компенсація відсутніх публічних послуг в системі, створення ринку освітніх продуктів	5	2	зменшення дублюючих функцій, залучення до скоординованого співробітництва з системою, делегування сервісів

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз стейкхолдерів показав, що органи місцевої влади та чиновники, вчителі старої школи з негнучкими поглядами, власники комунальної власності є основними стримуючими розвиток міжнародного співробітництва силами, незалежно від наявних повноважень. Ініціаторами ж імплементации міжнародних програм в більшості своїй виступають учні та батьки, громадські ініціативи та недержавні організації (НДО), які мають безпосередню зацікавленість в їх реалізації. При цьому варто відзначити, що державні органи управління освітою, адміністрація шкіл, інститути підготовки і перепідготовки кадрів і самі педагоги діють часто не скоординовано (див. Рис. 2.3). В результаті

такого розриву управлінської вертикалі деякі їх рішення і дії сприяють впровадженню міжнародного досвіду у вітчизняну практику адміністрування освіти, а інші прямо гальмують організацію і розвиток системи шкільної освіти на міжнародних засадах, сприяючи її неефективності перед обличчям сучасних викликів, і міграційних в тому числі.

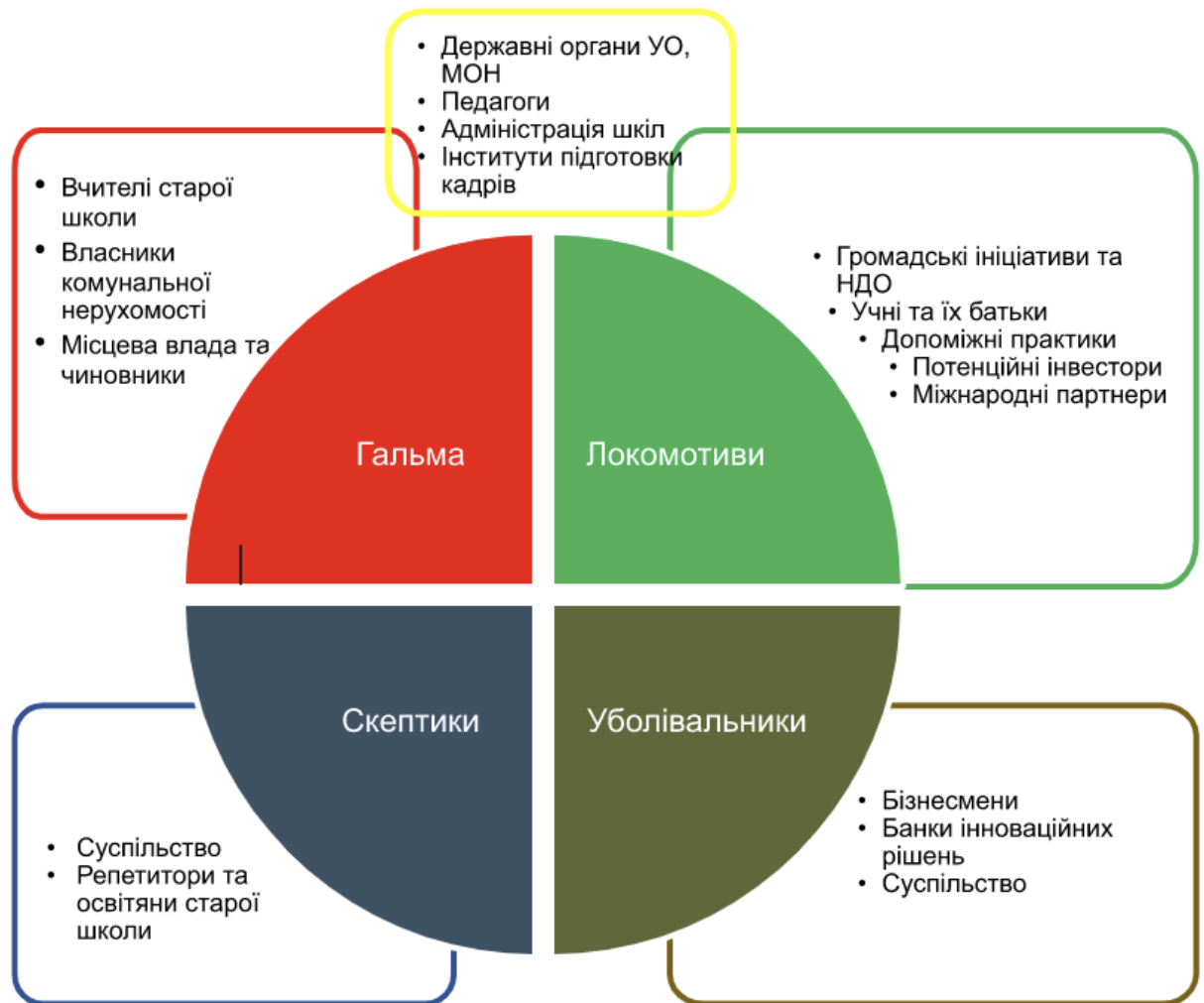


Рис. 2.3. Карта стейкхолдерів освітньої системи

Джерело: розроблено автором.

Учні, вчителі та асистенти, батьки, адміністрація та менеджмент освітнього закладу – одна з найбільш численних груп стейкхолдерів в освіті. Вони як безпосередні реалізатори і споживачі освітнього продукту зустрічаються з практичними проблемами впровадження освітніх інновацій, розроблених на

більш високих рівнях відповідальності. Автором магістерської роботи було проведено 10 інтерв'ю (питання до них можна побачити в Додатках А і Б), 9 з них – з учасниками освітнього процесу в кризових умовах: батьками дітей-мігрантів (Додаток Б), адміністрацією та менеджментом міжнародних, зарубіжних та українських освітніх установ (Додаток А). За результатами проведеного аналізу було виявлено найбільш поширені виклики, з якими зустрічаються учасники освітнього процесу.

1. Втрата зв'язку з українською спільнотою.

Хоча допомога переміщеним дітям у встановленні та підтримці зв'язків з Україною є одним із шести заходів ЄС у зв'язку з початком військових дій в Україні, на місцях ця рекомендація ЄС далеко не всюди була доведена до реалізації. Відчуття розірваності зв'язків з країною всі батьки-респонденти відзначили як загрозу національній ідентичності та формуванню національної самосвідомості в майбутньому.

2. Зниження навчальних здібностей учнів.

Відсутність українських шкільних спільнот, онлайн-груп спільного проведення часу, виховних зустрічей з вчителями призводить до зниження мотивації дітей. Навчання в умовах міграції характеризується все більшою включеністю батьків. Всі респонденти відзначають факт, що в результаті міграції діти залишилися один на один з українським освітнім процесом.

Дослідження даних інтерв'ю показало, що періодичне припинення відвідування учнями навчальних закладів, насамперед початкових класів, має значний негативний вплив на рівень їхньої успішності. При цьому освітні витрати зростають пропорційно тривалості дистанційного навчання і накопичуються. Ці висновки повторюють результати експериментальних досліджень, проведених у вітчизняному та зарубіжному науковому полі [20, с.7; 60, с. 2 – 8].

Основними факторами, що негативно впливають на цю ситуацію, є відтік вчителів, підвищення навантаження на педагогів, що залишилися, прогалини в технічній і програмній організації дистанційної освіти. В результаті вчителі не можуть надати своєчасну консультацію учням і також перевірити їх успішність у форматі реального часу. Це може стати причиною зниження рівня кваліфікації робочої сили в майбутньому, що означає нижчі темпи економічного зростання України в цілому.

3. Проблеми педагогічного складу.

Опортунізм окремо взятих вчителів, що виїхали, необхідність дотримуватися застарілих стандартів, травматичний досвід в умовах військових дій, заборона на сумісництво адміністративних і педагогічних посад, незацікавленість менеджменту в інноваціях, неадекватна система нарахування зарплати для молодих фахівців, відсутність відпусток влітку, підготовка педагогічного складу за старими освітніми стандартами, відповідальність за безпеку школярів і місць навчання – все це знижує рівень престижності педагогічної професії на додачу до того, що, як зазначила Поліна Комарова, директорка НВК «Новопечерська школа», вища педагогічна освіта не популярна та нерозвинута і відстає від реформи. Системі потрібні люди, які бачать не тільки свій предмет, але можуть бути менторами, лідерами та встановлювати глибокі відносини з учнями.

4. Проблеми співробітництва в організації навчання в умовах еміграції.

У цій групі викликів серед інших варто особливо виділити проблему подвійного навчання. Закони ЄС, що забезпечують безперервність освіти в кризових умовах, диктують обов'язкове включення дітей-мігрантів в освітні системи приймаючих країн. В результаті цього сучасне становище українських учнів передбачає їх участь відразу в двох освітніх процесах, що призводить до психологічного і розумового перенапруження дітей. Українські діти і батьки в країнах з прямою формою освітньої інтеграції, зокрема в Німеччині, розглядають

цей факт як виклик. Щоб уникнути надлишкових навантажень, батьки оформляють сімейну та індивідуальну форму дистанційного навчання (щоденні завдання) в українській школі або шукають легкі навчальні програми в німецьких школах без особливих академічних вимог.

Також для дітей, які виїхали за кордон, актуалізується проблема мови навчання. Для учнів, які відвідують навчальні заклади за кордоном і бажають продовжувати навчання за українськими програмами дистанційно, мовна інтеграція сповільнюється через необхідність оволодіти одночасно різними навчальними програмами, що обумовлює перевантаження дітей. Ще одним фактором, що обумовлюють дану точку болю, є нестача україномовних вчителів в доступі та небажання місцевих вчителів перекладати завдання на знайому дитині мову навчання.

Недостатня інформованість на ранніх етапах інтеграції – це ще одна проблема, з якою зіткнулися сім'ї, які виїхали з України. Всі респонденти-батьки відзначають, що на початковому етапі вони не знали всього обсягу своїх можливостей в освітній системі і закони приймаючої держави. Так, підстави для зарахування дітей до класів (за рівнем знань, віку, наявності вільних місць), вимоги до верифікації диплому про загальну середню освіту не є прозорими для батьків.

5. Психологічна нестійкість.

Незважаючи на розгорнуту в Європі інформаційну підтримку психологічного супроводу дітей та батьків, які виїхали з України, приєднання до програм «Дорожньої карти» та ін., батьки відзначають гостру потребу та брак реалізації психологічної допомоги дітям на перших етапах освітньої інтеграції. За словами Марії Тищенко, виконавчого директора ВГО «Поруч» (проект «Школа миру»), неграмотність поведінки в кризових умовах вчителів та учнів є однією з великих освітніх проблем. Всім учасникам освітнього процесу бракує медіаційних навичок, бракує роботи з подолання стресу та тривоги: на жаль,

наше суспільство оточує насилля та травматичний досвід, тому діти мають вміти трансформувати та врегульовувати конфлікти.

Негативними факторами, що впливають на зниження рівня психологічної стійкості і включення психологічного захисту, є вимушений характер міграції, виключення дітей зі шкільного суспільства на рівні школи, розрив відносин з національною системою, небажання зарубіжних вчителів вибирати мову навчання, знайому дитині. В результаті вивчення зарубіжної мови розглядається дитиною як зрада Батьківщині, виникають труднощі адаптації серед однолітків, діти відвідують зарубіжну школу заради галочки, а вчаться і спілкуються - під час уроків в українській школі.

З психологічними труднощами адаптації стикаються і вчителі, які залишилися в країні, так і ті, які виїхали за кордон. Негативними факторами цього, позначеними респондентами, є: презумпція винуватості в управлінні на всіх рівнях, а через те мотивація через покарання; одночасна відповідальність за дітей, безпеку в школах та побудову навчального дистанційного процесу; травматичний досвід вчителів, коли діти вдома одні в робочий час; неможливість влаштуватися на роботу вчителем за кордоном, труднощі мовної адаптації.

2.3. Управлінські проблеми шкільної освіти в умовах переміщення

Результати досліджень багатьох науковців показують, що, незважаючи на освітні програми, ініційовані різними організаціями, постраждали в воєнних конфліктах народи продовжують стикатись з численними політичними, фінансовими, психологічними, економічними, адміністративними та інституційними проблемами щодо організації освіти [61, с. 574]. З оцінки завданих збитків починається будь-яка стратегія по відшкодуванню, відновленню і дії в кризовій ситуації. Нам важливо оцінити ступінь академічного відставання, психологічної травмованості, логістичних і законодавчих обмежень,

дефіциту кадрів, методик, управлінських підходів, матеріальних засобів, інформації, фінансів, а потім шукати варіанти рішень.

Серед широкого числа больових точок національного освітнього процесу, що виникають в умовах міграції (див. Додаток В), можна виділити кілька тематичних груп труднощів, пов'язаних з адмініструванням: 1) проблеми змісту освіти; 2) проблеми учасників освітньої діяльності; 3) проблеми організації освіти; 4) проблеми місць навчання; 5) проблеми, пов'язані з фінансуванням навчання; 6) проблеми стратегічного фундаменту освіти.

1. Проблеми змісту освіти.

Зміст навчання в умовах вимушеної міграції зазнає значних змін, що стосуються освітніх стандартів, підходів та програм. Серед втрат у цій сфері можна виділити розрив в програмі і реально необхідних життєвих навичках, погляд на навчання як на процес передачі знань, а не досвіду (орієнтація на ЗНО – Зовнішнє незалежне оцінювання і НМТ – Національний мультипредметний тест). Також на даному етапі відсутня спадкоємність ідей нової української школи при переході до середньої освіти. Як зазначила Ольга Юрчишин, керівниця співпраці зі школами та громадами у проекті «Teach for Ukraine», НМТ сьогодення вимагає неприкладних знань та навичок. Також на даному етапі відсутня спадкоємність ідей нової української школи при переході до середньої освіти.

Змішані формати (очно, дистанційно, індивідуально, сімейно) та неефективність раніше розробленої структури уроку приводять до виклику гнучкого розкладу та перерозподілу навантаження, змушуючи систему формувати індивідуальні траєкторії для кожного учня і вчителя, залежно від його розташування та можливостей. З одного боку індивідуалізація освітніх траєкторій — це безумовно інноваційний підхід до навчання. З іншого боку, національна освітня система не готова до його впровадження в масштабах країни і міжнародного співробітництва. Керівниця співпраці зі школами та громадами в

у проєкті «Teach for Ukraine» Ольга Юрчишин називала цю невідповідність однією з управлінських проблем, з якими стикається школа в сьогоденних умовах.

2. Проблеми учасників освітньої діяльності стосуються: втрати зв'язку з українською спільнотою, зниження навчальних здібностей учнів, навантаження педагогів, організації міжнародного та міжвідомчого співробітництва в умовах навчання в еміграції, психологічних загроз в умовах міграції. Вони детально розглянуті в підрозділі 2.2.

3. Проблеми організації освіти зачіпають різні рівні відповідальності за навчання. На регіональному рівні перед управлінцями у сфері освіти порушуються питання безпеки та безперервності освіти: на селі немає встановленого порядку дії в умовах повітряної тривоги, дороги, що ведуть до шкіл, часто зруйновані, немає транспорту, який доставляє дітей до шкіл, переобладнанням укриттів займаються вчителі та директори. Від великого навантаження в умовах військових дій менеджмент скочується на авторитарну модель управління.

Досвід зарубіжних респондентів показує, що в міжнародному освітньому полі немає взаємодії благодійних проєктів, які можуть покращити інклюзію дітей мігрантів в шкільну спільноту, з органами освіти. Як зазначає Аш Перрін (Ash Perrin), директор благодійної організації «The Flying Seagull Project», що місцева влада, відповідальна за процеси інклюзії та інтеграції, не враховує особливості благодійної діяльності, тим самим позбавляючи потребуючі верстви населення можливості отримати допомогу. Таким чином формується жорстке обмеження новоприбулих осіб у праві на рівну освіту.

Респонденти зазначають, що загалом менеджмент посилається на старі стратегії, не розуміє значення нових, не вміє їх розробляти. Майже в кожній школі є стандартна, скопійована стратегія, якою не користуються, зазначає керівниця співпраці зі школами та громадами в у проєкті «Teach for Ukraine»

Ольга Юрчишин. Управлінням достатньо допомогти розробити актуальну на теперешній час стратегію, залучивши всіх учасників процесу, як вони починають розуміти, наскільки корисним є цей інструмент.

Державні органи управління освітою перешкоджають розвитку альтернатив як в навчанні дітей, так і в підготовці вчителів, ставлячись до них як до конкурентів, бояться делегувати контроль, але і самі неможуть подолати кризу міграції та сучасних викликів, як зазначає Андерс Свенссон (Anders Svensson), консультант з питань освіти і колишній директор кількох шкіл Данії.

Ще один блок операційних завдань, які стоять перед управліннями, стосується освітньої інтеграції. У міжнародному полі не існує вивіреної логіки та оформлених директив безшовного переходу на той самий рівень освіти, який учень вимушено залишив. Основи переведення з класу в клас і оцінки академічного рівня при переході з національної системи в зарубіжну залишаються непрозорими і залежать від конкретного навчального закладу. Темпи інтеграції гальмують і труднощі оволодіння мігрантами мови навчання – рішення про організацію адаптивних класів приймає місцева влада з непрозорих для учасників освітнього процесу причин.

Відсутність технічних засобів і способів дистанційного навчання в районах, де проживають вчителі й учні, дискретність доступу до мережі Інтернет, відсутність педагогічної бази, ахронічний характер зв'язку з вчителем – ще одна група операційних проблем, пов'язаних з організацією дистанційного навчання.

Результати експериментальних досліджень [20, с. 7], показують невідповідність вчителів до використання технічних засобів та інших інструментів дистанційного навчання, а батьків – до підтримки дітей у нових освітніх умовах.

4. Проблеми місць навчання тісно пов'язані з рівнем невідповідності стандартам безпеки. Недостатній розмір укриттів, неможливість тривалого перебування там, їх відсутність в недавно побудованих школах, незабезпеченість

технологічною і педагогічною базою, зруйнованість інфраструктури та освітньої логістики – все це негативно позначається на можливості навчання, в першу чергу оффлайн.

5. Серед фінансових проблеми, зазначених респондентами, були відзначені труднощі національного та міжнародного характеру. Перед вітчизняними управлінцями постають питання розробки адекватної системи нарахувань заробітної плати педагогам, питання фінансування батьками послуг репетиторства для освоєння академічного стандарту, оплата праці менеджменту в умовах заборони на суміщення адміністративної та педагогічної діяльності; пошук нових джерел фінансування для навчання вчителів, оплата технічної і технологічної бази для організації дистанційного навчання та інше.

Негативний вплив на ситуацію надають: відсутність автономії в прийнятті фінансових рішень про використання державних коштів, недостатнє фінансування державою нових програм навчання, неможливість забезпечити освітні потреби в кризових умовах за рахунок бюджету місцевої влади. Це призводить до необхідності пошуку додаткових інвестицій для малих недержавних організації та ініціатив. Як зазначає культурний аташе Нідерландів у Республіці Польща Мартін Ван Дюк (Martin van Dijk), у пострадянських країнах немає довіри до маленьких ініціатив. Однак досвід показує, що саме міні гранти допомагають їм вирости в дуже потужні громадські організації, які допомагають швидко та гнучко розробляти публічні послуги в кризових умовах.

6. Проблеми стратегічного менеджменту освіти стосуються фундаментальних основ і цінностей освіти: ролі навчання, формування нового портрету учня, інноваційного розвитку системи, міжнародного співробітництва.

Однак в результаті затяжних військових дій національна освіта зазнає втрат, особливо в сільській місцевості (руйнування шкіл і доріг, обрив зв'язку з містами). Тут вона перестала бути першочерговою необхідністю. За словами Ольги Юрчишин, керівниці співпраці зі школами та громадами у проекті «Teach

for Ukraine», запустити наставництво або навігацію для батьків в селах не є можливим. Спочатку необхідно провести роботу з відтоком молоді, із закриття базових потреб у безпеці, і тільки потім – з підняття авторитету освіти та впровадження інновацій.

Ще одна група труднощів стратегічного порядку стосується цінностей, на яких базується освітня система. На думку Anders Svensson, освітнього консультанта і колишнього директора кількох шкіл Данії, школа як система руйнує вроджену здатність до цікавості і досліджень і готує майбутнє покоління за зразком минулого покоління, що вкрай невірно в сучасних швидко мінливих умовах.

Окремим блоком можна виділити проблеми міжнародного співробітництва: повільна інтеграція, брак недержавних організацій при українських посольствах, які б скоординовано впроваджували програми встановлення зв'язку з рідною мовою і культурою. Сьогодні Україна є пріоритетною країною для міжнародного співробітництва, але це оголошення досі не опрацьовано на операційних рівнях. За словами Поліни Комарової, директорки НВК «Новопечерська школа», у національній практиці відсутнє вивчення кращого досвіду та його адаптації до українських реалій, а отримання досвіду (повноцінного обміну між школами) сьогодні бракує через небезпеку. Директор датської мовної школи в Польщі Сандер Хосперс (Sander Hospers) зазначає, що для співпраці українським колегам не тільки не вистачає практики, а й менеджерських навичок.

Висновки до розділу 2

В якості підсумків відзначимо, що співпраця України в управлінні шкільною освітою з країнами ЄС, а також міжнародними організаціями в сучасних умовах обумовлена низкою факторів, одним з яких, безперечно, є великі масштаби міграційних потоків. Вторгнення Російської Федерації на

територію України викликало найбільшу хвилю міграції з часів Другої світової війни. З двох мільйонів дітей, які залишили Україну, понад 500 000 були школярами і разом з батьками і педагогами зіткнулися з низкою проблем, пов'язаних з імплементацією міжнародних програм освітнього співробітництва на локальному рівні.

Для того, щоб виявити, як скоротити наслідки освітніх проблем і втрат і посилити підтримку з боку учасників міжнародного співробітництва, в даному розділі був проведений аналіз стейкхолдерів в галузі управління шкільною освітою.

Проведений також в цьому розділі аналіз освітніх проблем, з якими зіткнулися українські батьки, які виїхали, закордонні педагоги та керівники благодійних фондів, а також менеджерський та адміністративний склад національних шкіл та недержавних організацій, дозволив виявити загальні теми, що стосуються імплементації освітніх програм міжнародного співробітництва на місцях. Серед них були виявлені і розглянуті окремо п'ять груп проблем учасників освітнього процесу: 1) втрата зв'язку з українською спільнотою; 2) зниження навчальних здібностей учнів; 3) проблеми педагогів; 4) проблеми співробітництва в організації навчання в умовах еміграції; 5) психологічна нестійкість.

Серед широкого числа больових точок національного освітнього процесу, що реалізується в умовах міграції, на основі даних інтерв'ю були виділені шість груп труднощів, пов'язаних з його адмініструванням: 1) проблеми змісту освіти; 2) проблеми учасників освітньої діяльності; 3) проблеми організації освіти; 4) проблеми місць навчання; 5) проблеми, пов'язані з фінансуванням навчання; 6) проблеми стратегічного фундаменту освіти.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ МІГРАЦІЇ

3.1. Авторська модель міжнародного освітнього співробітництва в шкільній освіті

«Якщо ми навчаємо студентів так само, як
вчора, ми грабуємо їх завтра»
Джон Дьюї

Стрімкі соціальні та економічні зміни сьогодні не дають чіткого розуміння, які навички знадобляться українським дітям в майбутньому, щоб досягти успіху в світі. Але очевидно одне: вони повинні бути добре підготовлені до того, щоб протистояти невизначеності, з якою зустрічаються вже сьогодні. В даному розділі ми пропонуємо сучасну модель української освітньої шкільної системи, засновану на міжнародних стандартах, освітніх інноваціях і навичках XXI століття [62]. Вона об'єднує, на наш погляд, структурні елементи, необхідні сучасній українській освітній системі (див. Рис.3.1).

Ядро запропонованої в цій роботі моделі нової освітньої системи складають місія, візія та цінності вітчизняної освіти.

Місія, візія і цінності лежать в основі нової освітньої парадигми і безпосередньо впливають на форми і характер її розвитку. Сьогодні в Законі «Про освіту» від 05.09.2017 р. не сформульовані ці поняття, проте з деяких статей цих законів і описів ми можемо скласти існуюче ядро вітчизняної освітньої системи.

Візія – бажаний вигляд майбутнього. Стаття 5.1: «Освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства» [63, с. 4].



Рис.3.1. Авторська модель шкільної освіти

Джерело: розроблено автором

Місія – мета досягнення візії. «Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості і найвищої цінності суспільства, його талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору і спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу, підвищення освітнього рівня громадян для забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [63, с. 1].

Цінності. Стаття 6. Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності: «1. Засадами державної політики у сфері освіти та принципами освітньої діяльності є: людиноцентризм; верховенство права ... доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою» [63, с. 5].

Крім основи, нова модель освітньої системи містить п'ять блоків, які відповідають за:

- 1) зміст навчання – що вивчають школярі;
- 2) суб'єктів навчання – хто це робить;
- 3) операційні завдання навчання – як це організовано і виконується;
- 4) простір навчання – місце, де здійснюється процес освіти;
- 5) фінансування навчання – за які кошти.

Розкриємо їх суть і порівняємо міжнародні стандарти з сьогоденною ситуацією в секторі управління освітою в Україні.

1) Зміст навчання «Що».

Цей блок включає в себе портрет випускника, тобто знання, вміння і компетенції, якими повинен володіти учень на окремому рівні, а також систему стандартів, що дозволяє вірно організовувати і наповнювати навчальний процес, проводити моніторинг якості і верифікувати освітні результати.

В 2015 р. на Світовому форумі освіти міжнародним співтовариством були позначені три групи елементів, якими необхідно володіти сучасному учневі:

- грамотність (базові знання мов, лічби, фінансів, наук і культур);
- компетенції (критичне мислення, вирішення проблем, творче мислення, співпраця);
- особисті якості (цікавість, завзятість, ініціативність, лідерство) [64, с. 188 – 215].

В рамках Всесвітнього економічного форуму ці елементи були об'єднані в три сфери важливих для сучасної людини навичок: нова грамотність, компетенції XXI століття і особистісні характеристики. Експерти ЮНЕСКО виділили такі навички XXI століття: «критичне мислення, ефективна комунікація, вирішення проблем, творче мислення, співпраця, лідерство, цікавість» і уява, ініціативність і адаптивність [65, с.3]. В Україні портрет випускника початкової системи освіти сформований завдяки реформі НУШ, чий «освітні стандарти ґрунтуються на «Рекомендаціях Європейського Парламенту

та Ради Європейського Союзу щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя» (18.12.2006), але не обмежуються ними» [66]. НУШ орієнтована на розвиток у дітей ключових компетенцій, які необхідні кожній людині для самореалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інтеграції та працевлаштування, і які здатні забезпечити самореалізацію і життєвий успіх протягом усього життя. Портрет випускника НУШ відображено на Рис. 3.2.

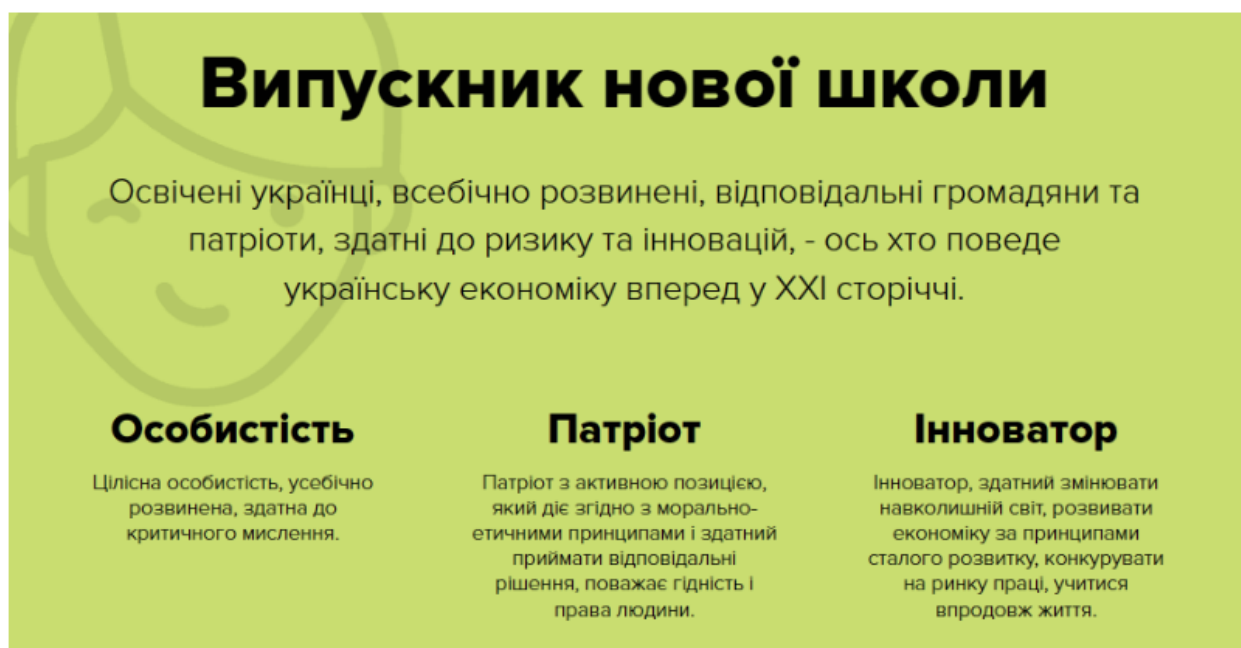


Рис. 3.2. Портрет випускника НУШ

Джерело: [66]

У 2022 році реформа повинна була продовжитися на ступені базової середньої освіти, але на сьогоднішній день навички, компетенції та знання випускника середньої школи визначені тільки у статті 12.1 Закону «Про освіту» 2017 року: «вільне володіння державною мовою; здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами, математична компетентність, компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій, інноваційність, екологічна компетентність, інформаційно-комунікаційна компетентність, навчання впродовж життя, громадянські та соціальні

компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей, культурна компетентність, підприємливість та фінансова грамотність, інші компетентності, передбачені стандартом освіти»[63].

З усього вищесказаного стає очевидно, що в українській системі актуальний портрет випускника складений лише для початкової школи, а середня та старша школи змушені керуватися сформульованими в Законі «Про освіту», але поки ще нереалізованими на практиці вимогами до розвитку навичок XXI століття.

2) Суб'єкти навчання «Хто».

У цей блок разом з вчителями входять асистенти, майстри, фасилітатори, навігатори, менеджери, адміністратори, а також сюди включена система підготовки і перепідготовки педагогічних кадрів і кадрів, покликаних зняти з вчителя адміністративне, методичне, виховне та інші навантаження, і органи державного управління освітою.

Сучасний підхід до освіти знімає з вчителя роль носія знання, педагоги все частіше виступають в якості фасилітаторів і лідерів. У недержавної організації «Необхідний педагогічний коледж» в Данії реалізується чотирьохрічна навчальна програма бакалаврату нового часу. Як розповів в інтерв'ю автору кваліфікаційної роботи Андерс Свенсон (Anders Svensson), консультант з питань освіти і колишній директор кількох шкіл Данії, – вона вимагає спільного життя студентів та викладачів, які протягом усієї програми навчаються, подорожують, працюють, займаються спортом, готують їжу та живуть разом (див. табл. В.1). 2500 викладачів щорічно проходять навчання в більш, ніж 50 коледжах по всьому світу – в таких країнах, як Данія, Ангола, Малаві, Мозамбік, Гвінея-Бісау, Конго, Індія.

Також на міжнародній арені зафіксовано цілий ряд кейсів, де в сфері освіти задіяні суб'єкти, що знімають навантаження з вчителів і допомагають

підтримувати навчання учнів. Одним з останніх прикладів масштабної програми є Великобританія, де національна програма репетиторства була успішно запроваджена у відповідь на пандемію для учнів початкових, середніх, альтернативних та спеціальних освітніх шкіл та шкіл з обмеженими можливостями. Школам було надано більшу автономію у виборі найкращих варіантів репетиторів для учнів, у тому числі серед тих, хто не мав педагогічної освіти [67].

В Україні прогресивний підхід до освіти [68] підтримується в основному недержавними організаціями. Тісна співпраця вчителів з фасилітаторами та експертами реалізована в одному з проектів громадської спілки «Освіторія» – НВК «Новопечерська школа» [69]. Її директорка Поліна Комарова в інтерв'ю зазначила, що у 2022/2023 навчальному році школа запросила кілька педагогів для викладання у старших класах практичних курсів з бізнесу та психології: «Теорія це ну, звісно, там є якісь додаткові знання, які діти вивчають у школі, але що найбільш цінно – це саме от те, що це не педагог за освітою, а практики у своїй сфері». Виявлення та підтримка «викладачів-підприємців» є ключем до вирішення глобальної освітньої кризи.

Ще один успішний український приклад педагогічної співпраці - програма «Освітній суп» від НДО проекту «Teach for Ukraine». Учні 5 – 10 класів, які були змушені перервати навчання протягом року, безкоштовно чотири рази на тиждень займаються математикою та українською мовою з професійними тьюторами, сертифікованими міжнародною тьюторинговою академією. Програма реалізується за підтримки Світового банку в рамках дослідження, покликаного оцінити ефективність тьюторингу для нівелювання освітніх втрат. [70].

3) Операційні завдання навчання «Як».

Цей блок містить навчальні програми та формати; забезпечення здоров'я та безпеки учнів, вчителів та адміністративно менеджерського складу; культуру

відносин та комунікації між всіма учасниками освітнього процесу та адміністративною державною системою; норми законодавства; рівень використання сучасних технологій та обробки даних; а також систему оцінювання та верифікації.

– навчальні програми та формати;

Навчальні формати в світовому співтоваристві, як відзначають дослідники освітніх інновацій останнього десятиріччя [62, с. 46], все більше орієнтуються на учнів. Навчання відходить від академічного формату, включаючи альтернативні підходи. Так, 69% освітніх інновацій використовують ігрові підходи до навчання [62, с. 90], яке все частіше ґрунтується на запитах та потребах учнів, осмислено пов'язане з їхнім життям та сприяє експериментуванню та соціальній взаємодії.

В Україні в умовах затяжних військових дій і понесених освітніх втрат прогресивний підхід до форматів, на жаль, не є першорядним завданням для державних установ і реалізується точково в рамках діяльності неурядових організацій. Так, в рамках частини всесвітнього проекту «Teach for Ukraine» були організовані літні офлайн-табори для дітей, в тому числі дітей-переселенців, де вони змогли надолужити втрачені знання і познайомитися з новими людьми (див. табл. В.1).

– забезпечення здоров'я та безпеки учнів, вчителів та адміністративно-менеджерського складу;

Розширення територій військових конфліктів у світі призводить до підвищення значення психологічної безпеки населення, що страждає від військових конфліктів. Питаннями організації психологічної адаптації займається Технічна робоча група з психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (MHPSS). ЮНІСЕФ в співпраці зі своїми партнерами розробив «Дорожню карту», яка, серед іншого, містить принципи встановлення довірчих відносин з дітьми на найбільш ранніх етапах. Залучення посередників для міжкультурної взаємодії та участь приймаючої громади є найважливішими

заходами, які сприяють створенню довірчих відносин, а також полегшують величезне психологічне навантаження на сім'ю.

У 2022 Україна приєдналася до цих ініціатив. Процес консультацій з розробки «Дорожньої карти для України» був організований Міністерством охорони здоров'я України за підтримки ВООЗ під керівництвом першої леді України. Для створення документа були використані глобальні рамкові програми, присвячені психічному та інтелектуальному здоров'ю, а також Національний план заходів в галузі психічного здоров'я на період 2021–2023 років та Національний план відновлення та розвитку України [71].

Також у військових умовах продовжує свою діяльність проект «Школа миру», що реалізується ВГО «Поруч», Фондом громади міста Херсон «Захист» та Дитячим Фондом Німеччини. Проект спрямований на сприяння розвитку миру, пом'якшення наслідків нинішнього конфлікту і на запобігання нових потенційних конфліктів. Учням і вчителям показується конкретний вихід із ситуації насильства в школах, що часто викликано травмами молодих людей з окупованих територій.

– технології та обробка даних;

Використання технологій в світовому освітньому просторі зосереджено в основному на використанні інструменту або для заміни, або для доповнення традиційної практики. Така практика, на думку деяких дослідників, є недостатньо ефективно, щоб зробити стрибок в освіті, який міг би допомогти одночасно усунути дві освітні проблеми світового рівня: нерівність і невизначеність в навичках [62, с.103].

Міністерство освіти України у зв'язку з великим відтоком з країни дітей шкільного віку, зіткнулося з гострою необхідністю організації дистанційного навчання. Відповідно, актуальними стали завдання розробки навчальних стандартів і додатків, цифрових аналогів навчальної бази, навчання вчителів і учнів, підвищення цифрової грамотності всіх учасників освітнього процесу. Ця

сфера є майданчиком глибокого міжнародного співробітництва, який вже реалізував: проект «цифровий актив для України» компаній «HP» та «Microsoft», надання 50 000 хромбуків компанії «Google» та ЮНЕСКО для українських педагогічних працівників, оновлення версії додатка «Can't wait to learn», які тепер дозволяє вивчати українську мову [72].

Батьки, які залишили разом з дітьми територію України, для зарахування та організації дистанційного навчання можуть звернутися до МУШ (Міжнародної української школи) як безпосередньо, так і через одну з організацій, з якими МУШ співпрацює за кордоном [73]. Навчання проводитиметься за державними стандартами та освітніми програмами України, видачу документів про освіту, на яких умовах здійснюватиме МДУ.

– оцінювання та верифікація;

Оцінка навичок на системному рівні дає уявлення про масштаби прогалин в навчанні та про найбільш постраждалих учнів, що дозволяє направляти рішення щодо розподілу ресурсів туди, де вони найбільш потрібні в умовах кризових ситуацій. Однією з успішних стратегій освітньої політики вважається приклад Чилі, де в умовах пандемії була розроблена «Комплексна діагностика навчання» – онлайн-інструмент оцінювання, який школи могли використовувати на добровільній основі [74, с. 3].

У 2022-2023 роках національна система оцінювання та верифікації зазнала значних втрат. Результати анкетування понад 38000 вчителів українських шкіл показали, що «в синхронному режимі здійснюють поточне оцінювання близько 70% учителів, та менше 50% здобувачів освіти виконують завдання в межах відведеного часу» [21, с. 9], це суттєво впливає на об'єктивність оцінювання. Оцінки в класі дозволяють вчителям персоналізувати та адаптувати навчання до конкретних потреб учнів. Крім того, часові та ресурсні обмеження, пов'язані з війною в Україні, перешкоджають швидкій організації більш масштабної верифікації: так, у 2022 та 2023 роках Зовнішнє незалежне оцінювання було замінено на

Національний мультипредметний тест. У таких умовах підтримка вчителів у проведенні оцінювання учнів на місцях все ще має вирішальне значення.

4) Простір навчання «Де».

Цей блок включає в себе наступні елементи: школи, будинки, навчальні центри, кімнати, громадські простори, навколишнє середовище.

ОЕСР у своєму детальному звіті «інноваційне навчання» стверджує, що «школа» та «клас» не пропонують задовільної архітектури для створення навчальних середовищ. Натомість розглядається концепція «навчального середовища», яка спирається на досвід, отриманий як в школі, так і поза нею, з різноманітним змістом та людьми, від яких можна вчитися [75, с.12]. У 2016 році британським науковим співтовариством було проведено дослідження, яке виявило тісний зв'язок між участю в позашкільних заходах і позитивними результатами в успішності в школі, розвитком соціальних і емоційних навичок навіть у знедоленої молоді [76]. Результати дослідження, проведеного в Нікарагуа в 2009 році, показали, що участь в академічних програмах поза школами призводить до вищих результатів навчання та більшої громадянської та соціальної участі. Програма «Can't Wait to Learn», запущена в Судані, передбачає використання програми доповненої реальності для перетворення будь-якого середовища в освітній процес, в якому учні можуть досліджувати своє оточення і вчитися від нього [62, р.69].

З широким підходом до розуміння місця освіти можуть познайомитися українські школярі, які відвідують недержавні школи (літні офлайн-табори «Збиранка» від проекту «Teach for Ukraine», програми НВК «Новопечерська школа» та ін.). Для учнів державних шкіл, які залишилися в Україні, такий підхід стає неможливим через затяжний характер військових дій. Головним фактором, що впливає на визначення місця навчання, є рівень безпеки і відповідність навчальних закладів ряду вимог: наявність бомбосховища, що вміщує весь

персонал школи, перевірка закладу на умови безпеки, робоча система оповіщення, відпрацьований шлях евакуації та інше.

5) Фінансування навчання «За що».

Цей блок освітньої структури включає фінансову політику, пошук нових джерел фінансування і партнерів та антикорупційні заходи, бюджетування і інші фінансові способи реагування на ситуації сучасності.

Відображення заявлених політичних пріоритетів у бюджеті – це один з найважливіших принципів якісного публічного управління. Згідно з Рис.3.3 у бюджеті України на 2023 рік відновлення та розвиток освіти займає передостаннє місце.



Рис. 3.3. Держбюджет на 2023 рік: видатки

Джерело: [77]

Крім того, на підготовку кадрів закладами вищої та фахової передвищої освіти державою виділено 22,5 з 31,8 млрд гривень, що становить 70% витрат. Саме з поліпшення якісного показника отримання знань майбутніх педагогів слід починати оновлення. «Лише після цього можна буде вести мову про ефективність реформування шкільного навчання» [17, с.1295].

Вироблена УВКБ ООН фінансова стратегія щодо освіти в умовах нестабільності, насильства і військових дій припускає [27, с.28]:

- 1) продовження фінансування освітньої допомоги дітям-біженцям. Фінансування біженців від першого до останнього класу становить 3,8% від середніх державних витрат, виділених на освіту приймаючої країни;
- 2) розширення донорської бази;
- 3) пошук нових способів фінансування;
- 4) проведення повного циклу фінансування освіти, включаючи початкову та середню школу. Як показують дані УВКБ ООН, охоплення біженців середньою школою становить 34%, що значно відстає від охоплення початковою освітою (68%) [78].

На 2023 рік ЄС заплановано виділити понад 1 млн доларів для підтримки дітей, які отримують формальну освіту в приймаючих країнах і 300 тис доларів для дітей, які навчаються неформально [79, с. 41].

Поряд з тим платежі за попереднім фінансуванням в рамках REACT-EU були збільшені, особливо для держав-членів, які приймають найбільше число біженців з України, пропорційно їх населенню [80].

3.2. Загальні рекомендації до вирішення управлінських проблем освітнього процесу

Стратегія по відшкодуванню, відновленню і дії в кризовій ситуації після оцінки завданої шкоди передбачає пошук управлінських підходів і варіантів рішень проблем. При формуванні власної державної політики за освітньою парадигмою Україна може спиратися не тільки на власний досвід, а й на можливість співпраці з країнами ЄС, які на цьому шляху вже досягли значних успіхів.

Мета цієї роботи – пошук управлінських рішень, тому даний підрозділ передбачає розробку системного підходу до нівелювання проблем, а не точкове вирішення окремих завдань. Для цього доцільно звернутися до запропонованої

автором раніше нової моделі шкільної освіти (див. Рис.3.2) та об'єднати запропоновані респондентами рішення відповідно до її структури.



Рис. 3.4. Модель системи шкільної освіти

Джерело: розроблено автором

1. Рекомендації до змісту навчання.

Щоб зробити українських випускників конкурентноздатними в майбутньому, вже сьогодні необхідно переглянути набір навичок, якими вони повинні володіти – від академічних до міжособистісних. Для цього необхідно:

– скласти план стратегічних заходів (фокус-груп) щодо створення чіткого прописаного портрета випускника на кожному етапі шкільної освіти, його знань, навичок і компетенцій. На основі цього портрета розробити набір знань, навичок і компетенцій, необхідних для освоєння в кожному класі обраного етапу навчання.

– розставити пріоритети, які навички в якому віці розвивати у зв'язку з потребами країни щодо відновлення та повоєнного розвитку: програми психологічної безпеки в обов'язкових предметах; тренінги для вчителів з ненасильної

комунікації; навчання навичкам медіації та ін. Для цього необхідно провести перегляд освітніх стандартів.

– розробити програми прямого міжнародного співробітництва між школами. Для цього необхідно провести відповідне навчання з обміну серед менеджерів закладів освіти. Це дозволить вивчити приклади кращого досвіду навчального процесу.

– запровадити відповідальність за розрив між законом і декларуванням цілей та способами їх досягнення – за ті, що фактично способи викладання та управління не людиноцентровані та де інколи гальмують розвиток особистості.

2. Рекомендації до суб'єктів навчання.

Їх можна розділити на кілька груп: для вчителів та асистентів, адміністрації, менеджменту, підготовки кадрів та державних органів управління.

Ідеї вирішення проблем педагогічного складу: перегляд способу нарахування зарплати фахівцям; надання довіри і права не дотримуватися програми; методична і психологічна допомога; зняття навантаження, щоб вчитель міг зосередитись на реалізації головної, законодавчо закріпленої людиноцентрованої освіти – розвитку учня.

Для зниження педагогічного, психологічного та інших навантажень вчителів було запропоновано:

а) на державному рівні проводити підготовку високомотивованих помічників і асистентів (фасилітаторів, вихователів, студентів педвузів, волонтерів) через короткострокові тренінги з можливістю працевлаштування, та подальшого педагогічного кар'єрного зростання;

б) ввести практику викладання, репетиторства, менторства, освітньої навігації сторонніми експертами, професіоналами, що не володіють педагогічною освітою (вже реалізуються в «Новопечерській школі»);

в) запровадити на державному рівні практику наставництва для молодих чи недосвідчених педагогів (вже реалізується в Україні проектом «Teach for Ukraine»).

Рекомендації, що стосуються адміністрування, зводяться до навчання моніторингу з використанням сучасних даних і технологій, вміння використовувати ці дані при розробці і реалізації шкільних стратегій, менеджерських та проєктних навичок, вміння управління людськими ресурсами, вміння фандрейзингу та пошуку міжнародних партнерів. З керівників необхідно зняти функції завідувача господарством і відповідального за безпеку (ввести посаду інженера з безпеки); переглянути оплату праці; надати довіру і дати законодавчі повноваження приймати самостійні рішення. Це підвищить мотивацію менеджменту в розробці шкільних стратегій і мультиплікації вдалого досвіду на широку аудиторію. Для реалізації цього проєкту необхідно залучати всіх можливих стейкхолдерів.

Система підготовки кадрів потребує зміни освітніх стандартів. Як вже зазначалося раніше, педагогічна підготовка значно відстає від реформи освіти. Поліна Комарова, директорка НВК «Новопечерська школа», вважає, що в закладах, які готують вчителів варто готувати не тільки предметників, а людей, які можуть організувати навчання з низки предметів, носіїв більш широких, м'яких навичок та лідерських якостей.

Ще одна сфера для поліпшення ситуації – підготовка управлінських кадрів у сфері освіти. Для них необхідно провести розробку альтернативних шляхів отримання кваліфікації, крім усталеної траєкторії школа – ЗВО – стаж (спеціальність або програми при ЗВО). У цьому випадку доцільно допустити до надання ліцензованих освітніх послуг недержавні організації, створювати хороші умови діяльності для їх припливу в сферу підготовки кадрів через залучення стейкхолдерів: програмами Шкіл освітніх менеджерів нехай будуть доступні на державному рівні. Перший крок у цьому напрямку вже зроблено в Києво-

Могилянській бізнес-школі: там почалася навчальна програма для освітніх команд з державного та приватного секторів, які готові розпочати трансформацію своїх шкіл та освітніх середовищ з амбіцією впливати на розвиток району, міста чи своєї громади [81].

3. Операційний процес навчання вимагає реалізації таких рекомендацій:

а) в програмах – переглянути зміст програм і стандартів з точки зору нового портрета випускника, завдань відновлення та повоєнного розвитку України, а також вимог міжнародних шкіл за кордоном, де навчаються українські діти. Тут також можна спиратися на плоди міжнародного співробітництва. Португалія, Бельгія, Словаччина, Литва, Данія, Франція, Іспанія ввела надзвичайні заходи для якнайшвидшої інтеграції, включаючи спрощення процедур верифікації та включення в навчальний рік [82].

б) в форматах – ввести ряд практик, які можуть забезпечити школярам індивідуальну освітню траєкторію. Підтримувати індивідуальні стратегії навчання можна, спираючись на закордонний досвід: розробку онлайн-платформ, відновлення будівель шкіл, довший шкільний день – за прикладом Данії, стиснення навчальних програм, з пріоритезацією фундаментальних знань і умінь – за прикладом Чилі, розширення практики навчання у співпраці з МОН України, як це роблять Чехія, Латвія; онлайн- і оффлайн-репетиторство в школах – за прикладом Великобританії в 2019-2020 роках, мотивуюча система переходу з класу в клас, навчання в канікули – за прикладом Франції, літні школи – вже реалізують в Україні недержавні організації. Во всіх випадках гнучкість навчальної програми шляхів її реалізації повинні супроводжувати будь-які заходи цілеспрямованого навчання.

в) в сфері здоров'я і безпеки – зняти з менеджменту і педагогів відповідальність за безпеку освітніх приміщень (інженер з безпеки); розділити відповідальності за безпеку дітей, яка сьогодні лежить на директорах і вчителів і не дозволяє цілком включатися в процес організації якісної освіти; забезпечити регулярну турботу

про психічне здоров'я всіх учасників освітнього процесу (центр психологічної допомоги, театр медіації); проаналізувавши досвід громадянських ініціатив і успішних шкіл, розробити і ввести нову дисципліну, навчальну здорової комунікації, медіації конфліктів, розвиваючу емоційний інтелект і стресостійкість, що дозволяє управляти своєю увагою і внутрішнім станом;

г) в сфері культури – змінити авторитарну парадигму управління на кооперативну; функції вимоги і контролю – на якісні рекомендації, засновані на якісному зборі і аналізі даних. Новий підхід розглядає вищі інстанції як важливого агента в досягненні загальних завдань освіти як екосистеми.

Відсутність культури кооперації і координації, як між вчителем і учнем, так і між менеджментом і вчителями, серед менеджменту, між органами державного управління і менеджментом є головним гальмом у прийнятті конструктивних рішень та ініціатив. Тому архіважливо навчати цьому управлінців різних рівнів: співпраця між державними управлінськими інститутами та школами повинна бути в довірі, чітких критеріях якості, рідкісних перевірок та підтримці.

Відповідальність за життя і безпеку дітей під час війни повинен нести агресор, а управлінці і вчителі повинні нести відповідальність за виконання чітко виданих рекомендацій у разі загрозливих життю і здоров'ю ситуацій. Для цього потрібно переглянути законодавчу базу і провести якісну інформаційну кампанію, спрямовану як на широку аудиторію, так і на вузькоспеціалізовані групи стейкхолдерів.

Для нівелювання проблем в комунікації між учасниками освітнього процесу необхідно вивчати найкращі моделі спілкування учень – учень, вчитель – учень, вчитель – вчитель, шкільний управлінець – вчитель, управлінець – управлінець, органи моніторингу – представники шкіл. В умовах міграції цей аспект набуває особливої актуальності, оскільки це один із шляхів збереження зв'язку з Батьківщиною. На основі проведеного аналізу – розробити та задокументувати стратегію впровадження нового шкільного середовища.

Особливо варто відзначити важливість розвитку не тільки інтегративного, а й інклюзивного підходу в комунікації між учасниками навчання, особливо в умовах міграції. Процес інтеграції починається з інклюзії. Освітня інтеграція передбачає компенсацію академічних навичок, а інклюзія — включення в суспільство. У зв'язку зі зростаючою значимістю м'яких навичок в сучасному навчанні вкрай важливою стає необхідність розвитку у новоприбулих учнів почуття спільності та причетності.

д) технології і дані – освоювати процеси заміщення і доповнення навчання технологіями; фокусуватися на впровадженні процесів модифікації і перевизначення освіти за допомогою технологій. Це робить можливим переструктурування освітніх завдань і створення завдань, які раніше були немислимі. У використанні даних доцільно прагнути отримувати результати і проводити аналіз в режимі реального часу. У прикладах успішно реалізованих освітніх ініціатив незмінно використовувалися цикли зворотного зв'язку, в рамках яких дані не тільки збиралися, а й часто використовувалися для розробки, інформування та поліпшення освітніх програм [83]. Дані дозволяють також зробити процес навчання прозорим і гнучким. Використання технологій і оперування актуальними даними зможе зробити процес управління освітою своєчасним і дозволить синхронно реагувати на зміни в суспільстві.

е) верифікація та оцінювання – створити якісні перевірочні тести та іспити (банк креативних освітніх завдань), які підходять для офлайн, онлайн та дистанційного форм навчання; продовжувати роботу з визнання та взаємозаліку між українською та зарубіжними освітніми системами; переглянути зміст державних тестів, що відповідають актуальній меті, візії, місії та цінностям освіти, зокрема актуальним навичкам та знанням. На думку Поліни Комарової, директорки НВК «Новопечерська школа», школа повинна готувати дітей для життя, а не для ЗНО.

Для обміну досвідом та швидкого нелінійного розвитку національної освітньої системи у повоєнний період респондентами було запропоновано ідею

створення Національного банку вдалих педагогічних та менеджерських рішень на основі вже наявного досвіду вітчизняних та закордонних партнерів, зокрема Естонії. Так наприклад, Україна може мультиплікувати практику міжнародного співробітництва з працевлаштування українських вчителів помічниками вчителя, як це було зроблено в Чехії та Польщі.

4. Рекомендації до простору навчання. Новий підхід до освітньої системи передбачає відхід від канонічних понять «школа», «клас» і перехід до концепції «навчального середовища», пов'язаної з розглядом позашкільного середовища як навчального. Школа там, де учень – цей підхід в умовах військових дій і депресій в далеких від центру країни районах може виявитися ефективним.

Поняття освітнього середовища в умовах війни, браку вчителів та дефіциту сил та часу учнів на навчання не нове для української системи. Ще на початку ХХ століття у 1918 р. О.Г. Ривін у містечку Корнин реалізував проект, який в подальшому отримав назву «корнінської школи» [84, с.12]. Вже у 1911 році, після виходу з Одеського політехнічного інституту, він став педагогом, який хотів довести, що можна виховати велику кількість високоосвічених людей, значно полегшивши роботу вчителя та скоротивши витрати часу та сил учнів на навчання. Ривін як педагог-новатор створив систему колективного навчання, за особливим алгоритмом вивчення навчальних текстів, вирішення завдань тощо. До такого колективу могли входити десятки школярів різного віку з різним рівнем підготовки, від тих, хто не вмів ні читати, ні писати, до більш розвинутих. У процесі навчання учні через брак облаштованих місць часто займалися на вулиці, в саду, в селянській хаті. Навчання за методом співдіалогу, розробленим О. Ривіним, тривало 9 місяців, і за цей період учні змогли освоїти програму 3 років звичайного шкільного навчання. Багато з них згодом успішно склали іспити в середній школі. Для свого часу цей досвід був революційним і сьогодні в умовах вимушеної зміни освітнього середовища стає знову актуальним. Тим більше, що

сучасні цифрові технології мультимплікують і так вибуховий ефект методу Ривіна, побудованого на алгоритмах, які він записував на аналогових картках.

5. Рекомендації до фінансування навчання містять ідеї підвищення зарплати і витрат на навчання вчителів, оптимізації оплати молодих вчителів, особливо в сільських депресивних районах, де навчання перестає бути потребою (щоб основна ставка дозволяла прожити молодому спеціалісту, а надбавки за стаж та навантаження були дійсно додатками). Також були висловлені рекомендації щодо розширення територій інтернет-покриття та забезпечення шкіл пристроями для доступу в інтернет. Це може позитивно вплинути на встановлення зв'язків з віддаленими районами.

Вдихнути життя в депресивні райони також може стратегія децентралізації бюджету – для цього необхідно забезпечити кадрову та фінансову автономію управлінцям шкіл, за контролем громади, а не державних органів; дозволити громаді вирішувати використовувати будинок школи як центр громади; дати право розпоряджатися субвенціями на містах та формувати бюджет.

Громадські ініціативи і публічні управлінці повинні отримати права і можливості самостійно рятувати і реформувати шкільну освіту, а МОН і державні органи управління освітою – проявити політичну волю в імплементації тих цінностей і цілей, що закладені в Законі «Про освіту» 2017 року. Це стратегічно важливе завдання на наступні кілька десятиріч.

Крім того, місьць освіти має торкнутися і розвиток навичок міжнародного співробітництва. Це спричиняє необхідність створення платформ освітнього фандрайзингу, навчання менеджерів, пошуку донорів, проведення інформаційної кампанії та оновлення законодавчої бази, створення прозорої структури фінансування фондів, але дозволить зробити школу майданчиком сучасних рішень, актуальною моделлю суспільства.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумки розділу, варто відзначити актуальність нової моделі системи освіти, запропонованої автором роботи. У першій частині розділу було проведено огляд 6 структурних компонентів системи: змісту освіти, суб'єктів навчання, операційних завдань, місць навчання та способів фінансування навчання - як вони розуміються та декларуються на міжнародній арені. Тут же в розрізі нової парадигми була дана оцінка освітньої ситуації в Україні.

У другій частині розділу нова модель була накладена на об'ємний корпус рекомендацій про розвиток національної освітньої системи, що виявили дослідники та озвучили респонденти проведеного інтерв'ю. В результаті ми отримали модель української освітньої системи, стратегічні кроки і конкретні шляхи, як вона може бути реалізована для відновлення і розвитку України. Отримана стратегія передбачає подальшу індивідуалізацію освітніх програм і форматів, розвиток м'яких навичок, регулярну турботу про безпеку і психічне здоров'я всіх суб'єктів навчання, підготовку і виховання вчителів-лідерів та менеджерів-лідерів, розширення можливостей освітнього менеджменту, своєчасний облік і аналіз даних, інтегрування технологій в процес навчання, збільшення значення школи як майданчика реалізації інтересів учнів і громади; роботу зі стейкхолдерами, розробку альтернативних траєкторій навчання вчителів та менеджменту, шляхів фінансування освітніх потреб. У роботі зазначено, в яких із цих завдань українська освітня система вже зробила перші кроки, а в яких може спиратись на успішний досвід міжнародних партнерів.

ВИСНОВКИ

Питання міжнародного освітнього співробітництва в кризових ситуаціях були пріоритетом розгляду закордонних науковців ще до 2022 року. Втрати і наднавантаження, які зазнає національна освітня система у зв'язку з військовими діями РФ, актуалізували для України необхідність у вивченні проблемних місць і прикладів успіху міжнародного досвіду управління освітніми процесами в умовах кризи. Цьому і була присвячена дана кваліфікаційна робота.

У зв'язку з поставленими завданнями в роботі:

1. Вивчено передумови розвитку системи управління шкільною освітою в умовах кризи.

Встановлено, що Міжнародна система реагування на виклики сучасності має регульований міжнародними організаціями (УВКБ, ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ОЕСР, Світовим банком та ін.) усталений набір інструментів, дієвих в умовах військових конфліктів. Разом з тим, розроблена ними стратегія є гнучкою і відкритою. У зв'язку з початком воєнних дій Національна освітня система була приєднана до міжнародних договорів безпеки та безперервності навчання: Комплексу дій, поданих освітнім фондом «Освіта не може чекати», Декларації про безпеку шкіл, «Дорожньої карти» Світового банку та ін.

2. Систематизовано нормативно-правове забезпечення міжнародного співробітництва у сфері освіти дітей шкільного віку.

Розглянуто законодавчі акти, директиви, рекомендації, які випущені ЄС у зв'язку з початком військових дій і стосуються підтримки освіти в Україні та за її межами. Організація міжнародного співробітництва спричинила необхідність декларування нових нормативно-правових актів, а також створення та реформування вже існуючих освітніх структур з боку України відповідно до міжнародних стандартів. Міністерством освіти і науки України була створена

Секторальна робоча група «Освіта і наука» як майданчик для діалогу з максимально широким колом партнерів.

3. Проаналізовано досвід міжнародного співробітництва України з освітніми системами країн ЄС в умовах вимушеної міграції.

В рамках міжнародного співробітництва було створено Шкільний освітній шлюз, проекти Всеукраїнської школи онлайн та Всеукраїнського розкладу онлайн та ін. У роботі були розглянуті приклади освітнього співробітництва з Україною у Нідерландах, а також у Республіці Польщі як регіону, який прийняв найбільшу кількість дітей (учнів і студентів) з України.

4. Визначено масштаб переміщення українських школярів за 2022-2023 роки, яке, можливо, зробить Україну країною з найбільшою кількістю вимушених переселенців у світі. Для реалізації цього завдання були розглянуті процеси зовнішньої, внутрішньої і зворотної міграції.

5. Проведено 10 інтерв'ю з учасниками освітнього процесу з України, Польщі, Німеччини.

Узагальнення і систематизація даних інтерв'ю виявили проблеми рівня знань школярів; труднощі педагогічного складу; втрати зв'язків з рідною школою і країною для дітей, що виїхали; неузгодженість дій країн в рамках міжнародного співробітництва, а також ряд проблем, що вимагають впровадження управлінських рішень.

6. Проведений аналіз стейкхолдерів в галузі управління шкільною освітою.

Він виявив основні стратегії взаємодії зі стейкхолдерами в сфері освіти в залежності від їх залученості та впливовості: як скоротити наслідки освітніх проблем і втрат і посилити підтримку з боку учасників міжнародного співробітництва.

7. Запропонована модель шкільної освітньої системи, що відповідає завданням відновлення і розвитку України в повоєнний час.

Модель в своїй основі вимагає чітко сформульованих місії, візії і цінностей освіти, на основі яких будується процес навчання за напрямками змісту освіти, суб'єктів навчання, операційних завдань, місць навчання і способів фінансування освітнього процесу: чому навчати, як навчати, хто буде це робити і нести відповідальність, де навчати і за чий рахунок.

8. Систематизовані рекомендації щодо адміністрування процесів організації шкільного навчання.

При огляді управлінських рішень був запропонований системний підхід до нівелювання проблем, а не точкове вирішення окремих завдань, висунуте респондентами, що дозволило змоделювати спробу імплементації європейської моделі освіти на український ґрунт і позитивно оцінити національний потенціал у сфері управління освітою в кризових умовах.

Відзначимо найбільш важливі управлінські рішення, реалізація яких в майбутньому дозволить національній системі освіти відновлюватися і розвиватися. У новій системі освіти архіважливо визначити фундаментальні основи, які впливають на швидкість і вектор розвитку: для чого потрібна нова система, якою вона буде, на яких цінностях заснована.

Для цього необхідно розробити новий портрет випускника, визначити, якими знаннями, вміннями, навичками і компетенціями він повинен володіти на різних стадіях навчання. У майбутньому в управлінських рішеннях необхідно рухатися до індивідуалізації навчання, паралельного розвитку академічних і м'яких навичок, що дозволяє школярам не тільки знати, а й вміти застосувати знання в житті.

У процесі реформування системи важливо враховувати, що вже сьогодні роль вчителя змінюється: педагог перестає бути носієм знань, все більше перетворюючись на лідера, фасилітатора. Це завдання вимагає зміни парадигми педагогічної освіти: новий вчитель, який не тільки знає «що», але і «як». Для цього необхідно на державному рівні а) розширювати практику залучення

фахівців– непедагогів до шкіл, що вже успішно використовується в Україні недержавними освітніми закладами і б) зробити доступними для освітян програми управлінських шкіл лідерів.

Визначаючи успішні способи організації освітнього процесу, українська система може спиратися на міжнародний досвід. Практика міжнародного співробітництва вже глибоко впроваджена на рівні НДО, і державні органи могли б використовувати їх досвід в рамках державної системи. Для цього необхідно змінити паралельні вектори роботи і шукати точки кооперації і координації. Саме вони лежать в основі конструктивних управлінських рішень. Навчання культурі кооперації і координації на різних рівнях (учень – вчитель, вчитель – вчитель, менеджмент – вчитель, менеджмент – менеджмент і ін.) дозволить сформувати міцний багатоядерний центр, де функції і відповідальність належать всім елементам системи, об'єднаним загальним баченням і метою розвитку.

У розвитку освітнього середовища варто бути гнучкими і йти за викликами часу. Сьогоднішня ситуація в Україні змушує виходити за рамки класу і школи. У пошуках альтернативних середовищ навчання можна спиратися на вітчизняний (метод співдіалогу Ривіна) і міжнародний досвід (зокрема через технологізацію, що потребує окремого бюджетування).

Заявлені пріоритети нової моделі мають знаходити відображення в бюджеті на освіту, основні параметри якого мають визначати не лише держава, а й громадські ініціативи і громадське управління. Вони повинні отримати права і можливості самостійно рятувати і реформувати шкільну освіту на своєму рівні, та ділитись досвідом, а МОН і державні органи управління освітою – проявити політичну волю в імплементації тих цінностей і цілей, що закладені в Законі «Про освіту» 2017 року. Це стратегічно важливе завдання на наступні кілька десятиріч.

Очевидно, що сьогодні національна освітня шкільна система вимушено опиняється в ситуаціях (перевизначення ролі вчителя і учня, виходу зі шкіл, залучення населення і НДО до організації освіти і ін.), які в європейській практиці

виявилися двигуном для реформ. А значить, в українській системі є всі шанси сьогоднішні освітні втрати, що викликані війною та міграцією, зробити трампліном для швидкого розвитку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Østby, G., & Urdal, H. (2011). Education and conflict: What the evidence says. *CSCW Policy Brief*, 2, 2011. bit.ly/3qs9PN8
2. Adams-Ojugbele, R. O., & Mashiya, N. (2020). Interventions supporting the integration of refugee children in the primary school life: roles of the child's contexts of development. *TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 16(1), 1-7. <https://bit.ly/3qs9PN8>
3. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. <https://doi.org/10.1787/21908d74-en>
4. Cerna, L. (2019). Refugee education: Integration models and practices in OECD countries. <https://doi.org/10.1787/a3251a00-en>
5. Ayoub, M., & Zhou, G. (2021). Somali refugee students in Canadian schools: Postmigration experiences. *McGill Journal of Education*, 56(1), 33-51. <https://id.erudit.org/iderudit/1087047ar>
6. Nofal, M. (2017). *For our children: A research study on Syrian refugees' schooling experiences in Ottawa* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa). <http://hdl.handle.net/10393/36470>
7. Reakes, A. (2007). The education of asylum seekers: Some UK case studies. *Research in Education*, 77(1), 92-107. <https://doi.org/10.7227/RIE.77.7>
8. Wagner, T. M. (2013). *Supporting refugee children in Pennsylvania public schools* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh). <https://bit.ly/3MTb5R4>
9. Whiteman, R. (2005). Welcoming the stranger: a qualitative analysis of teachers' views regarding the integration of refugee pupils into schools in Newcastle upon Tyne. *Educational Studies*, 31(4), 375-391. <https://doi.org/10.1080/03055690500237348>
10. Стешенко, В. М. (2019). Правовий захист прав дітей та підлітків і безпечний інформаційний простір.
11. Локшина, О., Глушко, О., Джурило, А., Кравченко, С., Максименко, О., Нікольська, Н., & Шпарик, О. (2022). Організація освіти в умовах війни:

- рекомендації міжнародних організацій. *Український педагогічний журнал*, (2), 5-18. URL: doi:10.32405/2411-1317-2022-2-5-18 (дата звернення: 15.01.2023).
12. Naumenko, S., & Holovko, S. (2022). Distance learning in Ukraine: experience and challenges. In *Educația de calitate în contextul provocărilor societale* (pp. 248-253). <https://lib.iitta.gov.ua/732327>.
13. *Education of refugee schoolchildren in the EU*: Проблеми сучасного підручника: навчально-методичне забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного часу : збірник тез доповідей Педагогічна думка, м. Київ, Україна, pp. 39-40. URL: <https://cutt.us/ZFJHJ> (дата звернення: 15.04.2023)
14. Лукіна, Т. О. (2022). ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Редакційна колегія*, 137. URL: <https://cutt.us/HkBPk> (дата звернення: 15.04.2023)
15. Локшина, О., Джурило, А., Максименко, О., & Шпарик, О. (2022). Підтримка ЄС інтеграції українських дітей і молоді в системи освіти держав-членів в умовах війни рф проти України: стратегічні орієнтири та успішні практики. *Український Педагогічний журнал*, (3), 6-19. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/607/566>
16. Крамаренко, І. (2022). ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ У ШКОЛАХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ. *Наука і техніка сьогодні*, (13 (13)). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13\(13\)-326-335](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13(13)-326-335) (дата звернення: 04.03.2023)
17. Рачинський, А. П. (2022). Міжнародні стандарти забезпечення публічного управління закладами освіти у країнах ЄС: досвід для України. URL: <https://cutt.us/LLaRa> (дата звернення: 10.05.2023)
18. Гладков, К. (2022). Розвиток освіти в умовах євроінтеграційних процесів України. URL: <https://cutt.us/k6oU0> (дата звернення: 1.06.2023).

19. Онопрієнко, О. В. (2023). Навчальна аналітика у визначенні навчальних втрат молодших школярів в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми педагогічної освіти: новації, досвід та перспективи*, 121-122. URL: <https://cutt.us/AokWj> (дата звернення: 01.06.2023)
20. Топузов, О., Головка, М., & Локшина, О. (2023). Освітні втрати в період воєнного стану: проблеми діагностики та компенсації. *Український Педагогічний журнал*, (1), 5-13. URL: <https://cutt.us/WHVbT> (дата звернення: 31.05.2023)
21. Назаренко, Ю. (2022). Освітні втрати: підходи до вимірювання та компенсації. *Аналітичний звіт CEDOS*. URL: <https://cutt.us/AjtD4> (дата звернення: 31.05.2023)
22. Heckmann, F. (2008). Education and migration: strategies for integrating migrant children in European schools and societies: a synthesis of research findings for policy-makers: Friedrich Heckmann; Network of Experts in Social Sciences of Education and training (NESSE). <https://bit.ly/3qtZD6R>
23. *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. (2022). UN. <https://bit.ly/3WZZfJy>
24. *Safe Schools Declaration – An inter-governmental political commitment to protect students, teachers, schools, and universities from the worst effects of armed conflict*. (n.d.). <https://ssd.protectingeducation.org/>
25. Глобальна коаліція на захист навчальних закладів від нападів. (2015). Що Міністерства можуть зробити для захисту навчальних закладів від нападів та використання у військових цілях. Комплекс дій. URL: <https://bit.ly/3MSs4mj> (дата звернення: 14.02.2023)
26. *Education* / NRC. (2023, May 25). NRC. <https://cutt.us/u2egb>
27. UNHCR - The UN Refugee Agency. (n.d.-b). *UNHCR Education Report 2022 - All Inclusive The Campaign for Refugee Education* | UNHCR. UNHCR. <https://bit.ly/3WX59ef>
28. World Bank. (2021). *Ending Learning Poverty and Building Skills: Investing in Education from Early Childhood to Lifelong Learning*. <https://bit.ly/3J059oi>.

29. WBG. (2022). *Response to Global Impacts of the War in Ukraine. A Proposed Roadmap*. <https://bit.ly/3NiCRb7>
30. Артеменко, А. (2023). Право на освіту та інші права дітей України в умовах війни. *Scientific Collection «InterConf»*, (156), 262–269. URL: <https://tinyurl.com/у64zzzp6> (дата звернення: 13.02.2023)
31. Державні гарантії учасникам освітнього процесу в умовах воєнного стану (25 березня 2023): веб-сайт. URL: <https://sqe.gov.ua/derzhavni-garantii-uchasnikam-osvitn> (дата звернення: 11.02.2023)
32. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *Concept Plan (v.2.0 as of March 15, 2022) on the functioning of the education system, research and innovation sector of Ukraine during martial law and further reconstruction period related to Russian aggression*. <https://cutt.us/2vdkw>
33. Засідання СРГ “Освіта і наука” під час війни: веб-сайт. URL: <https://cutt.us/0Ccjo>
34. Україна: ЄС допомагає країнам-членам: веб-сайт. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_22_1946 (дата звернення: 26.02.2023)
35. EC. (2022). *COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Supporting the inclusion of displaced children from Ukraine in education: Considerations, key principles and practices for the school year 2022-2023*. <https://bit.ly/3MRu1j3>
36. EU. (2022). *Council Implementing Decision (EU) 2022/382 of 4 March 2022 establishing the existence of a mass influx of displaced persons from Ukraine within the meaning of Article 5 of Directive 2001/55/EC*. bit.ly/3MRu1j3
37. EU. (2022). *Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj>

38. *Education and support for Ukrainian refugees*. (n.d.). SchoolEducationGateway. <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/latest/news/education-support-ua-refugees.htm>
39. *eTwinning community rallies around Ukrainian teachers and students*. ESEP. (2022 December 22). <https://cutt.us/Lqr0Q>
40. OECD (2022). «The Ukrainian Refugee Crisis: Support for teachers in host countries», *OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/546ed0a7-en>
41. United Nations. (2023, February 15). *In the face of war, a year of action in Ukraine*. <https://cutt.us/RzMa3>
42. Ministry of Education and Science of Ukraine (n.d.). (November 2022) *International assistance to Ukraine's education and science in wartime*. <https://bit.ly/3CkXiO0>
43. Ortega, M. P. (2023, March 14). *The situation of Ukrainian refugee children in Poland - Humanium*. Humanium. <https://cutt.us/eZR57>
44. Nychkalo, N., Ovcharuk, O., Hordiienko V., & Ivanyuk, I. (2022). UKRAINIAN EDUCATION IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN WAR: TRIALS, NEW EXPERIENCES, PROSPECTS. UNESCO Chair Journal LIFELONG PROFESSIONAL EDUCATION in the XXI CENTURY, 1(5). [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39)
45. Sajkowska, M., Szredzińska R. (2022). *Dzieci się liczą 2022. Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa i rozwoju dzieci*. Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę. <https://bit.ly/3OVuTWB>
46. UNHCR - The UN Refugee Agency. (n.d.). *Global Trends Report 2021 | UNHCR*. UNHCR. <https://www.unhcr.org/62a9d1494/global-trends-report-2021>
47. *Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 12 (16 - 23 January 2023) | Displacement Tracking Matrix*. (n.d.). <https://bit.ly/42sJZpD>

48. QCM (n.d.). *Průběžné počty ukrajinských dětí v českých školách, MŠMT ČR*. Copyright © 2013 MŠMT. <https://bit.ly/3OUILBu>
49. Ptak, A. (2022, August 10). *Polish schools ready to accept up to 300,000 additional Ukrainian pupils, says minister*. Notes From Poland. <https://bit.ly/3WV8Np5>
50. *Abfrage der geflüchteten Kinder. Jugendlichen aus der Ukraine 20. Kalenderwoche (15.05. - 21.05.2023)*. <https://bit.ly/463CFUz>.
51. *Migration management: Welcoming refugees from Ukraine*. (n.d.-b). Migration and Home Affairs. <https://bit.ly/43qjtyx>
52. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: веб-сайт. URL: <https://cutt.us/5xHS6> (дата звернення: 26.02.2023)
53. International Organization for Migration (IOM), Feb 23 2023. ДТМ Україна – ЗВІТ ПРО ПОВЕРНЕННЯ В УКРАЇНІ (16 - 23 січня 2023 року). IOM, Ukraine. URL: <https://cutt.us/P4Glk> (дата звернення: 26.04.2023)
54. International Organization for Migration (IOM), Feb 13 2023. ДТМ УКРАЇНА – ЗВІТ ПРО ВНУТРІШНЄ ПЕРЕМІЩЕННЯ В УКРАЇНІ ОПИТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ РАУНД 12 (16-23 СІЧНЯ 2023 РОКУ). IOM, Ukraine. <https://cutt.us/9PPfe> (дата звернення: 26.05.2023)
55. Освітні втрати школярів: вимірювання й компенсація на рівні громади й ЗЗСО: веб-сайт. URL: <https://cutt.us/6wZ8n> (дата звернення: 29.05.2023)
56. Lapshyna, I. (2022). *Ukraine – Emigration and Displacement in Past and Present*. *bpb.de*. <https://bit.ly/3WVbZRp>
57. ICMPD. (2023). *ICMPD Migration Forecast for 2023: EASTERN EUROPE AND CENTRAL ASIA 6 migration Trends worth paying attention to in 2023 Origins, key events and priorities for Europe*. <https://cutt.us/C3y15>.
58. UNESCO. (2016). *Global Education Monitoring Report Summary 2016: Education for People and Planet: Creating Sustainable Futures for All*. <https://cutt.us/cZvCH>.
59. Freeman, R. R., & McVea, J. F. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

60. Molnár, G., & Hermann, Z. (2023). Short- and long-term effects of COVID-related kindergarten and school closures on first- to eighth-grade students' school readiness skills and mathematics, reading and science learning. *Learning and Instruction*, 83, 101706. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2022.101706>
61. Badrasawi, K. J. I. (2018, December 19). *Exploring Ways to Provide Education in Conflict Zones: Implementation and Challenges*. <https://cutt.us/9Dxao>
62. Winthrop, R., & McGivney, E. (2017). Can We Leapfrog? The Potential of Education Innovations to Rapidly Accelerate Progress. Skills for a Changing World. *Center for Universal Education at The Brookings Institution*. <https://cutt.us/hbNMY>
63. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 «Про освіту». URL: <https://base.kristti.com.ua/?p=5895> (дата звернення: 11.01.2023)
64. *EFA Global monitoring report. Education for All Global Monitoring Report 2015: Education for All 2000-2015 - Achievements and Challenges - World*. (n.d.) UNESCO Institute for Statistic (UIS). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232205>
65. World Economic Forum. (2015). *New vision for education: Unlocking the potential of technology*. Vancouver, BC: British Columbia Teachers' Federation.. <https://cutt.us/Ib1ya>
66. Нова українська школа. Випускник нової школи: веб-сайт. URL: <https://nus.org.ua/about/graduate/>
67. Lynch, S., Lucas, M., Davies, E., Sahasranaman, A., & Schwendel, G. (2022). Independent Evaluation of the National Tutoring Programme Year 2: Implementation and Process Evaluation. Research Report. *UK Department for Education*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED624473.pdf>
68. Leadbeater, C. (2016, June 1). *The problem solvers: the teachers, the students and the radically disruptive nuns who are leading a global learning movement*. <https://apo.org.au/node/68314>
69. Новопечерська школа: веб-сайт. URL: <https://novoshkola.com.ua/> (дата звернення: 28.03.2023)

70. Освітня підтримка під час війни: веб-сайт Teach For Ukraine. URL: <https://teachforukraine.org/emergency/> (дата звернення: 11.03.2023)
71. *Ukrainian Prioritized Multisectoral Mental Health and Psychosocial Support Actions During and After the War: Operational Roadmap | HumanitarianResponse*. (n.d.). <https://cutt.us/9zEHX>.
72. Міністерство освіти і науки України: (Лютий 2023) Огляд поточного стану освіти і науки. URL: <https://cutt.us/nQDNT> (дата звернення: 11.03.2023)
73. Як організувати навчання українських дітей за кордоном: поширені питання-відповіді: веб-сайт. URL: <https://cutt.us/LMCIM> (дата звернення: 11.03.2023)
74. *Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies*. (2023). <https://doi.org/10.1787/c10085eb-en>.
75. Executive summary. (2013). In *Educational research and innovation* (pp. 11–13). Organization for Economic Cooperation and Development. <https://doi.org/10.1787/9789264203488-2-en>
76. Chanfreau, J., Tanner, E., Callanan, M., Laing, K., Skipp, A., & Todd, L. (2016). Out of school activities during primary school and KS2 attainment. *Centre for Longitudinal Studies Working Paper Series*. <https://cutt.us/eSLin>
77. Міністерство Фінансів України (mof.gov.ua): веб-сайт. URL: <https://cutt.us/P8aLH> (дата звернення: 1.06.2023)
78. *Reducing global poverty through universal primary and secondary education: Policy Paper 32/Fact Sheet 44 (June 2017)* (n.d.). UNESCO. <https://cutt.us/ymtc2>
79. *Ukraine Situation: Regional Refugee Response Plan - January-December 2023*. (n.d.). UNHCR Operational Data Portal (ODP). <https://data2.unhcr.org/en/documents/details/97958>
80. *Factsheet - Refugees from Ukraine: Support to school children and teachers*. (n.d.). European Education Area. <https://cutt.us/kBYNB>.
81. Школа освітніх управлінців (kmbs.ua): веб-сайт. URL: <https://cutt.us/CHlnR> (дата звернення: 2.06.2023)

82. Mapping host countries' education responses to the influx of Ukrainian students. (2023b). *UNESCO*. <https://cutt.us/g181o>
83. Robinson, J. P., & Winthrop, R. (2016). Millions Learning: Scaling up Quality Education in Developing Countries. *Center for Universal Education at The Brookings Institution*. <https://cutt.us/JMoCD>
84. Вознюк, О. В., & Касянюк, О. Ю. (2021). Педагогіка партнерства АГ Ривіна як інноваційний ресурс вивчення іноземних мов. *Методичний експрес: Інноваційні технології навчання англійської мови: Навчально-методичний посібник для студентів педагогічних спеціальностей ЗВО, керівників гуртків англійської мови ЗДО та вчителів англійської мови початкових класів ЗЗСО, 10-22*. URL: <https://cutt.us/xX5mf> (дата звернення: 2.06.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Питання для інтерв'ю експертам

ПІБ _____

Посада _____

Ступінь залученості _____

Ступінь впливу _____

1. **Як ви оцінюєте стан системи шкільної освіти у вашій країні на сьогоднішній день:**
2. **Наскільки постраждали елементи і зв'язки в системі освіти через повномасштабне вторгнення Росії, особливо у зв'язку з міграцією студентів і викладачів?**
3. **Як вам здається повинна виглядати сьогодні система шкільної освіти, щоб гідно зустріти виклик міграції кадрів і учнів?**

У зв'язку з масовою вимушеною міграцією студентів, що є ключовим моментом докладання зусиль вчителів, керівників середньої ланки, директорів шкіл, муніципальної влади, політиків, малого бізнесу та громадських ініціатив? Що важливого вони можуть зробити для шкіл у контексті міграції сьогодні?

4. **Які перспективи з'явилися у вашій роботі у зв'язку з хвилею міграції з України?**

5. **Опишіть коротко, на ваш погляд, які лідери зараз потрібні в школах в контексті міграції.**

6. **Хто і як міг би вам допомогти. Чи знаєте ви приклади добре організованої взаємодії між школою та зацікавленими сторонами? Чи відомі вам успішні приклади такої допомоги?**

Педагоги _____

Продовження додатку А

Психологи _____

Учні _____

Навігатори (ті, хто допомагає вибрати для дитини чого і де краще вчитися) _____

Помічники (тьютори, ментори, фасилітатори, ігромастери) _____

Адміністративні працівники шкіл _____

Громадянські активісти _____

Управляючі школами _____

Благодійні фонди _____

Представники бізнесу _____

Філантропи-інвестори _____

Освітні міжнародні програми _____

Місцева влада _____

Політики _____

Вища влада _____

Міжнародні організації _____

Чи готові вчителі та управлінський персонал відвідати новий освітній тренінг про освіту в умовах міграційної кризи, де вони навчають сучасним методам роботи з вимушено переміщеними дітьми, способам відновлення ресурсів і формування лідерських якостей?

- так
- ні

На ваш погляд, Чи можете ви вплинути на можливість організації подібних заходів у вашій школі? Оцініть від 1 до 10, наскільки добре ця ініціатива буде сприйнята вашими колегами.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Закінчення додатку А

Очевидно, що для того, щоб перейти на новий рівень освітньої системи і досягти децентралізованої мікроосвіти, Україна повинна підтримувати кожного вчителя за допомогою низки позапедагогічних ресурсів. На ваш погляд, чи є зараз такі люди у вашому професійному середовищі: з батьківського або інших спільнот? Якими навичками повинна володіти така людина, якщо це освітня програма?

7. Чи знаєте ви, що ви можете звернутися за допомогою в процесі освітньої інтеграції в наступні організації?

- Ashoka
- Results for Development's Center for Education Innovations
- EdSurge
- WISE
- OECD's Innovative Learning Environments project
- Graduate XXI
- HundrED
- InnoveEdu
- UNICEF Innovation Fund
- Harvard's Global Education Innovations Initiative
- Teach for All's Alumni Incubator
- the mEducation Alliance
- All Children Reading: Grand Challenge for Development
- Development Innovation Ventures
- Humanitarian Education Accelerator
- Global Innovation Fund.

Ви коли-небудь подавали заяву? Що заважає вам це зробити?

Додаток Б

Питання для інтерв'ю батькам

ПІБ _____

ПІБ дитини, дата народження _____

Школа та клас в Україні, останнє місце навчання в Україні _____

Чи продовжує там навчатися зараз, якщо так, у якій формі _____

Якщо ні, де зараз навчається, в якій формі _____

1. Як відбувається навчання вашої дитини зараз?
2. Розкажіть докладніше, наскільки ви залучені до процесу освіти вашої дитини.
 - Сама організую весь процес і навчаю
 - Організую весь процес, доставляю та оплачую, навчають фахівці
 - Беру участь на стадії вибору закладу освіти, далі дотримуюся правил установи, допомагаю виконувати домашнє завдання, пояснюю незрозумілий матеріал
 - Пасивно слідую запропонованому вибору, особливо не беру участь, але контролюю, що з дитиною все гаразд
3. Які труднощі в організації освіти для своєї дитини ви зустріли у зв'язку з релокацією як з боку української системи, так і з боку нової?
4. Які нововведення чи практики вам сподобалися та допомогли налагодити якнайкраще освіту вашої дитини?
5. Якою ви бачите ідеальну освіту вашої дитини та її однолітків в цих умовах?
6. Чи знаєте ви, куди звертатися у разі потреби та як вам могли б допомогти:
 - знаю
 - не знаю
7. Які зміни мають бути внесені на рівні правил, законів, договорів з боку української влади та влади тієї країни, де ви зараз перебуваєте?

Я згоден надати свої дані для дослідження Н. Стародуб

Додаток В

Таблиця В.1

Проблеми, виклики та рекомендації учасників освітнього процесу

Ім'я Прізвище Посада Залученість	Проблеми, виклики	Рекомендації
<p>Ольга Юрчишин</p> <p>керівниця співпраці зі школами та громадами в проєкті «Teach for Ukraine»</p> <p>Залученість висока</p>	<ul style="list-style-type: none"> - школи фактично не вийшли на офлайн в вересні 2022, зруйновані дороги, щоб підїхати до школи; - формати змішались, не працюють розроблені структури уроку; - вибувають вчителі через релокацію, також не можуть прижитися в новому колективі; - недоброчесність вчителів; - навантаження падає на тих, хто залишився; - заборонено сумісництво, тому менеджери беруть години вчителів; - презумпція винуватості в управлінні на всіх рівнях, а мотивація через покарання; - вся відповідальність за дітей на вчителях та на директорі; - немає укриттів; - немає алгоритму дій під час повітряної тривоги для сільських шкіл в час доставки дітей; - травматичний досвід батьків, дітей і вчителів, коли діти вдома самі в робочий час; - влітку переобладнання укриттів вчителями та адміністрацією. Через те немає відпустки у вчителів і менеджменту влітку; - батьки самі змушені організовувати навчання вдома, тому знецінюється роль школи як інституту; 	<ul style="list-style-type: none"> - акцент на якісну онлайн та професійно-технічну освіту; наставництво для вчителів. Вже реалізується в Україні громадськими ініціативами; - підготовка вчителів нової формації; - розробити робочу систему заміні і заохочень; - зняти з управлінців функції завідувача господарством; - ввести посаду Інженер безпеки; - забезпечити кадрову та фінансову автономію управлінцям шкіл, за контролем громади, а не державних органів; - організувати підтримку та якісну психологічну поміч вчителям, учням та батькам; - перерозподілити навантаження та відповідальність; - зробити доступними програми Шкіл освітніх управлінців; - змінити систему нарахування зарплати, так щоб основна ставка дозволяла прожити молодому спеціалісту; а надбавки за стаж, та додану нагрузку були дійсно додатками; - переглянути систему захисту своїх трудових прав та професійної гідності; - підняти на селі престиж освіти як такої; - переглянути стандарти викладання предметів;

Продовження табл. В.1

	<ul style="list-style-type: none"> - менеджмент посиляється на старі стратегії, не розуміє їх значення, не вміє розробляти нові; - від великого навантаження менеджмент скотився в авторитарну модель; - депресія в селах. Там запустити наставництво або навігацію для батьків не є можливим. - Немає наступності для НУШ при переході до середньої школи. - Розрив в програмі і реально необхідних життєвих навичках. НМТ вимагає неприкладних знань і навичок; - сполучення порушено, немає зв'язку в депресивних районах; - забезпечення шкіл не відповідає актуальним можливостям та потребам самих шкіл, бо воно централізоване; - великий розрив між селом та містом, тому в них освіта не на першому місці; - кабінети не обладнані, але вчитель змушений викладати там; - в школах, де є ресурс, бракує вчителів нової формації 	<ul style="list-style-type: none"> - ввести відповідальність за розрив між законом і декларуванням цілей, та способами їх досягнення, за те, що фактично способи викладання та управління не людиноцентричні та гальмують розвиток особистості; - розробити актуальні стратегії разом з учнями, їх батьками та вчителями та користуватись ними; - розробити стратегію подолання депресії на селі через виховання нового покоління, для якого вчитель може бути рольовою моделлю нового ладу життя; - забезпечити зв'язок в депресивних районах; - дозволити вчителю вибрати формат навчання; банк креативних освітніх завдань, які підходять для офлайн, та для онлайн та дистанційної форм навчання; - організувати виїзні школи для дітей в депресивних районах; - залучати соціально-відповідальний бізнес; - люди, які можуть організувати навчання з низки предметів, а не вузькі предметники; - дозволити громаді вирішувати, як використовувати буднок школи як центр громади, і дати право розпоряджатись субвенціями на місцях, формувати бюджет.
<p>Поліна Комарова</p> <p>директорка Навчально-виховного комплексу</p>	<ul style="list-style-type: none"> - культурний розрив, розрив зі шкільною системою коли є старий колектив, та ті хто прибуває новими; - змішані формати (очно, дистанційної, індивідуально, сімейно) приводять до виклику гучного розкладу та перерозподілу навантаження; 	<ul style="list-style-type: none"> - кожна школа має бути маленькою моделлю суспільства; - залучати всіх стейкхолдерів до вирішення важливих питань; інклюзія через заходи, де всі - будуть в одних умовах, в командах де всі нові; - ретельно збирати статистику та інформацію, хто, де, чому;

Продовження табл. В.1

<p>«Новопечерська школа» (громадська спілка «Освіторія»)</p>	<p>-психологічна незахищеність вчителів і учнів, травматичний досвід; алій та навчання команди до криття школи; -брак вивчення кращого досвіду та адаптації його до українських умов; -прозора доступність до міжнародних угод та проектів між школами різних країнами; браку повноцінного обміну через небезпеку; -вища педагогічна освіта не популярна та нерозвинута, відстає від реформи; -потрібні люди яки бачать не тільки свій предмет, можуть бути ментором, встановлювати глибокі відносини з учнями; -бракує вміння працювати в довірі, треба перевчати вчителів; орієнтація на ЗНО. - варто навчати менеджмент та вчителів шляхам налагодження зв'язків між школами через дітей, які тепер навчаються за кордоном.</p>	<p>- довіра вчителю, гнучкість що до розкладу та форматів роботи, право обирати способи викладання; -навчання для дітей та робота для вчителів має бути організована управлінцями так, щоб вона була терапевтичним ресурсом, через почуття потрібним і важливим; -адміністрація створює ситуацію з розкладом та картою процесів, що дає почуття стабільності, та спокою; -підтримка зв'язку з усіма, хто виїхав, створення умов для вивчення автентичних українських предметів, та перезарахування останніх предметів; - окрема посада виховника, підтримуючого зв'язок з родинами та надавати підтримку; - надання магчимості вчителям, хто виїхав, працювати дистанційно; -виділити людей які окремо піклуються дистанційної школою не другорядно; -прозоре спілкування з переселенцями, терпіння в комунікації з батьками у кого є негативни попередній досвід співпраці зі школою; -створювати прийнятні умови для розвитку приватних шкіл та альтернатив; -вивчення кращого досвіду, та повна перезагрузка політікі шкіл, до старту чергового навчального процесу; -в закладах готувати не тільки предметників а більш широких м'яких навичок, лідерських якостей; -наставник для всіх нових вчителів; -готувати дітей для жицця, а не для ЗНО, виносити ЗНО в окремий предмет.</p>
--	--	--

Продовження табл. В.1

<p>Марія Тищенко виконавча директорка ВГО «Поруч» (проект «Школа миру»)</p> <p>Залученість висока</p>	<p>-психологічна небезпека і неграмотність поведінки в кризових умовах вчителів і учнів; -бракує медіаційних навичок всім учасникам освітнього процесу; -бракує роботи по подоланню стресу та тривоги; -нас оточує насилля, тому діти мають вміти трансформувати та врегульовувати конфлікти; -бракує хабів «Школ миру» в громадах; -у нас інклюзивна освіта без умов для інклюзії; -багато різного травматичного досвіду в школах; -є розподіл регіональний по країні; бракує знань дітьми демократичних інструментів, та можливостей їх застосувати.</p>	<p>-медіаційна служба в школах, служби порозуміння від дітей дітям; -літні табори, навчання поза школами; -впровадити інклюзивний словник; вводить молодіжні ради; -програми психологічної безпеки в обов'язкових предметах; -тренінги для вчителів з ненасильної комунікації; навчання навичкам медіації; -онлайн школи групової психологічної допомоги; -м'які навички повинні складати не менше 50 відсотків навчання; -замість уроків патріотизму - школи миру, де дитина може себе реалізувати; -державна програма «Школа миру»; -дати дітям можливість реалізувати свої ініціативи для школи, простір для реалізації дитячих мрій на базі школи; -школа - середовище, де дитина не мусить, а хоче розвиватись; -впровадити уроки гендерної рівності та сексуальної освіти; -готувати дітей для участі в громаді, допомогти створити молодіжні ради; -навчати дітей так, щоб вони зрозуміли, що вони єдине ціле, незалежно від регіону; -більш потужне залучення неформальної освіти до участі в державній політиці та програмах.</p>
<p>Ash Perrin CEO of The Flying Seagull Project</p>	<p>-мігранти часто розглядаються як маргінальні суспільства; -майже всі діти вимушено переміщені діти так чи інакше травмовані;</p>	<p>-забезпечити дітям доступ до переживання моментів щастя; -відмовитись від системи де всі діти одного віку повинні досягнути одного рівня за однаковий строк;</p>

Продовження табл. В.1

<p>Залученість висока</p>	<p>-немає безшовного переходу на той самий рівень освіти, який ти - вимушено залишив; -жорстоке обмеження в освіті біженців, психологічна небезпечність; -перетворення людей в демографію і статистику; -відсутність розвитку м'яких навичок в навчанні; -немає взаємодії благодійних проектів з органами освіти на рівні шкіл; -проблеми інклюзії та інтеграції, коли поміщають біженців в дуже бідні школи, вчителі забули, що таке грати; -невпевненість у собі, відсутність віри в себе або залежність від більш традиційної інфраструктури; -вчителя не мають можливості переосмислити своє життя. вчитель постійно супроводжує зміну в учнях, і змінюється сам, тому йому потрібні певні перерви, щоб переосмислити своє життя, своє подальше зростання як вчителя.</p>	<p>-розробити систему навчальних програм, дозволяючу індивідуальний маршрут; -оновити здатність дітей вірити і довіряти, право сміти, бути повноцінним учасником суспільства; -зберегти зв'язок з рідною мовою та культурою; -спочатку інклюзія, для того щоб відчути свою гідність та цілісного себе, а потім компенсація академічних розбіжностей; -створення просторів прояву індивідуальності; -практики по розвитку навичок роботи з майбутнім, надією, уявою та фантазією; -кооперація державних органів управління освітою з благодійними організаціями та проектами, які забезпечують такі активності як гра, творчість, арт терапія; -практики переходу від місця проживання до школи та назад через комфорт і впевненість; -розвиток м'яких навичок у вчителів і учнів; -навчати вчителів грати, та підвищувати мотивацію бути вчителем через роботу, де ти можеш відчувати радість, включати такі курси в програми підготовки; -навчати адміністрацію та менеджерів фандрейзити; організація професійного року самозростання (gap year) вчителя.</p>
<p>Sander Hospers CEO of Dutch Language and</p>	<p>-в деяких країнах складно коли у законі сказано, що дитина повинна вчитися обов'язково в школі (перепони держави для домашнього навчання);</p>	<p>-розвиток м'яких навичок навчання; -параметри безпеки для оцінки шкіл;</p>

<i>Продовження табл. В.1</i>		
<p>Culture Education school in Poland</p> <p>Залученість висока</p>	<p>бракує менеджерських навичок українським колегам для співпраці;</p> <p>-директори початкових шкіл ростуть з вчителів, середніх шкіл-чистий менеджмент;</p> <p>-реформи заради реформи, неможливість поміняти систему знизу.</p>	<p>-допосвіта для вчителів, які бажають стати менеджерами освіти;</p> <p>-школи мовної адаптації першого року для дітей мігрантів;</p> <p>-створення єдиної організації консультування за варіантами освіти (що саме підійде моєї дитині);</p> <p>-інформаційна робота через соціальні мережі по збору інформації про переміщених дітей; довіра від держави, перевірки для підтримки та допомоги, а не для покарання.</p>
<p>Martin van Dijk</p> <p>Cultural attaché of Embassy of the Netherlands in Poland</p> <p>Залученість низька</p>	<p>-бракує потужних організацій при українських посольствах, які б скоординовано впроваджували програми встановлення зв'язку з рідною мовою та культурою;</p> <p>-Україна є пріоритетною країною для міжнародного співробітництва, але досі не пропрацьовано як та про що це має бути;</p> <p>-вчителі старої формації, вони розглядають навчання як знання, а не досвід;</p> <p>-в пострадянських країнах немає довіри до маленьких ініціатив, однак досвід показує, що мінігранти допомагають їм вирости в дуже потужні громадські організації, які допомагають швидко та гнучко розробляти публічні послуги в кризових умовах.</p>	<p>-координація посольств та міністерства освіти, та міністерства закордонних справ для розробки скоординованої політики міжнародного співробітництва;</p> <p>-у фінансовій політиці вжано чітко виявити структуру фондів та їх цільове призначення, щобі управлінці в освіті знали що звідки фінансується;</p> <p>-розширення ринку міжнародного співробітництва, поглиблення двосторонніх відносин, курси української мови в приймаючих країнах;</p> <p>-пропрацювати конкретні напрямки та способи міжнародного співробітництва, не чекати пропозов, а створяти її самим;</p> <p>-організувати потужні канали комунікації між учнями, батьками, вчителями, та відділами відповідальними за міжнародне співробітництво;</p> <p>-співпраця між державними управлінськими інститутами та школами повинна бути в довірі,</p>

<i>Продовження табл. В.1</i>		
		<p>чітких критеріях якості, рідкісних перевірках та підтримки;</p> <p>-нават в складні часи закладати цілі сталого розвитку в освіту, а не тільки предмети;</p> <p>-залучати школярів до перекладання текстів для сучасних культурних заходів на цих територіях де вони тепер мешкають.</p>
<p>Anders Svensson</p> <p>former Headmaster of several schools and last one is the Care home Bustrup, current Educational consultant.</p> <p>Залученість висока</p>	<p>-школа як сітема руйнує вроджену здатність до цікавості та дослідження;</p> <p>-школа готує майбутнє покоління по знаку минулого покоління; треба шукати рішення та діяти, а ми навчаємо предметам, але предметне викладання не навчає діяти, не надає уявлення про суспільство в якому ти живеш;</p> <p>державни органи управління освітою перешкоджають розвитку альтернатив в підготовці вчителів по принципу конкуренції, бояться делегувати контроль, але і сами не подолають кризу міграції та сучасних викликів;</p> <p>-виключення дітей біженців із суспільства;</p> <p>-повільна інтеграція, бо вчителів та програми спрямовані не на інклюзію, а одразу на компенсацію бракуючих навичок (мова, локальна культура тощо);</p> <p>-європейська система мотивації вчителів незбалансована, бо дуже матеріально центрована. Тоди вчитель не хоче залучатися емоційно.</p>	<p>-навчання вчителів нового покоління: вчитель протягом навчання змінює себе через то, що протягом освіти починає дивитись на речі по іншому. Також вчитель повинен стати лідером, та вміти викликати інтерес та мотивувати людей. Тому вони здатні дійсно супроводжувати зростання та розвиток учнів;</p> <p>-створити спільноту, де вчителі, управлінці та учні повинні були разом робити звичайні речі, піклуватися один про одного, місце проживання, природу навколо;</p> <p>-спільне спостереження, розуміння явища, участь в вирішенні проблем створює модель суспільства;</p> <p>-навчання вчителів через подорож по світу за моделью “Практика-Теорія-Практика”, щоб вони розуміли та могли діяти по новому.</p> <p>-навчати не через видачу готових знань, а через організацію спостереження, здатність грамотно його описати, виявити закономірності, потім зустрітись з існуючою теорією, і коригувати свої уявлення;</p> <p>-навчати не знаючи майбутнього стану, надихаючи на здатність зустрітись з невідомим та</p>

<i>Продовження табл. В.1</i>		
		<p>приймати вірні рішення, покладаючись на цінності; координація та кооперація між державним управлінням та різноманітними освітніми ініціативами по принципу екосистеми;</p> <p>-тренінги для вчителів про інклюзію і її відмінність від інтеграції;</p> <p>-довіра мігрантам в школах та суспільстві;</p> <p>-ціннісна мотивація вчителів.</p>
<p>Олена Воста батьки учнів Німеччина Залученість висока</p>	<p>-брак україномовних вчителів; навчальне навантаження на батьків;</p> <p>-освіта, яка зараз відбувається в Україні, не сприяє розвитку особистості;</p> <p>-велике академічне навантаження на дітей;</p> <p>-німецьку школу не цікавить українська школа;</p> <p>-відсутня мотивація розвитку дитини;</p> <p>-у педагогічних університетах викладачі з старою методикою.</p>	<p>якби українські вчителі надали більше консультацій;</p> <p>-хочеться, щоб досвід з Німеччини з культури спілкування та практичних уроків не пропав в Україні.</p>
<p>Тетяна Максимчук батьки учнів Німеччина Залученість висока</p>	<p>-непрозорі підстави для зарахування в класи за рівнем знань в приймаючих країнах; синхронне вивчення зарубіжної мови і навчання на ній;</p> <p>-розірваність узгоджених дій між українськими та приймаючими школами;</p> <p>-вивчення зарубіжної мови розглядається дітьми як зрада Батьківщині;</p> <p>-психологічні труднощі адаптації в шкільному суспільстві;</p> <p>-в німецьку школу ходять, бо треба ходити, а вчать в українській; академічне навантаження на батьків;</p>	<p>-15-хвилинний дзвінок з учителем для підтримки спільності, щоб дитина в початковій школі не відчувала себе самотньо: вправи, які не потребують педагогічної кваліфікації, але зберігають зв'язок між дітьми і вчителем і серед самих дітей;</p> <p>-зум-збори класу;</p> <p>менеджери освіти, до яких можна звернутись за якісною публічною послугою;</p> <p>-долучити до системи фасилітаторів, студентів педвузів та волонтерів, щоб зняти перевантаження з вчителів;</p> <p>-уроки позакласного читання рідною мовою.</p>

<i>Закінчення табл. В.1</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> -необхідність наймати репетиторів; зросли фінансові витрати на освіту в сім'ї; -низька мотивація, тому що діти не бачать, як навчаються інші; -не відчувається прагнення від самої системи від самої школи берегти зв'язок з тими дітьми, яких немає в Україні. 	
<p>Анастасія Анабарда батьки учнів Німеччина</p> <p>Залученість висока</p>	<ul style="list-style-type: none"> - слабка допомога волонтерів; - подвійне навантаження дітей; - збігається розклад німецької та української шкіл, коли якісь глобальні контрольні роботи в українських школах, тоді її влаштовують ввечері; - співпраця з репетиторами; - коли дітям треба щось дати, щоб зробити контрольні роботи пишуть заяву в школу, що захворіли; - в Німеччині 13-річна система навчання, випускники втрачають 4 роки, якщо вибирають німецький атестат, тому вибирають ті вузи в Європі, куди можна вступити з українським атестатом; - мовний розрив і фактично німецька система не дбає про якісне його подолання; - маленьких дітей до 12 років не можна залишати самих, але місцева влада не враховує особливості роботи громадського транспорту, тому батьки втрачають дуже багато часу на логістичні питання; - МОН не робить кроків, щоб поліпшити ситуацію з дітьми, що переїхали, зв'язок підтримують тільки вчителі за власною ініціативою. 	<p>-бажано якась така українська структура, яка б могла займатися тим, що централізовано рідною мовою пояснити своїй діаспорі, як, в яку систему вона потрапила.</p>