

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ

С. В. ЗАХАРІН

**Освітній заклад: функціонування, організація безпеки та
стратегія розвитку в умовах воєнного стану**

монографія

Київ

2024

УДК

Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту педагогіки НАПН України
(протокол № від 2023 року).

Рецензенти:

Грищенко Іван Михайлович, академік НАПН України, доктор економічних наук, професор, ректор Київського національного університету технологій та дизайну;

Гриньова Марина Вікторівна, член-кореспондент НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, ректор Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г.Короленка;

Калініна Людмила Миколаївна, доктор педагогічних наук, професор, вчений секретар Інституту педагогіки НАПН України;

Мазаракі Анатолій Антонович, академік НАПН України, доктор економічних наук, професор, ректор Державного торговельно-економічного університет

Освітній заклад: функціонування, організація безпеки та стратегія розвитку в умовах воєнного стану: монографія/ С. В. Захарін – Київ: Педагогічна думка, 2024. – с.

ISBN 978-966-644-755-8

Анотація:

В монографії викладено результати дослідження теоретичних та методологічних основ побудови стратегії діяльності закладу освіти в сучасних реаліях. Проаналізовано стан функціонування сфери освіти України в умовах правового режиму воєнного стану. Ідентифіковано виклики управління закладом освіти, пов'язані з російською агресією проти України. Визначені інструменти адаптації закладів освіти до умов воєнного стану. Внесено пропозиції щодо реалізації принципів розвитку освітніх закладів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Для науковців, науково-педагогічних працівників, працівників органів управління освітою, керівників закладів освіти, а також всіх тих, хто цікавиться питаннями розвитку української освіти.

УДК

ISBN 978-966-644-755-8

© Інститут педагогіки НАПН України, 2024

© Захарін С.В., 2024

© Педагогічна думка, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТІВ ЙОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Місія закладу освіти в демократичній державі: визначальні характеристики, особливості організаційної структури	9
1.2. Методологія надання освітньої послуги, як об'єкту суспільно-економічних відносин	17
1.3. Успішний розвиток стратегічного потенціалу освітнього закладу - результат його переваг у конкурентному середовищі	25
1.4. Методичні основи стратегічного планування діяльності та реалізації проектів розвитку закладу освіти	35
РОЗДІЛ 2. СФЕРА ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДТРИМКИ Й РОЗВИТКУ, АНАЛІТИЧНІ ОЦІНКИ	42
2.1. Вплив режиму воєнного стану на розвиток освіти та функціонування її закладів	42
2.2. Міжнародна підтримка освітньої системи України в час оборони від ворожої агресії	55
2.3. Функціонування складників (ланок) української освіти та їх протистояння труднощам воєнного періоду	66
2.4. Джерела інформаційно-аналітичних ідентифікацій ризиків і небезпек на ринку освітніх послуг	79
РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ, ПОВ'ЯЗАНІ З РОСІЙСЬКОЮ ВІЙСЬКОВОЮ АГРЕСІЄЮ ПРОТИ УКРАЇНИ	83
3.1. Особливості організації освітнього процесу в умовах правового	83

режиму воєнного стану	
3.2. Державна підтримка розвитку освіти: дієві механізми, мінімізація впливу ризиків військової агресії, планування повоєнної відбудови	98
3.3. Європейський досвід, як відповідь на подолання викликів та загроз для освітньої сфери	106
РОЗДІЛ 4. АДАПТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ Й УЧАСНИКІВ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ВАЖЛИВІ УРОКИ	118
4.1. Досвід пристосування освітнього середовища до умов воєнного часу	118
4.2. Цифровізація освітнього простору - надійний і якісний механізм адаптації до випробувань воєнного періоду	127
4.3. Реалізація реформи шкільного харчування в умовах правового режиму воєнного часу	140
РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПОГЛЯД ЧЕРЕЗ АНАЛІТИЧНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ	146
5.1. У пошуку оперативних рішень і визначальних перспектив	146
5.2. Інтеграційні процеси у вищих навчальних закладах: напрями, можливості, результати	155
ВИСНОВКИ	167
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	174
ДОДАТКИ	190

ВСТУП

У сфері освіти, як і в інших галузях людської діяльності, виявляються різнопланові ризики. Такі ризики можуть бути ідентифіковані та мінімізовані в процесі застосування керівництвом навчальних закладів відповідної методології стратегічного управління. Впровадження принципів стратегічного управління до організаційної моделі закладів освіти є об'єктивною необхідністю, оскільки вони є суб'єктами ринку освітніх послуг, на яких поширюється дія ринкових законів.

Розвиток закладу освіти має відбуватися на основі реалізації принципів стратегічного управління, в процесі якого виробляється місія функціонування закладу, цілі та завдання його розвитку, проектується перспектива, в межах якої реалізуються стратегічні програми та вирішуються конкретні завдання.

В той же час розроблення методології та методичних основ проектування стратегії розвитку закладу освіти є складною науково-практичною проблемою з огляду на те, що освітні послуги, які надаються навчальними закладами, вважаються і суспільним, і приватним благом (суспільне - підвищення рівня освіченості населення, освоєння людьми нових знань та технологій, приватне - здобуття конкретними індивідами знань, що можуть використовуватися у повсякденному житті, а також у професійній діяльності).

Вирішення цих важливих завдань ускладнюється особливостями трансформацій на ринку освітніх послуг України. Як і в інших видах людської діяльності, у сфері освіти (в першу чергу – у сфері вищої освіти) існує помітна конкуренція та її атрибути – демпінг, реклама, “недружні атаки”. За цих умов навчальні заклади одночасно виступають не лише як виробники суспільного блага та виробники освітніх послуг для задоволення індивідуальних потреб, а й як ринкові суб'єкти. Окрім того, заклади державної та комунальної форм власності функціонують, маючи статус бюджетних установ.

Окремі заклади освіти, будучи ринковими суб'єктами, націленими на максимізацію економічних результатів своєї діяльності, змушені вступати у конкурентну боротьбу за доступ до економічних ресурсів, протидіяти негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища. Також вони вживають заходів для зміцнення власного стратегічного потенціалу, удосконалювати механізми проектування управлінських рішень.

У результаті повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, що почалася 24 лютого 2022 року, ворожій атаці були піддані всі сфери суспільного життя, і зокрема система освіти. Значна кількість населених пунктів російськими артилерійськими, ракетними та авіаційними бомбардуваннями повністю зруйновані або суттєво ушкоджені, що змусило їхніх мешканців масово евакуюватися, тікаючи з місць окупації та територій, де ведуться активні бойові дії. За висновком експертів ЮНІСЕФ, російський напад на Україну створив безпосередню та зростаючу загрозу життю й добробуту й навчанню 7,5 млн українських дітей. Згідно з даними Управління Верховного комісара ООН з прав людини, в нашій країні щодня гине двоє дітей та четверо дістають поранення, здебільшого внаслідок російських атак із використанням ракет і вибухової зброї в населених пунктах.

Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед її менеджерами постали такі питання, які до нинішнього часу ніколи і ніким не вирішувались. З перших днів з урахуванням нових реалій війни вище державне керівництво та органи управління освітою цілком перебудували свою роботу, у тому числі в частині підтримки функціонування освітньої системи.

У таких умовах заклади освіти, зустрівшись з новітніми жорсткими викликами та обмеженнями (обумовленими, зокрема, воєнним станом), змушені змінювати підходи до своєї діяльності, у тому числі на рівні стратегічного управління.

Відтак на рівні закладу освіти мають бути суттєво переосмислені підходи, методи та інструменти стратегічного розвитку, зважаючи на нові орієнтири, що можуть бути актуальними як під час воєнного стану, так і в період повоєнного відновлення.

Вагомих результатів у дослідженні актуальних питань розробки та реалізації стратегічних рішень щодо розвитку освітніх закладів досягли відомі українські вчені В.Андрущенко, Т.Боголіб, М.Гриньова, І.Грищенко, М.Денисенко, І.Ігнат'єва, І.Каленюк, В.Кремень, О.Лабурцева, В.Луговий, Д.Лук'яненко, О.Ляшенко, А.Мазаракі, В.Маргасова, М.Скрипник, М.Степко, П.Таланчук, І.Тарасенко, О.Топузов, Л.Федулова.

Проте через широкомасштабну агресію російської федерації і запровадження правового режиму воєнного стану усі заклади освіти опинилися в принципово новому стані. Виникає необхідність проведення поглиблених досліджень, спрямованих на вироблення теоретичних, методологічних та науково-практичних основ стратегічного управління закладом освіти в умовах правового режиму воєнного стану, у тому числі в частині проектування орієнтирів економічного розвитку таких закладів. В цьому полягає актуальність теми дослідження, що має значний інтерес для науки і практики.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних та науково-практичних основ стратегічного управління закладом освіти в умовах правового режиму воєнного стану.

Виходячи з мети дослідження, поставлено такі *наукові завдання*:

- узагальнити теоретико-методологічні основи стратегічного управління сучасною організацією і насамперед освітнім закладом;
- дослідити методологічні основи формування й реалізації програми економічного розвитку закладів освіти;
- виявити ключові тенденції та закономірності розвитку ринку освітніх послуг в умовах правового режиму воєнного стану;
- провести ідентифікацію викликів на ринку освітніх послуг;
- обґрунтувати перспективні форми, методи та механізми державної підтримки розвитку закладів освіти в умовах воєнного стану;
- виявити перспективні інструменти стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес розроблення та реалізації програми стратегічного управління освітнім закладом в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та науково-практичних положень, принципів, основ стратегічного управління закладом освіти.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, у тому числі теорії управління організацією, стратегічного управління, економіки підприємств, мікроекономіки, економічного аналізу. При виконанні дослідження використано в їх взаємозв'язку загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, а саме: методи індукції та дедукції – для виявлення загальних закономірностей розвитку стратегічного управління на основі аналізу наявної інформації, а також встановлення характеристик окремих об'єктів управління; методи аналізу і синтезу – при узагальненні позицій різних науковців з проблематики розробки та впровадження механізмів і моделей стратегічного управління; метод наукового абстрагування – для виділення ключових закономірностей розвитку вищих навчальних закладів в умовах ринкових викликів; метод порівняльно-історичного аналізу – для дослідження еволюції теорії стратегічного управління з урахуванням змін характеру ринкового середовища; метод економічного порівняння – для зіставлення результативності функціонування закладів освіти різних типів освітніх систем різних країн; методи економетричного та економіко-статистичного аналізу – при дослідженні кількісних тенденцій розвитку ринку освітніх послуг; методи експертних опитувань – для виявлення оцінок фахівців щодо шляхів вирішення проблем функціонування закладів освіти.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі та нормативно-правові акти; інформація органів управління освітою (Міністерства освіти і науки України, Державної служби якості освіти, обласних департаментів (управлінь) освіти і науки та ін.); звітні матеріали Державної служби статистики України, статистичних органів інших держав; результати наукових досліджень, що оприлюднені у монографіях, фахових наукових виданнях, збірниках наукових праць; інформаційно-аналітичні матеріали Національної

академії педагогічних наук України та її установ, міжнародних організацій, органів державної влади України.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ

1.1. Місія закладу освіти в демократичній державі: визначальні характеристики, особливості організаційної структури

Сучасні реалії, пов'язані з жорстокими воєнними діями військ російської федерації на українській землі, поставили в особливі умови діяльність національної системи освіти і кожен з її закладів зокрема. Виникла життєва потреба не лише своєчасно й раціонально пристосуватися до незвичайного змісту цих умов, а й неодмінно виробити нову стратегію всієї діяльності конкретної освітньої структури. Адже роль стратегії у забезпеченні нормального функціонування будь-якої організації, а особливо освітнього закладу, є досить важливою і помітною в періоди загострень, криз, конфліктів і найбільше в час нинішньої військової агресії проти України.

Виокремлюючи основні концептуальні підходи щодо ролі стратегії у підтримці, належному розвитку сучасного закладу освіти в Україні, доцільно мати на увазі, що це не що інше, як мистецтво планування, керівництва конкретними діями, що базується на правильних далекоглядних прогнозах. Стратегія часто може виступати як інтегратор, коли робота над досягненням запланованих цілей виступає потужним об'єднувальним чинником, своєрідним інтеграційним інструментом, який згуртовує навколо себе засновників, педагогів і вихователів, професорсько-викладацький склад, всіх працівників, а нерідко – і споживачів освітніх послуг. Реалістична стратегія поєднує у цьому процесі і різні види ресурсів, а ще дає змогу виявити резерви, у тому числі ті, що стосуються людей (інтелект, талант, здібності, унікальні знання).

Дуже цінною є стратегія як ідеал, що планується досягнути закладом освіти. Кожен відповідальний керівник бажає, аби школа, коледж, гімназія,

інститут, університет мали майбутнє, тобто були здатні на високому рівні задовільняти певні потреби здобувачів (споживачів освітніх послуг), таким чином реалізуючи свою місію. Це майбутнє описується за допомогою чітко окреслених бажаних параметрів розвитку на перспективу.

Важливою умовою розуміння стратегії як ідеалу є досяжність задекларованих цілей та визначених завдань, він повинен бути реалістичним, має існувати висока ймовірність досягнення визначених параметрів розвитку, реалізації усіх запланованих робіт.

Освітній заклад із вдало розробленою стратегією може належним чином відповідати на виклики зовнішнього середовища. Тут у сконцентрованому вигляді приймаються рішення, що мінімізують негативні впливи процесів і явищ, які генералізуються та проявляються у зовнішньому середовищі. Проблеми, що виникають (або можуть виникнути у майбутньому) в цьому середовищі формують так званий “стратегічний порядок денний”, в рамках якого заклад освіти має шукати адекватні відповіді.

Важливу роль відіграє стратегія як система управління персоналом. Реалізуючи її, заклад освіти може успішно вирішувати ключові проблеми менеджменту персоналу, у тому числі щодо його мотивації, контролю, підвищення кваліфікації. При цьому дії кожного з педагогічних працівників оцінюються з точки зору результативності у вирішенні конкретних завдань. Така стратегія виступає для педагогічного колективу важливим інструментом, здатним згуртувати людей навколо спільних цінностей, далекосяжних планів, ініціювати високу працездатність.

Відомо також, що науково вивірена стратегія є засобом підтримки цілісності організації. У кожному педагогічному колективі існують формальні і неформальні групи, які по-різному ставляться до проголошених цінностей, цілей і завдань, що буває призводить до “розколу”. Цей виклик може бути усунутий, зокрема, через формування таких перспективних планів, що передбачають підтримку цілісності основних елементів колективу, його системного розвитку, у тому числі залучаючи працівників до формування конкретних завдань.

У науковій літературі в залежності від цільових орієнтирів розвитку розглядається чимало видів стратегій. Для закладів освіти першочерговими є стратегії зростання, стабілізації, диверсифікації, концентрації, обережного просування.

В контексті нашого дослідження варто запропонувати власне трактування поняття «стратегія економічного розвитку вищого навчального закладу». Йдеться насамперед про довгострокову програму (у формі планів, або набору певних управлінських рішень), що ухвалюється з урахуванням внутрішнього потенціалу закладу освіти, очікуваних змін зовнішнього середовища, визначає комплекс взаємоузгоджених заходів, норм, орієнтирів, засобів і правил економічної поведінки, реалізація яких дасть змогу досягти мети й вирішити стратегічні завдання.

З економічної точки зору заклад освіти як суб'єкт ринку освітніх послуг має низку особливостей, що обумовлені його статусом. По-перше, він надає освітні послуги споживачам на основі різних програм фінансування (одні навчаються за рахунок бюджетних асигнувань, інші – за рахунок грантів, ще хтось – за власні заощадження або кошти юридичних осіб). По-друге, заклад освіти – це як правило, установа з усталеними традиціями та певною репутацією, до того ж установа не лише комерційна, а й духовна, суспільна. По-третє, освітню діяльність регулює держава, оскільки відповідає перед суспільством за загальну освіченість населення та професійну підготовку майбутніх фахівців, і тому заклади освіти виступають своєрідними провідниками державної гуманітарної політики.

У зв'язку із запровадженням воєнного стану перед закладами освіти постало відносно нове завдання – бути своєрідними «носіями» безпечного середовища, адже кожен заклад освіти, що функціонує, обладнаний укриттями, де під час тривоги можуть перебувати не тільки здобувачі освіти, а і будь-які громадяни. Окрім того, в умовах воєнного стану заклади освіти виконують значну координуючу функцію щодо організації надання гуманітарної допомоги тим, хто її потребує.

Слід також врахувати, що освітні заклади, як правило, є високодиверсифікованими організаціями, бо здійснюють одночасно кілька видів діяльності. Для них пріоритетною проблемою щоразу стає оптимальний розподіл ресурсів між кожним з цих видів.

Найяскравіше така особливість представлена у сфері вищої освіти. Сучасний вищий навчальний заклад займається виробництвом різнопланових як освітніх, так і економічних благ. Він надає освітні послуги (здійснює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації), послуги з управлінського консультування, наукового обслуговування, готує навчальну, наукову та методичну літературу, друкує її та випускає у світ, проводить наукові й експертні дослідження, організовує проживання, громадське харчування, надання комунальних та комерційних послуг.

Модель стратегічного управління закладу освіти значною мірою залежить від традицій освіти, що сформувалися у конкретних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників.

Для будь-якої організації, у тому числі і для закладу освіти, важливе значення має вплив зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище у загальному розумінні – це сукупність інституцій та процесів, що функціонують поза межами організації [83, с.290]. Для закладу освіти зовнішнє середовище – це державні органи, макроекономічне середовище, кон'юнктура ринку освітніх послуг, конкуренти (інші вищі навчальні заклади), споживачі, роботодавці, громадські організації [110].

Особливістю ринку освітніх послуг є також вплив поточної демографічної ситуації. Адже зниження народжуваності призводить до зменшення молоді, що негативно позначається на кількості потенційних споживачів освітніх послуг у майбутньому. Заклади освіти постійно відчують на собі коливання «демографічних хвиль», а в час воєнних випробувань цей процес буде ще інтенсивнішим.

Ключові елементи зовнішнього середовища закладу освіти схематично представлені на поданій нижче схемі.



Рис. 1.1. Елементи зовнішнього середовища закладу освіти (складено автором на основі наукових праць [18; 57; 123]).

Організаційно-економічною платформою стратегічного управління закладом освіти у розвинутих країнах є його академічна автономія, межі якої визначаються законодавчо [130, с.9]. Причому у міжнародній практиці автономія закладу освіти стосується не лише певних академічних прав і свобод, а й розповсюджується, як правило, на організаційно-розпорядчу діяльність, фінансову політику та кадрову роботу, що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) закладу за результати діяльності [7, с.14]. Автономія закладів освіти у розвинутих державах є управлінським інструментом, який в умовах соціального середовища, що забезпечує безперервний процес соціалізації особистості, дає змогу менеджменту зосереджуватися на суто навчальних, виховних та науково-дослідних завданнях.

На відміну від навчальних закладів минулого, сучасні функціонують у конкурентному ринковому середовищі, намагаючись забезпечити собі якомога значніший обсяг доходу від надання більшого обсягу освітніх та інших послуг. Серйозні зміни відбулися у сфері вищої освіти: до основних функцій університету (навчання і дослідництва) додалися нові: консультування, комунікація із стейкхолдерами, організація підприємництва [37, с.94]. В той же час вищі навчальні заклади не слід сприймати лише як установи, що націлені на отримання прибутку [26, с.55]. Їхня особлива місія у суспільстві зберігається, оскільки тут виробляються не лише індивідуальні, але і суспільні блага. Крім того, вищі навчальні заклади різних форм власності виступають провідниками національної ідеології та державної освітньої політики [118, с.122].

Поруч із класичними вищими навчальними закладами у світі з'являються нові форми установ вищої освіти, так звані спеціалізовані ВНЗ. До них відносять корпоративні, підприємницькі, відкриті, мережеві університети та транскордонні навчальні заклади [60, с.81]. Приміром, корпоративний університет – це навчальний заклад, що створюється великою корпорацією і надає послуги із післядипломної освіти, готує слухачів для роботи в цій структурі [120, с.38]. Такі ВНЗ є альтернативою звичним освітнім інституціям та мають характерні особливості. Скажімо, університети, які діють у рамках транснаціональних корпорацій, покликані на міжнародному рівні здійснювати практичну підготовку висококваліфікованих кадрів. Давно відомою є практика так званих підприємницьких університетів, основна мета яких полягає у здійсненні підприємницької діяльності та отриманні прибутку [22, с.419]. У таких країнах як Велика Британія, Франція, Іспанія, Індія діють відкриті університети, що доступні для всіх верств населення, надають нові можливості для актуальної нині освіти впродовж життя [111, с.27]. Ці та інші види університетів виникли з огляду на необхідність посилення практичного спрямування вищої освіти, а тому набувають значного поширення у різних країнах світу.

Досить повчальним для нас може бути те, що у системах освіти провідних країн світу використовуються так звані “прагматичні підходи до організації

освіти”, які передбачають запровадження комерційних елементів діяльності закладів освіти, в першу чергу в аспекті врахування ринкового попиту на випускників [81, с.99]. Окрім того, ці заклади освіти запроваджують, зокрема, елементи такого управління, які передбачають розробку стратегічних орієнтирів розвитку, цільових програм, низки взаємоузгоджених заходів відповідно до проголошених цілей і завдань [97, с.20]. Цей досвід має бути вивчений та опрацьований українською наукою, а також у експертному середовищі, що стане запорукою успішної інтеграції системи вищої освіти України до глобального ринку освітніх послуг.

Стратегічне керівництво будь-якою організацією, у тому числі і закладом освіти, є особливим видом управлінської діяльності. Цей процес можна представити як набір певних процедур, технологій, за допомогою яких у таких закладах підтримується належний стратегічний розвиток, що має на меті зміни стану певної системи під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників [136, с.210]. Йдеться про удосконалення, піднесення на вищий рівень та поступову інтенсифікацію всіх структур освітнього закладу.

Безперечно, що динамічний розвиток високодиверсифікованої організації, у тому числі і закладу освіти, має формуватися з урахуванням стандартів та інструментів стратегічного управління [66, с.234]. Такі стандарти та інструменти розробляються та апробовуються як в Україні, так і в інших державах. Уважне вивчення та критичне осмислення міжнародного досвіду організації стратегічного управління у закладах освіти допоможе отримати нові можливості в умовах правового режиму воєнного стану.

Нині одним із ключових інструментів стратегічного управління закладом освіти стає модель, націлена на підтримку стратегічного потенціалу [50, с.311]. У реальному житті переважна більшість економічних організацій, у тому числі і заклади освіти, не можуть значимо впливати на формування параметрів зовнішнього середовища. На це є різні причини, у тому числі слабкість організацій, високий рівень конкуренції, глобалізація суспільних відносин. Тож не дивно, що стратегічне управління закладом освіти нерідко акцентує увагу на розвитку внутрішнього середовища, яке має “вміти” ефективно адаптуватися до

різних змін зовнішнього середовища. При цьому, якщо навчальний заклад є перспективним з точки зору підтримки зростання, повинні мати поступ його конкурентні переваги, обумовлені внутрішніми елементами (розвиток здібностей персоналу, організаційної культури, модифікація стратегічного планування, удосконалення організаційної структури). Такі завдання вирішуються в рамках розвитку стратегічного потенціалу.

Існують різні наукові позиції щодо визначення поняття “стратегічний потенціал організації”. Одні автори трактують це поняття як засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв’язання конкретних завдань, інші – як узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язаних до місця і часу, ресурсні можливості для економічного зростання, сукупність стратегічних ресурсів, які перебувають у розпорядженні і спрямовані на досягнення цілей [50; 86; 87; 92; 136].

На нашу думку, стратегічний потенціал закладу освіти – це сукупність можливостей та ресурсів, які можуть бути використані задля вирішення стратегічних завдань. Слід особливо наголосити на тому, що рівень стратегічного потенціалу є вихідною точкою процесів розвитку закладів освіти. Будучи віддзеркаленням свого стратегічного потенціалу, внутрішнє середовище освітнього закладу формується під впливом таких чинників, як обрана стратегія, особливості управлінської технології, ринковий простір, розмір колективу, знання менеджменту, кваліфікація та досвід педагогів, педагогічна культура.

В умовах економічної нестабільності, кризових явищ, воєнних дій стратегічний потенціал освітнього закладу набуває додаткових характеристик, серед яких найважливішими є адаптивність (стійкість до зовнішніх викликів, які нерідко є руйнівними або навіть катастрофічними), мобільність (здатність швидко вводити додаткові ресурси), управлінська гнучкість (властивість потенціалу перебудовуватися в залежності від характеру змін зовнішнього середовища).

Все це необхідно враховувати в процесі побудови та реалізації моделі стратегічного управління закладом освіти, оскільки він функціонує на

конкурентному ринку освітніх послуг. Саме це змушує навчальні заклади формувати та реалізувати стратегічний потенціал, орієнтуючись на класичні положення менеджменту. Іншими словами, навчальні заклади нерідко мають працювати як традиційні підприємницькі структури, але з певними обмеженнями, викликаними особливостями здійснення освітньої діяльності. Ті колективи, які прагнуть до неодмінного успіху, повинні орієнтуватися на зміцнення власного конкурентного становища, підвищуючи ефективність стратегічного потенціалу, і водночас враховуючи ціннісні принципи публічних благ, які вони виробляють.

1.2. Методологія надання освітньої послуги як об'єкту суспільно-економічних відносин

З методологічної точки зору розвиток будь-якої сучасної організації базується на задоволенні потреб певних споживачів чи замовників послуг [85, с.150]. Цими споживачами можуть бути держава, колективи, фізичні особи, підприємства – будь-хто, чия потреба задовольняється. Тому при розгляді методологічного забезпечення стратегічних рішень (у тому числі у закладі освіти) важливо наголосити на економічній сутності ринкового блага, яке ним виготовляється задля задоволення наявного попиту.

Формування та реалізація стратегії розвитку організації має здійснюватися на основі чіткого розуміння змісту та характеристики товару, послуги, роботи, яка що виробляється та постачається. Причому важливо не тільки розуміти технічні характеристики блага, а в першу чергу знати та усвідомлювати його споживчу цінність та споживчу вартість. У сучасному висококонкурентному середовищі основним напрямком розвитку багатьох організацій, у тому числі і навчальних закладів, є задоволення потреб споживачів [23, с.19]. Вивчення й усвідомлення менеджерами та відповідальними працівниками цінності блага для замовника має стати частиною організаційної культури. Повною мірою це стосується і закладів освіти, в першу чергу – вищих навчальних закладів.

Цінним ринковим благом і важливою складовою розвитку вважається й освітня послуга, що є результатом взаємодії педагога та здобувача освіти, тобто особи, яка навчається [76, с.447].

Серед науковців термін «освітня послуга» трактується по-різному. Існує думка, що при тлумаченні її сутності слід виходити із змісту освітніх стандартів. Використовуючи цей підхід, у літературі можемо зустріти таке визначення: “освітня послуга – це вид послуги, що забезпечує реалізацію конституційних гарантій і державних зобов'язань у сфері освіти, яка надається за рівнями освіти відповідно до вимог державних освітніх стандартів і передбачає затрати певних економічних ресурсів в процесі задоволення освітніх потреб тих, хто навчається” [10; 88; 117; 137].

На наш погляд, цей підхід не можна брати за основу, оскільки будь-яка немонопольна послуга, у тому числі й освітня, є породженням, в першу чергу, певних потреб людини, що формалізуються в результаті дії ринкового механізму, а не лише наявності стандартів. Крім того, багато освітніх послуг надаються фактично, хоча на них немає жодних стандартів (корпоративні курси підвищення кваліфікації, репетиторство, підготовка кадрів вищої кваліфікації).

При характеристиці освітньої послуги, на нашу думку, необхідно виходити насамперед з її ринкової природи, розуміючи послугу як продукт, що виробляється незалежним освітнім закладом задля задоволення освітніх потреб незалежних споживачів. Використовуючи цей методичний підхід, досить вдало сформулював сутність освітньої послуги член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України І.М.Грищенко: «Термін «освітня послуга» означає цілеспрямовану діяльність юридичних і фізичних осіб, в основі якої лежить навчання для задоволення різноманітних інтелектуальних потреб людини й суспільства в нових знаннях, уміннях, навичках, розвитку індивідуальних здібностей, що має вартісний вимір» [26; 28; 30].

На практичному рівні освітня послуга – це нематеріальний ринковий продукт, що виробляється закладами освіти на основі відповідних стандартів і передбачає передачу знань, вмінь, навичок від виробника до споживача, в результаті чого споживач отримує належні компетентності.

У нормативних документах міжнародного рівня право на освіту гарантовано Загальною декларацією прав людини (1948 р.). У статті 26, п. 1 записано: «...вища освіта повинна бути однаково доступною для всіх на основі здібностей кожного». Декларація не допускає обмежень доступу до вищої освіти за ознаками расової приналежності, статі, мови, віросповідання, соціального стану, фінансового становища або політичних поглядів [34; 78; 142].

Згідно зі статтею 53 Конституції України, кожен громадянин має право на освіту. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних та комунальних навчальних закладах. Доступність освіти як конституційна гарантія реалізації права на освіту на принципах рівності означає, що нікому не може бути відмовлено у праві на освіту, і держава зобов'язана створити можливості для реалізації цього права.

Освітні послуги можна класифікувати за різними ознаками та в залежності [54; 107]:

- від освітніх програм, що використовуються: загальноосвітні послуги; професійні освітні послуги;
- від способу надання: очні; заочні; очно-заочні; дистанційні, екстернатні, індивідуальні;
- від тривалості надання (споживання): довгострокові (термін навчання перевищує 3 роки); середньострокові (курс навчання триває понад 6 місяців); короткострокові (навчання обмежується кількома днями або тижнями);
- від напрямку підготовки: послуги дошкільної освіти; загальноосвітні; професійні; підвищення кваліфікації; післядипломне навчання;
- від рівня освіти (відповідно до Болонської трьохциклової системи): бакалаврського, магістерського та докторського рівнів – у сфері вищої освіти.

Ринок освітніх послуг – це своєрідна система економічних відносин між юридичними та фізичними особами з приводу купівлі-продажу цих послуг. Як специфічний товар, освітні послуги мають низку особливостей, які потрібно враховувати під час стратегічного управління закладом [21, с.159]. Вони спрямовані, в першу чергу, на задоволення потреби людини в інтелектуальному

та духовному розвитку. Важко за допомогою економічного інструментарію виміряти обсяг духовних потреб особи чи групи людей, а також ступінь задоволення потреб, оскільки ці потреби та очікування від їхнього задоволення формуються в результаті складної взаємодії економічних, ментальних та соціогуманітарних чинників.

Освітні послуги – товар особливий, адже їх можна розглядати і як суспільне, і як приватне благо. Іншими словами, це й особливий тип ринкових послуг генерує певні економічні блага як для суспільства, так і для індивіда, що їх споживає. Суспільство зацікавлене у підготовці висококваліфікованих кадрів, які продуктивно працюватимуть у майбутньому, забезпечуючи суспільний розвиток і прогрес [27, с.329]. Водночас освітня послуга є і приватним благом, оскільки в результаті її споживання людина задовольняє інтелектуальні і духовні потреби, зокрема нарощує власний потенціал та формує вміння й навички для продуктивної праці.

Виходячи із сучасних теоретико-методологічних принципів, можна стверджувати, що отримання освітньої послуги – це одночасно і споживання, вона реально виробляється для конкретних осіб у певному місці та у певному проміжку часу і капіталовкладення (купуючи її, людина немов би “вкладає” кошти у розвиток власного потенціалу, в результаті чого він стає дорожчим).

Особливістю освітньої послуги є також неможливість її точного грошового виміру, оскільки вона споживається в тому числі з метою задоволення духовних потреб, ступінь яких не можливо визначити економічним інструментарієм [108, с.47]. До того ж ціни на ці послуги, як і на будь-який інший товар, формуються переважно під впливом попиту і пропозиції, а також залежно від реалізації державної освітньої політики, в результаті чого фактично унеможлиблюється точне визначення їхньої цінності та вартості.

При визначенні цінності та вартості освітньої послуги, яку надає вищий навчальний заклад, потенційні споживачі звертають увагу на суспільний імідж (рейтинг), а ще орієнтуються на власні схильності та здібності, попит на ринку праці, суспільні настрої, терміни надання освітньої послуги, можливу кваліфікацію, набуті академічні права, відстрочку від призову, можливість

проживання у великому місті [77, с.485]]. Все це дає підстави висловити припущення, що одна і та ж освітня послуга, спожита різними людьми одночасно, матиме для них зовсім різну цінність.

Освітня послуга, що виробляється та надається вищими навчальними закладами – це продукт не лише ринковий чи економічний, а й соціальний. Освітні послуги сприяють соціалізації особи, в першу чергу молодих людей, а також формують у них комунікативні навички, які є вкрай важливими у постіндустріальному суспільстві. Тому процес продукування цих послуг регулюється державою більшою мірою, аніж процес продукування інших видів послуг [138, с.100]. Це є ще однією особливістю, яка визначальним чином впливає на споживчу цінність та вартість освітньої послуги. Державні органи, як правило, докладно регламентують характеристики послуг, що надаються вищими навчальними закладами, а права та обов'язки учасників навчального процесу чітко визначаються законодавчими актами [6, с.121].

Іншою особливістю освітньої послуги як споживчої цінності є багатоканальність фінансування, що надходить з різних джерел: бюджетних (державний та місцеві бюджети) і позабюджетних (кошти юридичних та фізичних осіб) [38, с.110]. Доречно нагадати, що в країнах ЄС впродовж останніх років значно збільшено обсяги фінансування діяльності вищих навчальних закладів, що пояснюється широким впровадженням концепції доступності вищої освіти як особливого суспільного інституту і створює економічні та позаекономічні вигоди у довгостроковій перспективі [19, с.238]. В той же час у сфері вищої освіти провідних країн світу помітно зростає кількість недержавних закладів. Приміром, у Японії налічується 726 вищих навчальних закладів, з яких державних – 87 (12%), муніципальних – 86 (12%), приватних – 553 (76%). Загальна чисельність студентів у Японії перевищує 2,9 млн осіб, в тому числі у приватних вищих навчальних закладах навчається 2,1 млн осіб (73%) [65, сс.48-64].

Освітні послуги в уявленні українських пересічних споживачів сприймаються як доволі високовартісні, не враховуючи при цьому, що такі послуги людина, яка бажає вчитися, споживає, як правило, лише один раз

протягом життя (під час навчання у вищому навчальному закладі), а також того, що сучасні університети, з огляду на глобальні тенденції та необхідність виживання у конкурентному середовищі, прагнуть до лідерства і тому вкладають значні інвестиції у створення потужної матеріально-технічної бази та залучення найкращих викладачів, що веде до збільшення вартості освітньої послуги [33, с.430].

Ступінь засвоєння знань як результат споживання освітньої послуги може суттєво змінюватися через причини, які не залежать від навчального закладу (фізіологічні, психологічні особливості споживача, його готовність до самостійного використання набутих навичок, мотивація до самовдосконалення та самонавчання).

Освітні послуги протягом тривалого періоду навчання споживачу надають десятки педагогічних, науково-педагогічних працівників, а тому вплив конкретного викладача нівелюється. Загальна якість спожитих освітніх послуг формується здебільшого від системи управління якістю у навчальному закладі, різноманіттю форм і методів навчання, рівнем впровадження інноваційних технологій, систем підтримки до самостійного опанування матеріалу.

Освітні послуги не слід порівнювати з іншими (інформаційними, побутовими, транспортними), оскільки об'єктом впливу тут є людина. В результаті навчання споживач змінюється як особистість, розвиваються його інтелектуальні здібності, а інколи навіть трансформуються духовні орієнтири.

У сфері освітніх послуг споживача називають студентом, слухачем, учнем, права якого в демократичній державі захищені на достатньо високому рівні. Так, саме держава затверджує стандарти освітньої діяльності, видає ліцензії на здійснення підготовки фахівців, встановлює жорсткі вимоги до матеріально-технічного та кадрового забезпечення навчальних закладів. У багатьох інших сферах послуг ліцензування взагалі немає, а стандарти застосовуються фрагментарно або навіть формально.

Важливо розуміти, що у сфері освітніх послуг, на відміну від інших, роль людини як виробника певного блага не є визначальною. Адже з точки зору права освітню послугу надає не людина, а навчальний заклад, який має

відповідний дозвіл, виданий уповноваженим державним органом (ліцензія, сертифікат, свідоцтво). Окрім того, освітня послуга продукується не лише людиною, а й за допомогою спеціальних засобів навчання (користування бібліотечним фондом, робота на комп'ютері, відвідування виставок, застосування спеціалізованих програмних продуктів тощо).

Під впливом інноваційних трансформацій модернізуються зміст і форми навчання. Приміром, нині у європейських країнах будь-яка вища освіта передбачає вивчення теорії економіки, бізнесу, ділового адміністрування, основ підприємництва, засад правового захисту. Вважається, що здобуті знання та навички у сфері підприємництва та бізнесу допомагають сучасному фахівцю грамотно вести свої справи, а також реалізувати свої здібності у високонкурентному середовищі [114, с.165]. В інноваційній економіці важливого значення набуває проблема засвоєння вмінь до правового захисту інтелектуальних активів, що актуально для будь-якої сфери людської діяльності.

Ще однією особливістю освітніх послуг є неможливість швидкого нарощування обсягу їхнього продукування [49, с.60]. У випадку зростання попиту на освітні послуги їх надавачі, як правило, неспроможні швидко його задовольнити, оскільки для цього необхідний відповідний потенціал (в першу чергу кваліфіковані кадри), який нарощується впродовж тривалого часу.

Прагнення до навчання у багатьох людей є психоемоційною потребою. Людина прагне вчитися, аби бути успішною, обізнаною та підготовленою до реального життя. Саме сфера професійної освіти, у тому числі сфера вищої освіти, задовольняє потреби людей у набутті спеціальних знань та вмінь, а також у професійному зростанні [74, с.37]. Відтак, попит на освітні послуги буде існувати завжди, незалежно від ступеня розвитку економіки та соціальних настанов.

Нематеріальний характер освітньої послуги призводить до ускладнення визначення її якості, а саме якість є ключовим критерієм вибору споживача. Без усвідомлення якості спожитого блага неможливо визначити його конкурентоспроможність, а також взагалі і доцільність споживання.

Потенційні споживачі освітньої послуги, як правило, не зовсім чітко уявляють сутнісні характеристики її надання, оскільки споживачі не є належним чином обізнаними спеціалістами (не мають спеціальних знань). Тому вони в момент укладання договору купівлі-продажу не здатні оцінити конкурентоспроможність економічного блага. В той же час надавач освітніх послуг (вищий навчальний заклад) схильний завищувати якісні характеристики, оскільки це впливає на його привабливість в очах споживачів.

Основне вміння, яке має отримати студент (слухач) під час навчання у вищому навчальному закладі – це в першу чергу вміння до самостійного пошуку, опрацювання та узагальнення інформації, її інтерпретації та перетворення на необхідне для роботодавця знання, що може використовуватися у певному виді діяльності. Крім того, сучасні навчальні заклади мають прищеплювати у здобувачів навички до самонавчання, саморозвитку, ведення власної справи, комунікативного спілкування, вміння вирішувати складні і нестандартні практичні задачі.

Особливістю споживчої характеристики освітньої послуги, яку надають навчальні заклади, є ступінь використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій [104, с.42]. Сучасні вимоги до результатів навчання передбачають застосування в освітньому процесі комп'ютерної техніки, інтерактивних засобів, інтернет-технологій.

Варто зробити певні висновки щодо ключових методологічних характеристик споживчої цінності освітньої послуги, які надають навчальні заклади.

По-перше, матеріальна цінність освітньої послуги, наданої навчальними закладами, створюється як традиційними активами, так і сучасним технологічним обладнанням.

По-друге, освітня послуга має соціальну складову, оскільки в результаті споживання освітньої послуги задовільняються не лише індивідуальні потреби споживача, але і колективні потреби (підготовка фахівців високої кваліфікації для подальшого соціально-економічного розвитку). Суспільство зацікавлене у тому, аби в результаті діяльності закладів освіти економіка отримувала

освічених людей, у тому числі висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні завдання та реагувати на наявні виклики.

По-третє, освітня послуга має емоційну складову, що формується під впливом іміджу вищого навчального закладу або престижності спеціальності, а також очікувань споживача.

По-четверте, освітня послуга – це продукт спільної взаємодії кількох елементів: держави, вищого навчального закладу, споживача, а нерідко – ще і роботодавця, який може впливати на зміст навчальної програми, у тому числі організацією виробничої практики.

По-п'яте, якість освітньої послуги не може бути виміряна традиційними засобами, і залежить від багатьох чинників, які неможливо передбачити економічним інструментарієм.

1.3. Успішний розвиток стратегічного потенціалу закладу освіти – результат його переваг у конкурентному середовищі

Конкурентне середовище формується під впливом дій та рішень конкурентів – тих організацій, які займають спільну ринкову нішу та пропонують споживачам аналогічні продукти [119, с.35]. Воно може бути відносно сприятливим, несприятливим або навіть агресивним.

Конкурентну позицію навчального закладу можна сприймати як його місце на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів конкретної послуги. Зрозуміло, що конкурентна позиція освітньої установи має бути не лише сформованою, а й усвідомленою споживачем, тобто він має чітко уявляти які саме додаткові вигоди отримає в навчання.

Розвиток конкурентних переваг навчального закладу може відбуватися лише на основі використання його стратегічного потенціалу, який є сукупністю реальних та потенційних ресурсів закладу, що використовуються або можуть бути використані в процесі підтримки його розвитку та технологій освітньої

діяльності [71, с.18]. Цей потенціал формується безперервно і може включати будь-які ресурси (фінансові, трудові, інтелектуальні, фізичні). Стратегічний потенціал навчального закладу базується на чинниках різних видів, що добре видно із схеми, поданої нижче:



Рис. 1.2. Структура елементного складу стратегічного потенціалу навчального закладу (складено автором на основі [16; 61; 71; 119])

Оцінка стратегічного потенціалу здійснюється менеджментом навчального закладу з метою аудиту ресурсів, які є в розпорядженні і можуть бути використані при реалізації перспективних програм. Ця оцінка має бути реалістичною і враховувати об'єктивні економічні процеси на ринку освітніх послуг.

Стратегічний потенціал може бути значним, але не корисним з точки зору задоволення потреб реальних або потенційних споживачів, і в такому випадку його оцінка не буде високою. Якщо оцінка занижена – заклад не зможе повністю досягти конкурентного становища, на яке міг би претендувати, а коли оцінка завищена – у процесі реалізації стратегічної програми заклад може зустрітися з проблемою дефіциту ресурсів, і не досягне запланованого.

Завжди в першу чергу слід враховувати особливості ринку освітніх послуг, пропозиції на якому формуються в результаті діяльності багатьох вищих навчальних закладів і конкуренція тут дедалі загострюється, що має кілька пояснень. По-перше, на ринку освітніх послуг функціонують навчальні заклади державної та недержавної форм власності, які перебувають у нерівних конкурентних умовах. По-друге, на національний ринок освітніх послуг все частіше проникають іноземні навчальні заклади (зокрема, через відкриття філій університетів), що також загострює конкуренцію. По-третє, провідні корпорації нерідко ухвалюють рішення про відкриття так званих корпоративних університетів, оскільки зважають на необхідність вкладати кошти у підготовку персоналу не у традиційних освітніх закладах з консервативними програмами, а у власному закладі на основі практично орієнтованих програм [61, сс. 85-89].

Оцінити конкурентну ситуацію на ринку освітніх послуг можна за допомогою різних методів, у тому числі – на основі експертних опитувань. Автор дослідження розробив анкету для експертного опитування щодо оцінки конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг (додаток А).

Як вже зазначалось, освітні послуги з точки зору задоволення потреб мають подвійну природу: задовольняють і суспільні потреби (суспільство зацікавлене у наявності високкваліфікованих кадрів, здатних підтримувати економічний розвиток), і індивідуальні (люди зацікавлені отримувати освіту заради задоволення власних потреб). Незважаючи на конкурентну ситуацію, на ринку освітніх послуг завжди будуть представлені ті навчальні заклади, які задовольняють одночасно суспільні й індивідуальні потреби.

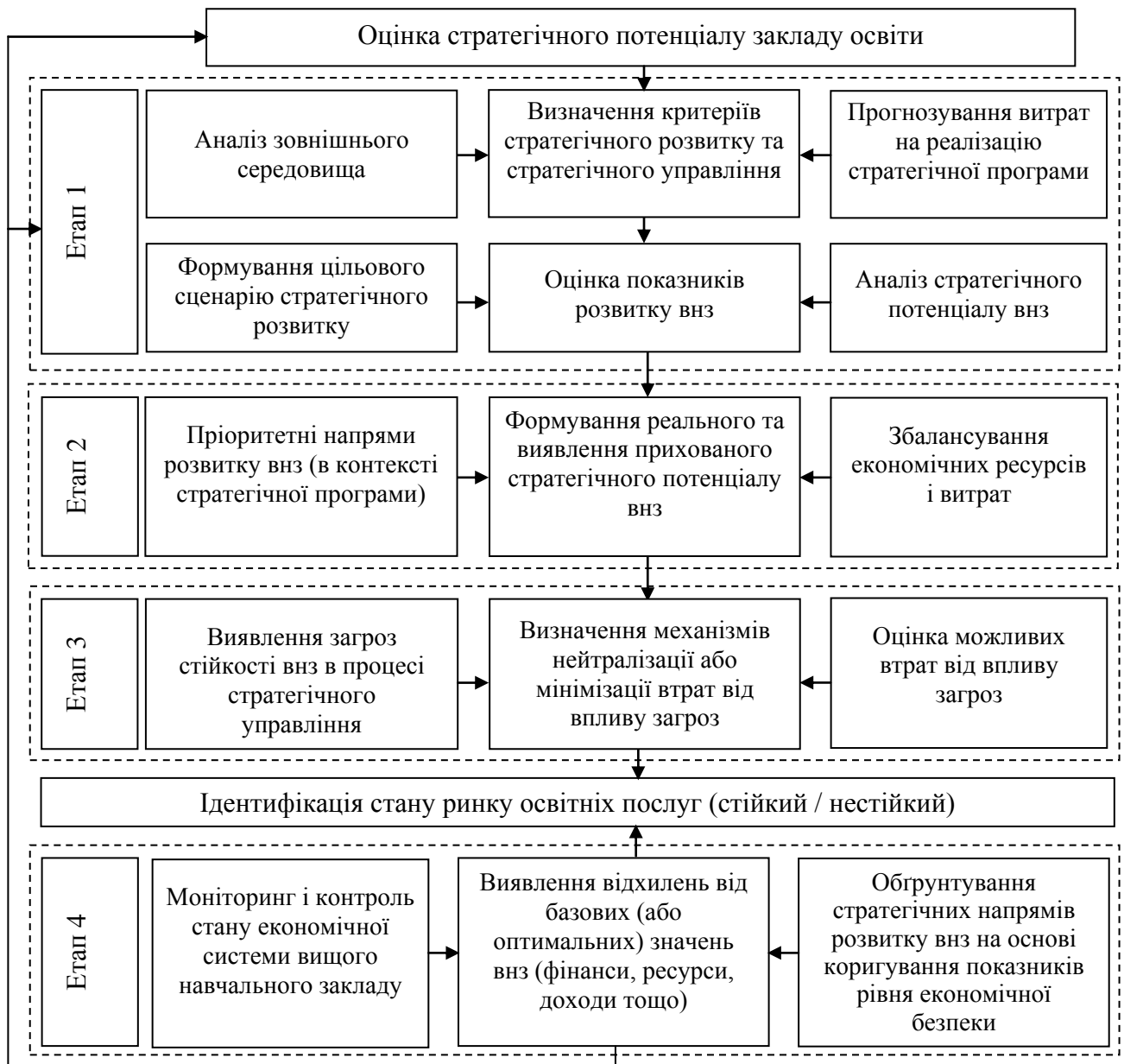


Рис. 1.3. Основні етапи проведення оцінки стратегічного потенціалу закладу освіти (складено автором на основі [61; 89; 128])

Немає єдиної точки зору щодо поняття та змісту конкурентоспроможності закладу освіти. Деякі визначає її як здатність закладу протистояти реальним та потенційним конкурентам на ринку освітніх послуг або його готовність надавати освітні послуги в інноваційному режимі з використанням сучасних інформаційних технологій і ноу-хау. Інші вважають, що це здатність закладу готувати фахівців, які можуть конкурувати на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці, розробляти конкурентоспроможні інноваційні продукти в цій сфері, вести ефективну відтворювальну політику у всіх сферах діяльності. Є й комплексна характеристика, яка називає це здатністю

навчального закладу надавати суспільству висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможних як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку праці, освічених випускників, здатних застосовувати на практиці отримані знання та вміння працювати в команді, прагненні до кар'єрного зростання, належної заробітної плати [22; 35; 70; 121; 128].

При здійсненні оцінки конкурентоспроможності закладу освіти необхідно чітко розуміти, що на сучасному етапі ключовою конкурентною перевагою таких закладів виступає не лише ціна, а насамперед якість освіти, що в спрощеному вигляді можна розуміти як сукупність споживчих характеристик освітньої послуги.

Конкурентоспроможність навчального закладу завжди залежатиме від його здатності ефективно впроваджувати сучасні інновації (новітні освітні технології, новітнє обладнання), від здатності закладу опановувати інноваційними навчальними методиками та їх впровадженням в освітній процес [125, с.127].

Навчальні заклади, що підтримують високоефективну інноваційну діяльність, демонструють здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища на основі врахування ринкових та позаринкових факторів, що призводить до створення додаткових конкурентних переваг.

Конкурентну позицію навчальних закладів можна визначити через різноманітні системи рейтингів, які широко використовується у багатьох країнах [32, с.57]. Рейтинг – це певна упорядкована інформація про однорідні об'єкти та їхні характеристики, що представлена на підставі оцінки значущості сукупності досліджених факторів [56, с.194]. Рейтинг вищих навчальних закладів є своєрідною ієрархічною інформацією про ступінь їхньої відповідності певним очікуванням, які відображають якість наданих освітніх послуг.

Рейтинги набули широкого застосування для діагностики стану певних об'єктів, які не піддаються оцінці за допомогою звичайних статистичних методів. Рейтинг – це оцінка значимості, масштабності, важливості певного якого-небудь об'єкту або процесів, що формують загальну тенденцію.

Особливого поширення метод рейтингування набув у сфері вищої освіти.

Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів представлено у додатку Б.

Показово, що рейтинги використовуються під час моніторингу тенденцій глобального освітнього ринку, а також для порівнянь стану та динаміки розвитку національних систем розвитку освітку. На жаль, заклади вищої освіти України у різних глобальних рейтингах або не представлені, або представлені дуже слабо. Нині у світі регулярно розраховуються та оприлюднюються кілька поважних рейтингів вищих навчальних закладів («Шанхайський», «Таймс»).

Таблиця

Наявність топ-університетів окремих країн у переліках світових рейтингів вищих навчальних закладів «Таймс» і «Шанхайський» (2017-2022 рр.)

№	Країна	Кількість високорейтингових закладів	
		за рейтингом «Таймс» (402 заклади)	за рейтингом «Шанхайський» (500 закладів)
1.	Україна	-	-
<i>Країни-сусіди</i>			
1.	Польща	2	2
2.	Росія	2	2
3.	Туреччина	4	1
4.	Угорщина	-	2
<i>Інші окремі країни</i>			
1.	Греція	1	2
2.	Естонія	1	-
3.	Єгипет	-	1
4.	Чеська Республіка	1	1
5.	Чилі	1	2
6.	Іран	1	1

Складено автором

Українські вищі навчальні заклади, які не входять до світових рейтингів, орієнтуються на національні, зокрема:

- рейтинг Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, що визначається в рамках проекту “Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів”

- рейтинг вищих навчальних закладів “ТОП-200. Україна”

- рейтинг “Компас”;
- рейтинг за показниками наукометричної бази даних Scopus,
- рейтинг популярності, який визначається за кількістю поданих заяв на одне місце.

У 2023 році опубліковано рейтинг українських закладів вищої освіти за показниками Scopus. Визначено 10 найкращих, які за кількістю наукових публікацій, частотою цитування досліджень їхніх фахівців майже щороку показують високі результати. Цього разу у першій трійці перебувають Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, Львівський національний університет імені Івана Франка.

Таким чином, стратегія розвитку навчального закладу має передбачати в першу чергу розвиток конкурентних переваг – тобто тих визначальних характеристик, які істотно впливають на формування його змагальної позиції [1, с.455]. Серед найвідоміших методів оцінки конкурентних переваг – метод GAP, розроблений у Стендфордському дослідному інституті (Каліфорнія, США); метод вивчення профілю об’єкта; метод експертного оцінювання ключових переваг Бостонської консалтингової групи. Ці методи та особливості їхнього застосування добре описані у спеціальній літературі [21; 92; 116]. Для оцінювання конкурентних переваг вищого навчального закладу найпридатнішим вважається метод GAP, оскільки передбачає проведення глибокого аналізу можливих альтернатив розвитку, що є досить актуальним, зважаючи на особливості діяльності закладів освіти, які підпадають під вплив багатьох ринкових та позаринкових чинників [116, с.12].

У процесі оцінювання конкурентних переваг закладу освіти доцільно, на наш погляд, здійснювати постійний моніторинг діяльності конкурентів – всіх тих навчальних закладів, які надають аналогічні послуги [103, с.461]. Адже конкуренти, пропонуючи споживачам схожі блага, своїми діями здатні завдати шкоди ринковій позиції. Дослідники стратегічного менеджменту виділяють так звані сфери конкуренції, тобто ті сегменти, де можлива економічна конкуренція між організаціями, зокрема, витрати (собівартість), якість (ступінь задоволення

певних потреб), час виходу продукту, ноу-хау (рівень технологічності послуги), створення “плацдармів” (престиж, імідж, мода), доступ до ресурсів.

Аналіз дій та рішень конкурентів здійснюється на основі визначення певних позицій, до яких належить вивчення змісту їхніх стратегій, прогнозування реакції на рішення у високонкурентних сегментах ринку, а також оцінка впливу на формування переваг, визначення сильних і слабких сторін у ринкових позиціях, прогноз можливих загроз.

Джерелами інформації для проведення такого аналізу можуть бути: публічна звітність, статистичні дані; результати експертних опитувань; вивчення споживацьких настроїв; повідомлення засобів масової інформації; матеріали виставок та презентацій [14; 64].

На практиці аналіз у сфері освіти здійснюється у тих випадках, коли приймається рішення про вихід на ринок нового навчального закладу недержавної форми власності. Як правило, навчальні заклади не конкурують між собою у класичному розумінні, оскільки надають унікальні послуги і орієнтуються на певний сегмент споживачів. Конкуренція можлива лише між закладами, які надають ринково орієнтовані освітні послуги спостерігається в Україні, коли різні за профілем заклади освіти здійснюють підготовку спеціалістів у сфері економіки, менеджменту, права).

Важливо розуміти, що конкурентні переваги навчального закладу формуються під дією не лише організацій-конкурентів, а й інших ринкових учасників, в першу чергу споживачів [135, с.114]. Організація може мати найкращі характеристики та властивості, але якщо вона виробляє послугу, на якого немає споживача, то жодної конкурентної переваги в неї не буде.

У сфері освіти ідентифікація споживача представляє неабияку методологічну складність. Адже чітко окресленої цільової групи споживачів у сегменті вищої освіти не існує. Окремі властивості споживача має держава (фінансує підготовку фахівців на підставі державного замовлення), студент (безпосередньо отримує освітні послуги), батьки студента (укладають угоду на споживання освітніх послуг студентом і оплачують цю послугу), роботодавці (використовують результати споживання освітньої послуги).

Заклади освіти в процесі формування ринкової пропозиції мають орієнтуватися одночасно на усіх вказаних суб'єктів, зокрема, на дотримання державних стандартів інакше не буде надано державного замовлення; на батьків студента, оскільки вони приймають рішення про оплату послуги; на очікування майбутнього роботодавця, бо випускник не буде затребуваний ринком праці, що призведе до зниження престижності навчального закладу.

Аналіз та прогнозування поведінки споживача є змістом маркетингової діяльності [59, с.115]. Тому менеджмент вищого навчального закладу має володіти інформацією про те, хто замовляє послуги та хто їх фактично оплачує, а також хто фактично споживає послуги і що він отримує внаслідок цього. Важливо знати як може змінитися мотивація споживача у майбутньому та яким чином він комерціалізує отримані вигоди та на якому життєвому циклі перебуває послуга і чим її можна продовжити. На ці та інші питання менеджмент вищого навчального закладу повинен мати чіткі відповіді, розуміти, що ринковій інформації необхідно регулярно оновлюватися, що є неодмінною умовою високої ефективності стратегічного управління.

Для оцінки конкурентоспроможності вищого навчального закладу використовують різні методи: спеціальних експертних досліджень, непрямих розрахунків на основі відомих даних, метод „відображення”, аналітичні методи рейтингової оцінки, розрахунок ринкової частки та деякі інші [56; 99; 121].

На нашу думку, для ринку освітніх послуг, який характеризується високим рівнем конкурентної боротьби (на глобальному, національному та регіональному рівнях) найприйнятнішим є саме метод динаміки ринкової частки.

Важливою складовою механізму реформування системи освіти, здатний відчутно вплинути на процес стратегічного управління навчальними закладами, є запровадження дієвої, а не декларативної їхньої автономії. Автономія навчального закладу може мати академічний, фінансовий, організаційний аспект [2; 51; 98]. В українському законодавстві зокрема в Законі України “Про вищу освіту” [43] сформульовано низку приписів, які можна вважати гарантіями автономії вищих навчальних закладів. Проте значна кількість цих

приписів мають загальний, нічим не підкріплений характер, або формалізують традиційні стандарти освітньої діяльності.

Невирішеними залишається низка проблем щодо регламентування розширення повноважень навчальних закладів при формуванні та реалізації кадрової політики, соціального захисту педагогічних працівників, підтримки прозорості академічного життя, розподілу фінансових ресурсів, звітування про ефективність використання бюджетних коштів, регламентування процедур доступу до навчання.

Стратегічними орієнтирами трансформації автономії закладів освіти мають стати ті, які забезпечать реальну автономію і, насамперед:

- відмова від державної монополії на освіту, орієнтація на поступове розширення присутності на ринку освітніх послуг навчальних закладів недержавної форми власності;
- загальна лібералізація механізму державного управління системою освіти;
- розвиток у системі управління освіти мережі організацій-посередників («державних агенцій», яким Міністерство освіти і науки могло б делегувати частину власних повноважень або «університетських агенцій», яким вищі навчальні заклади делегують частину своєї автономії);
- підтримка подальших змін навчальних закладів, у першу чергу –вищої освіти, є наближенням їх до ринкових суб'єктів, з наступним освоєнням відповідних практик (пошук та адміністрування грантів, отримання банківських позик, укладання договорів з комерційними організаціями, створення вигідних програм розвитку, участь у міжнародних проектах).
- поступова децентралізація системи управління освітою, орієнтація зусиль державних органів на застосування непрямих методів щодо розвитку ринку освітніх послуг;
- підтримка процесів інтеграції навчальних закладів до європейського освітнього простору відповідно до вимог міжнародних договорів та національного законодавства.

Доцільно чітко усвідомити, що сфера освіти у процесах розвитку суспільства відіграє особливу роль, виконує як соціально-економічні, так і ідейно-виховні функції, а тому потребує постійної державної підтримки, а особливо в нинішній час – в умовах правового режиму воєнного стану.

1.4. Методичні основи стратегічного планування діяльності та реалізації проектів розвитку закладу освіти

Коли відомі місія та цілі розвитку освітнього закладу, зроблено ідентифікацію зовнішніх викликів та сформовано чітке бачення переваг, переходять до стратегічного планування його діяльності – перспектив довгострокового розвитку в умовах дії зовнішніх та внутрішніх викликів. Планування – це одна із функцій управління, в рамках якої здійснюється підготовка документів перспективного характеру (стратегій, концепцій, програм), що визначають майбутні напрями і зміст діяльності навчального закладу з урахуванням різних обмежень. Цю своєрідна функція управління, вибір альтернатив за складних умов, обрання способу дій на основі передбачення майбутнього [24, с.126].

Під стратегічним плануванням розуміється управлінська діяльність із проектування довгострокових перспектив розвитку. У процесі такого планування передбачають не важливі дії, а й можливі несподівані ситуації, а також формулюються способи запобігання негативним зовнішнім впливам. Навчальний заклад здебільшого не спроможний повністю усунути ризики, але повинен підготуватися, вживаючи заходи до їхньої мінімізації.

Таке планування у вузькому значенні є процесом розроблення стратегічних документів.

Враховуючи специфіку сучасного ринку освітніх послуг, менеджмент навчального закладу при формуванні його стратегії розвитку повинен [51; 95; 139]:

- визначити місію та цілі закладу освіти (з урахуванням його унікальності, збереження традицій, розуміння ролі і значущості у науковому та суспільному поступі),
- встановити середовище, в якому функціонує заклад (середовище державного регулювання, ринкове, внутрішнє),
- виявити й оцінити стратегічні альтернативи розвитку освітнього закладу,
- вибрати стратегії, формування відповідного документу.

Місія закладу освіти визначається на основі глибокого аналізу його історичного минулого, з урахуванням конкретних результатів діяльності у сфері науки, суспільного прогресу та державотворення, на підставі розуміння внеску у формування показників ринку праці. З урахуванням сформульованої місії, яка має лаконічно виражати сенс функціонування навчального закладу, формулюються його цілі, які конкретизують найважливіші результати за основними видами діяльності. Цілі – це бачення майбутнього з конкретизацією місії на рівні практичної діяльності. Визначаючи їх, навчальний заклад, як правило, враховує конкретні особливості державної освітньої політики, ринку праці, традицій закладу, а також стан конкуренції на ринку освітніх послуг.

Основним завданням діагностики середовища навчального закладу є ідентифікація та оцінювання можливих ризиків, аналіз можливостей їхнього подолання в реальних умовах [55, с.174]. Вона здійснюється опрацюванням нормативної бази, маркетингової інформації, аналізу соціологічних досліджень та передбачень.

Оцінювання альтернатив розвитку навчального закладу ведеться на основі сформульованих цілей, викликів середовища та наявних ресурсів. Різні заклади орієнтуються на різні результати: одні прагнуть бути лідерами за кількістю студентів, інші націлені отримати дослідницький статус, ще хтось прагне мати позитивну репутацію у певній галузі науки та освіти [29, с.150].

При формуванні стратегії розвитку навчального закладу гармонізуються різні її складові, враховуються ринкові чинники, внутрішні та зовнішні виклики і неодмінно засади державної освітньої політики, ліцензійні вимоги, обсяг

держзамовлення на підготовку фахівців та державні стандарти, а ще джерела фінансування передбачених завдань і заходів.

Заклади освіти умовно можна розділити на два типи: класичні, які не можуть ставити собі за головну мету отримання прибутків (заклади дошкільної та середньої освіти комунальної форми власності, заклади професійно-технічної освіти, класичні державні університети, педагогічні інститути), та “освітні корпорації”, які хоча і мають певні традиції навчання та виховання молоді, але повинні орієнтуватися на позитивний фінансовий результат (рівень державної підтримки або відсутній, або забезпечує покриття лише частини витрат) [47, с.115]. В Україні самостійно «заробляти гроші» на підтримку поточного функціонування мають, як правило, заклади вищої освіти, а відтак – їхня модель стратегічного планування має передбачати націленість на проектування довгострокових бізнес-процесів.

В сучасних умовах необхідне розроблення не просто “загальних стратегій”, в яких перераховуються певні цілі, бачення майбутнього місця закладу в освітньому просторі, а чітких і конкретних бізнес-стратегій, що враховують особливості освітньої діяльності і науково обґрунтовується прогнозування розвитку закладу, визначається його місце на конкурентному ринку освітніх та супутніх послуг.

Бізнес-стратегія, на противагу від “загальної стратегії”, формується на основі деталізації, оцінювання та прогнозування результативності основних видів діяльності, якими займаються. Це дуже високодиверсифіковані організації, якими і є вищі навчальні заклади.

Дуже важливим завданням є балансування ресурсів, які виділяються на заходи в межах різних видів діяльності, а також визначення бажаного місця закладу за окремими видами діяльності. Приміром, є навчальні заклади, які орієнтуються на надання освітніх послуг преміум-якості, але при цьому не забезпечують студентам послуг з тимчасового проживання у гуртожитку. І, навпаки, є заклади, які надають послуги в межах державних стандартів, але при цьому своєю конкурентною перевагою вважають забезпечення усіх студентів реальною можливістю проживання у гуртожитку за пільговою ціною. Тобто, у

випадку проектування бізнес-стратегії вищого навчального закладу важливо сформулювати ступінь активності та конкурентну позицію за кожним видом діяльності, що можна зробити на основі чіткого формулювання цілей розвитку.

Різні види діяльності мають різну рентабельність та дохідність, а тому слід мати переконаність, на досягнення яких цілей навчальний заклад орієнтується при провадженні цих видів діяльності [80, с.15]. Скажімо, надання освітніх послуг у сфері післядипломної освіти спрямовані на максимальність доходу, а підтримка наукової діяльності нерідко – на підтримку креативності студентів, іміджу закладу та високого професійного рівня професорсько-викладацького складу. Тобто, за кожним видом діяльності повинна бути сформована окрема “матриця результатів”, в якій перераховуються бажані показники результативності. У сфері освіти показники результативності мають відповідати як мінімум ліцензійним вимогам та державним освітнім стандартам.

З урахуванням викладеного подаємо принципову схему формування стратегії закладу освіти (рис. 1.4.).

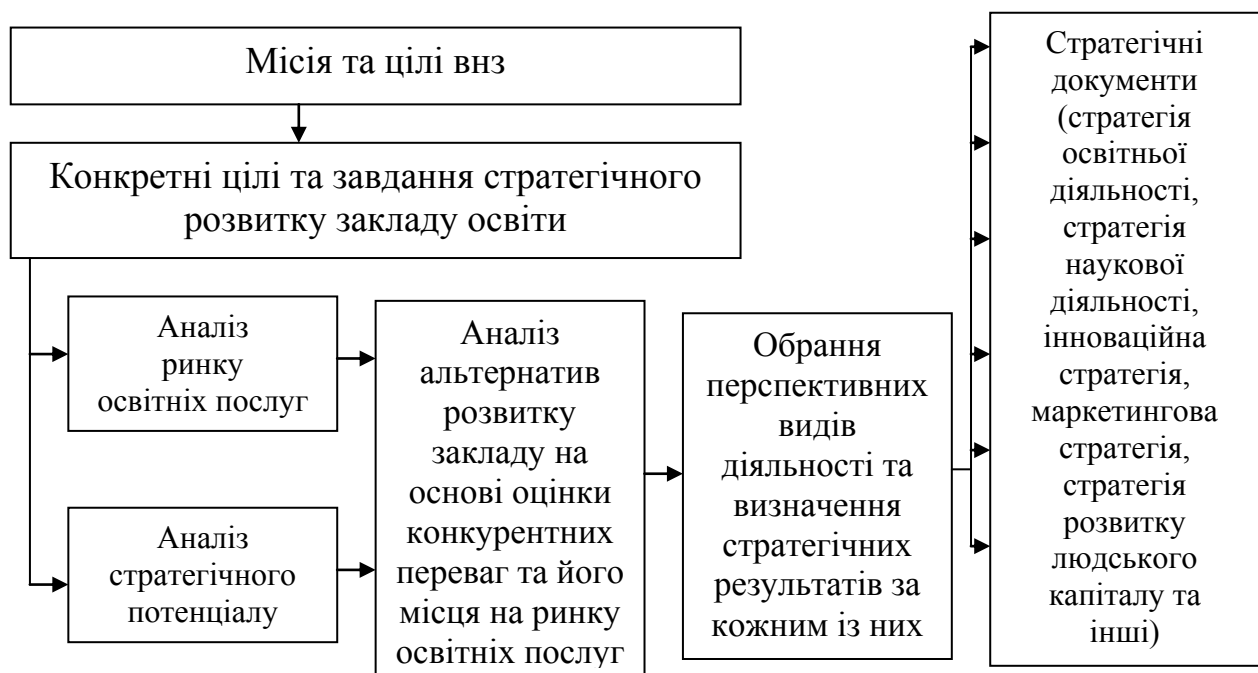


Рис 1.4. Схема формування стратегії закладу освіти (складено автором на основі [31; 51; 85])

Доцільно також складати стратегічні плани розвитку великих структурних підрозділів, які мають певні ознаки операційної самостійності. На рівні навчального закладу такими підрозділами можуть бути науково-навчальні інститути, факультети, філії, коледжі, студмістечка, науково-дослідні частини. Певна річ, плани структурних підрозділів мають бути гармонізованими між собою, відповідати загальним цілям та завданням розвитку навчального закладу.

Структурний підрозділ, що відповідає за стратегічне планування у навчальному закладі, зобов'язаний забезпечити проектування основних параметрів стратегії розвитку закладу (формулювання місії та цілей, стратегічних завдань та розробку проекту стратегії). Таке проектування здійснюється із залученням фахівців різних структурних підрозділів, а також зовнішніх експертів, консультантів. Стратегічні рішення приймає виключно керівництво (вищий менеджмент) навчального закладу або його засновник. Суб'єктом ухвалення стратегічних рішень може бути Наглядова рада (за її наявності), директор (ректор) або вищий колегіальний орган (педагогічна рада, Вчена рада, ректорат).

Розроблена та затверджена стратегія з конкретними програмами розвитку навчального закладу має бути неодмінно реалізованою, тобто впровадженою у життя.

Заклади освіти, які є організаціями складними, впроваджуючи різні зміни з метою успішного виконання стратегічних рішень, намагаються діяти оперативно, послідовно і творчо. Оскільки вони є структурами доволі консервативними, із сталими традиціями, а їхня діяльність ретельно регламентується законодавчими та іншими нормативно-правовими актами, проведення перебудови або радикальних перетворень навчальних закладів на практиці спостерігається не часто.

З метою реалізації стратегічних рішень зазвичай розробляють план заходів (дій), який передбачає настання результатів у вигляді виконання конкретних завдань. У сфері вищої освіти напрацьовано чималий досвід складання планових документів, які слугують основою для перспективної та поточної

діяльності [68, с.190]. Цей досвід в умовах військової агресії РФ критично переосмислюється та пристосовується до сучасних реалій.

Планові документи складаються не лише на рівні закладу, а й на рівні кафедр, окремих науково-педагогічних працівників. Щоправда, горизонт планування, як правило, обмежується календарним або навчальним роком. На рівні окремого виконавця існує досвід і довгострокового планування (приміром, при плануванні індивідуальної роботи докторанта або аспіранта на строк 3-4 роки), причому ці плани узгоджуються із цілями стратегічного розвитку навчального закладу у проєкті з підготовки кадрів.

У невеликих закладах освіти план реалізації стратегічних рішень може складатися за правилами бізнес-планування, або як сукупність окремих програм, проєктів.

У літературі описані методики аналізу стратегічного потенціалу. Вказаний аналіз необхідний для розробки так званого «стратегічного позиціонування» закладу освіти на ринку освітніх послуг. Приклад формування Матриці стратегічного позиціонування закладу освіти наведений у додатку В.

Сформована та затверджена загальна перспектива розвитку закладу освіти стає основою для розроблення окремих функціональних стратегій, таких як кадрова, науково-інноваційна, маркетингова, фінансова. У бізнес-плані розвитку вищого навчального закладу вказані функціональні напрями подекуди подаються як окремі розділи. Цей документ складається лише у тому випадку, якщо заклад орієнтується на отримання позитивних комерційних результатів, і не має державної допомоги.

Реалізація важливих перспективних рішень, визначальних проєктів та програм ускладнюється наявністю так званого «супротиву персоналу», якому можуть бути не вигідні ініційовані зміни, бо зацікавлений у стабільності, прагне спокійно виконувати знайомі операції за наперед визначену винагороду. Супротив персоналу є явищем цілком об'єктивним. Важливо мати ефективні інструменти та важелі мінімізації його негативного впливу. З цією метою використовують, зокрема, індивідуальні співбесіди, підтримку кар'єрного та професійного зростання здібних працівників, створення тимчасових творчих

груп під реалізацію конкретних проектів, рейтингове оцінювання якості роботи з наступним преміюванням.

Різними можуть бути стилі реалізації стратегічних рішень: авторитарний, компромісний, співпраці, демократичний, пристосування. У вищому навчальному закладі, в якому створено потужну команду авторитетних лідерів, застосовують стиль демократичний, або співпраці.

РОЗДІЛ 2

СФЕРА ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДТРИМКИ Й РОЗВИТКУ, АНАЛІТИЧНІ ОЦІНКИ

2.1. Вплив режиму воєнного стану на розвиток освіти та діяльність її закладів

Сучасний світ, все людство зіткнулося з надто серйозною цивілізаційною загрозою – збройною агресією російської федерації з метою загарбання чужої території, з намірами знищити незалежність та соборність суверенної європейської держави. Із початком повномасштабного військового вторгнення полчищ зі сходу в Україну 24 лютого 2022 року ворожій варварській атаці було піддано соціально-економічний устрій нашої країни, значних руйнувань та пошкоджень завдано інфраструктурним об'єктам, будівлям суспільно-соціального призначення, серед яких дуже багато освітніх – від дошкільних до вищих навчальних закладів.

Це важке випробування, що випало для національної системи освіти, триває вже майже два роки. Практично щодня агресор завдає нищівних і жорстоких ударів, руйнуючи освітню інфраструктуру, що створювалась десятиліттями: дитячі садочки, школи, заклади професійної та вищої освіти. Станом на початок 2022/23 навчального року постраждало близько двох тисяч закладів освіти, понад 200 з них зруйновано повністю. Та найстрашнішим стало те, що ворог постійно цілить, безжально вбиває і калічить наших громадян.

В умовах правового режиму воєнного стану для сфери освіти зявилося чимало суттєвих викликів, серед яких [105; 141]:

- загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових потреб людини;

- масштабні руйнування освітньої інфраструктури: пошкодження приміщень закладів освіти, навчальної матеріально-технічної бази, навчально-виробничих баз практики;
- вимушене масштабне переміщення учасників освітнього процесу в межах України та за кордон, що призвело до значних втрат контингенту здобувачів освіти, педагогічного й професорсько-викладацького складу;
- загострення проблеми забезпечення доступу до освіти українським школярам та студентам, порушення безперервності освітнього процесу;
- втрата управлінського освітнього контролю на територіях, що потрапили під тимчасову ворожу окупацію або перебувають у зоні активних військових дій;
- насильницька переорієнтація на окупованих територіях українських здобувачів освіти на російські навчальні програми, підручники, примусовий перехід на російську мову навчання;
- зменшення видатків державного та місцевих бюджетів на освіту;
- уповільнення розвитку приватної освіти на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

Вся система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали такі завдання, з якими раніше ніхто не зустрічався.

З перших днів війни Міністерство освіти і науки України (МОН) забезпечило постійну комунікацію з обласними департаментами освіти, керівниками навчальних закладів. Враховуючи складну ситуацію, МОН звернулося з відкритим листом до міжнародних партнерів, зокрема до профільних міністрів країн ЄС, із проханням забезпечити підтримку системи освіти України. Водночас було припинено співпрацю у сфері освіти і науки з РФ та державними органами тих країн, що підтримали збройну агресію проти нашої країни [105; 106].

Для гарантування безпекової ситуації у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) на короткий час було призупинено навчальний процес і оголошено канікули, а згодом він продовжився з використанням усіх доступних форм:

онлайн (із застосуванням ІТ-технологій і дистанційного доступу на територіях, близьких до місць бойових дій), офлайн (на територіях, віддалених від місць боїв), та у змішаному режимі [132, с.6].

У нових реаліях опинилися заклади професійної (професійно-технічної) (ЗП(ПТ)О), фахової передвищої (ЗФПО) та вищої освіти (ЗВО), студенти й викладачі яких масово вступали до лав Збройних сил України (ЗСУ) і територіальної оборони. Деякі викладачі продовжували дистанційно навчати студентів навіть із лінії фронту. Дуже швидко заклади освіти стали штабами допомоги цивільному населенню й військовим. Учасники освітнього процесу та науковці працювали як волонтери, збирали й передавали кошти ЗСУ, записували відеозвернення до міжнародних ЗМІ, у яких розповідали про причини російської агресії, варварські дії окупантів. Студенти масово долучилися до розроблення сайтів, створення телеграм-каналів з інформування населення щодо перебігу військових подій, міжнародну допомогу Україні. Студенти технічних ЗВО організувалися в спеціальні команди, що надавали кіберпідтримку у важливих військових заходах. По суті, зародився рух, який можна сміливо назвати «освітнім фронтом» [105; 106].

Дуже своєчасним і важливим кроком стало об'єднання дій освітньої та оборонної галузі для посилення обороноздатності країни. У 2023 році Міністерство освіти і науки України уклало Меморандум про партнерство і співпрацю з Державним концерном «Укроборонпром». Згідно з передбаченими проектами студенти вищої та професійно-технічної освіти проходять виробничу та переддипломну практику на підприємствах концерну. За останній час понад 400 з них отримали тут роботу. Відтак, «Укроборонпром» має можливість співпрацювати з 75 освітніми закладами, популяризуючи професії оборонного сектору та дбаючи про омолодження колективів та осучаснення виробництва.

Незабаром з'ясувалося, що частина учасників освітнього процесу, опинившись в епіцентрі бойових дій, зазнали значних психічних і фізичних травм [3; 105]. Нестерпними стали умови життя дітей у східних та південних областях, де велися активні бойові дії. Українські діти, рятуючись від війни,

водночас наражалися на великий ризик розлучитися із сім'єю, втратити батьків, зазнати насилля, жорстокого поводження, сексуальної експлуатації, потрапити в тенета торгівців людьми. Більшість із них пережила надзвичайно важкі, травматичні події. Ці діти терміново потребували посилення заходів безпеки, стабільності, допомоги щодо захисту та психосоціальної підтримки – особливо тих, хто перебував без супроводу дорослих або в розлуці зі своїми сім'ями.

У цій частині МОН зробило низку важливих кроків для забезпечення такої психологічної підтримки, розміщуючи на офіційному сайті корисні поради для постраждалих [105; 112]. Окрім того, організувалась і активно працює група волонтерів-психологів, реалізуючи конкретні проєкти для дітей і дорослих, надає поради щодо контролю емоційного стану. Зацікавлено долучився до розв'язання проблеми психологічної підтримки ЮНІСЕФ. Щоб допомогти дітям, їхнім батькам і опікунам зменшити стрес, упоратися з емоційним навантаженням, зберегти психологічне й фізичне здоров'я, забезпечити безпеку та розвиток дітей під час війни, на сайті цієї організації постійно публікуються практичні рекомендації експертів і корисні життєві матеріали.

В умовах воєнного стану Міністерство освіти і науки України докладає значних зусиль для забезпечення сталості навчання та викладання, створення безпечних умов для учнів і студентів, вчителів і викладачів, підтримки кожного, хто був змушений виїхати за кордон або до безпечніших регіонів України [141, с.15]. З огляду на важливість системних змін на всіх рівнях освіти Міністерством сформувано перелік ключових пріоритетів політики в сфері освіти, вчасне впровадження яких мінімізує втрати та забезпечить її стійкість.

Упродовж короткого часу в Україні сформовано засади інституційно-правового регулювання освітньої сфери на період дії воєнного стану. Таке регулювання здійснюється в межах і відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 (зі змінами й доповненнями), Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022, затвердженого Законом України від 24.02.2022, а також згідно з іншими нормативно-правовими актами України [44].

Відповідно до норм статті 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [44], повноваження місцевих органів влади, зокрема в частині управління закладами та установами освіти, переходять до військових адміністрацій населених пунктів на відповідній території. Повноваження ж центральних органів влади продовжують здійснюватися, як в попередній період. МОН залишається головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує розроблення й проведення державної політики в сферах освіти та науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу технологій. Водночас Міністерство забезпечує формування і реалізацію державної політики в сфері здійснення контролю за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ і організацій, які надають освітні послуги або проводять діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їх підпорядкування й форми власності. Виходячи з цього, на період дії воєнного стану МОН у нових умовах продовжує реалізовувати державну політику в сфері освіти, забезпечує доступність та неперервність освітнього процесу.

У перший же день повномасштабної війни Міністерство освіти і науки України видало наказ «Про утворення Ситуаційного центру МОН» від 24.02.2022 № 229, що уможливив функціонування консультативно-дорадчого органу на період дії воєнного стану. Основним його завданням визначено забезпечення діяльності міністра та відповідних структур апарату МОН у важкий для країни час.

З початком війни міністерством створено інституційно-правові засади для забезпечення освітнього процесу в умовах викликів, спричинених збройною агресією РФ проти України. Одним із перших кроків (наказ МОН від 28.02.2022 № 232) стало звільнення від проходження державної підсумкової атестації учнів, які завершували здобуття початкової та базової середньої освіти у 2021/2022 навчальному році [105; 106].

Наказ МОН «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» від 28.03.2022 № 274 спрямований на створення правових підстав для продовження навчання

у безпечному середовищі дітей і працевлаштування педагогів, які вимушені змінити місце проживання чи навчання через окупацію та активні бойові дії [105; 106].

Оперативно вирішувалися питання замовлення, виготовлення й видачі документів про загальну середню освіту в умовах воєнного стану в Україні (накази МОН від 12.05.2022 № 432, від 20.05.2022 № 466, спільний наказ МОН і МЗС від 09.06.2022 № 538/192 та деякі інші правові акти).

Відповідно до наказу МОН «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану» від 07.03.2022 № 235 створено інституційне підґрунтя для забезпечення захисту учасників освітнього процесу, працівників і збереження майна закладів освіти; здійснення в разі потреби евакуаційних заходів; організації особливих умов навчання (встановлення індивідуального графіка, надання академічної відпустки) для тих здобувачів освіти, які перебувають у лавах ЗСУ, підрозділах територіальної оборони, або займаються волонтерською діяльністю [105; 106].

Створено також правові умови для евакуації та переміщення закладів освіти з тимчасово окупованих територій і тих, на яких велися активні бойові дії (з цих питань видано понад 50 наказів МОН). Окрім того забезпечено заходи з організації зовнішнього незалежного оцінювання та вступної кампанії у 2022 р. (накази МОН «Про внесення змін до Календарного плану організації та проведення у 2022 році зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти» від 28.02.2022 № 231; «Про затвердження Порядку проведення у 2022 році національного мультипредметного тесту» від 12.05.2022 № 433; «Про організацію та проведення у 2022 році національного мультипредметного тесту» від 12.05.2022 № 434; «Про затвердження Переліку населених пунктів України, на території яких буде сформовано попередню мережу тимчасових екзаменаційних центрів для проведення основних сесій національного мультипредметного тесту» від 16.05.2022 № 445; «Про затвердження Переліку закордонних населених пунктів, на території яких буде створено тимчасові екзаменаційні центри для проведення основних сесій національного

мультипредметного тесту» від 19.05.2022 № 465; «Про організацію роботи консультативних телефонів Міністерства освіти і науки “Вступна кампанія 2022 року”» від 23.06.2022 № 587 та інші важливі нормативно-правові акти [105; 106].

МОН забезпечило правові умови для продовження здобуття загальної середньої освіти у 2022/2023 навчальному році (наказ МОН «Про деякі питання зарахування до закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні» від 13.05.2022 № 438) [105; 106].

Отже, Міністерство освіти і науки України оперативно здійснило інституційно-правове регулювання освітньої сфери на період дії воєнного стану, забезпечивши виконання своїх основних завдань.

Із введення в Україні воєнного стану, що позначилося на всіх сферах суспільного життя, постала необхідність убезпечення учасників освітнього процесу, особливо на початковому етапі війни. Тому МОН оперативно рекомендувало в усіх закладах освіти оголосити канікули щонайменше на два тижні, тимчасово призупинити роботу дошкільним закладам. Масштабне переміщення учасників освітнього процесу як у межах України, так і за кордон, стало дуже серйозним викликом для всієї системи з огляду на необхідність забезпечення рівного доступу до навчання, створення передумов для утримання учнів і педагогів у сфері впливу українських навчальних пріоритетів та повернення тих, хто виїхав за рубіж [132, с.7].

І все ж першочерговим завданням державної влади було й залишається збереження життя учасників освітнього процесу, як і кожного громадянина нашої країни. На 18-й день війни після вимушених канікул у більшості областей освітній процес відновлено. Враховуючи що в частині регіонів України зберігається реальна загроза життю та здоров'ю мирних жителів, а в багатьох регіонах по кілька разів на день оголошується повітряна тривога, МОН рекомендувало організувати роботу закладів освіти гнучко, залежно від конкретної безпекової ситуації, а саме:

– тимчасово призупиняти освітній процес (виконувати працівниками закладів освіти заходів і завдань, визначених військово-цивільною адміністрацією);

– організовувати освітній процес за дистанційною формою навчання (за погодженням із військово-цивільною адміністрацією);

– застосовувати змішані форми навчання.

Загальні питання організації освітнього процесу в закладах освіти регламентовано листом МОН «Про організацію освітнього процесу в умовах військових дій» від 06.03.2022 № 1/3371-22 [105; 106].

Крім того, МОН спільно з обласними військовими адміністраціями ініціювало створення мережі освітніх хабів, перший з яких відкрито на Хмельниччині за підтримки обласної військово-цивільної адміністрації, із залученням до проєкту найкращих місцевих фахівців. Хаб розташовано в приміщенні одного з найвідоміших технологічних закладів України – Хмельницького політехнічного коледжу. Цільовою аудиторією стали внутрішньо переміщені особи: учні закладів загальної середньої й професійно-технічної освіти, студенти ЗФПО та ЗВО, а також батьки здобувачів освітніх послуг. Такі хаби відкрито не лише в Україні, а й там, де нині перебуває велика частина українських учнів і студентів, – у Румунії, Польщі, Чехії, країнах Балтії.

Вступникам із тимчасово окупованих територій та зони активних бойових дій надано можливість взяти участь у національному мультипредметному тестуванні. Для цього заплановано вступні випробування впродовж трьох сесій (липень, серпень, вересень) як в Україні, так і за кордоном. Окрім того, передбачено додаткові періоди реєстрації на тестування, а також можливість зміни раніше вказаного місця його складання. Ухвалено рішення щодо надання всім вступникам можливості скласти тести у безпечних умовах. Для вступників, які не зможуть виїхати на територію, підконтрольну Україні, або яких силоміць переміщено на тимчасово окуповану територію (АР Крим, місто Севастополь, окремі райони Донецької та Луганської областей), територію рф чи республіки білорусь, передбачено складання випробувань у форматі

дистанційної індивідуальної усної співбесіди або творчого конкурсу. Для вступу на навчання за контрактом (на більшість спеціальностей) особі достатньо подати мотиваційний лист.

Створення максимально безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу, стало важливим організаційним завданням, виконуючи яке центральні і місцеві органи виконавчої влади разом із закладами освіти проводять спільні заходи щодо [3; 105; 106; 141]:

- обов'язкової перевірки фахівцями Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) закладів освіти та прилеглих територій на наявність вибухових предметів;
- готовності локальних і об'єктових систем оповіщення (сирен);
- приведення в готовність фонду захисних споруд цивільного захисту та, в разі потреби, створення нових;
- приведення евакуаційних шляхів у відповідність із нормами законодавства;
- дообладнання споруд подвійного призначення й найпростіших укриттів або облаштування швидкоспоруджуваних захисних споруд у кожному закладі освіти з урахуванням забезпечення укриття 100 % учасників освітнього процесу;
- створення запасів матеріалів, обладнання, інструменту, води та медичних засобів у закладах освіти;
- проведення тренувань при оголошенні сигналу повітряної тривоги.

Важливого значення набуває підтримка розвитку приватної освіти, що в Україні пов'язана із низкою проблем, які в умовах воєнного стану суттєво загострилися. Формування мережі приватних закладів освіти та їх участь у забезпеченні доступності й безперервності навчання для широкого кола здобувачів освіти є можливим тоді, коли для них створюються інституційні передумови функціонування. Після започаткування освітньої діяльності приватний заклад освіти стикається з низкою проблемних питань: до звичайних підприємницьких ризиків додаються специфічні вимоги в освітній сфері, необхідність постійного вдосконалення матеріально-технічної бази закладу,

підвищення рівня кваліфікації персоналу, утримання на належному рівні заробітної плати, створення безпечного освітнього середовища, виконання карантинних та інших обмежень [105; 106].

До основних проблем, характерних для приватних закладів освіти і які особливо загострилися під час війни, належать:

- зростання тарифів на оплату комунальних послуг;
- відсутність єдиного механізму державної підтримки для закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, що працюють із здобувачами освіти, які обрали приватний, а не державний заклад освіти (для шкіл передбачено механізм освітньої субвенції, але він дає змогу лише частково забезпечити потреби приватних шкіл, для дошкільних закладів лише в кількох регіонах запроваджено місцеві програми компенсації, а для позашкільних такі програми ще не впроваджені);
- ускладнене отримання і надто високі відсоткові ставки банківських кредитів;
- нерозв'язані питання довгострокової оренди (понад 10 років) державного і комунального майна;
- відсутність дієвих механізмів державно-приватного партнерства у сфері освіти.

Ці проблеми є лише частиною труднощів, із якими мають справу засновники приватних закладів освіти, а їх успішне подолання можливе за умов постійної комунікації з Міністерством освіти і науки України як рушієм ефективних змін в галузі. Адже приватна освіта (на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної) має розглядатися як партнер держави. Ефективна взаємодія МОН та приватних освітніх закладів дасть змогу реалізувати низку важливих проектів, сприятиме розширенню їх мережі сприяти забезпеченню доступності й безперервності навчання. цьому може добре прислужитися створення на постійній основі робоча група з питань розвитку приватної освіти при МОН, що сприятиме оперативному й ефективному реагуванню на виклики, які постають.

Широкомасштабна військова агресія рф проти України унеможливила підтримання належного рівня безпеки в усіх приватних закладах освіти, погіршила стан психічного здоров'я дітей та підлітків, частина з них отримала психологічні травми різного ступеня.

Одним з головних завдань для початку нового 2022/2023 навчального року у приватних закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти стало створення безпечного освітнього середовища. Міністерство освіти і науки України розробило інформаційного листа для приватних освітніх закладів щодо особливостей організації навчання і висловилорекомендації стосовно першочергових кроків із підготовки до нього.

Серед цих кроків: призначення комісії з обстеження закладів освіти щодо готовності до організації навчання та забезпечення безпеки учнів, студентів, викладачів, вихованців; визначення форми організації освітнього процесу; дотримання без пекових заходів для всіх учасників навчання впродовж року.

Для створення безпечного освітнього середовища, скажімо, в приватному дошкільному закладі необхідно виконувати низку базових вимог, щодо таких наявностей: споруди цивільного захисту з належною доступністю (укриття, або можливості забезпечити захист за «правилом двох стін» безпосередньо в приміщенні); укомплектованої аптечки (відповідно до чисельності дітей та персоналу) для надання першої домедичної допомоги в разі потреби; у складі закладу медичної сестри, знань у персоналу щодо надання першої домедичної допомоги; медичної страховки дітей, учнів і персоналу закладу. До цих вимог належать також проведення інструктажу з алгоритму дій під час тривожної сирени; інструктажу з порядком евакуації дітей до споруд подвійного призначення або до найпростішого укриття: інструктажу із психологічної підтримки дітей у тривожному емоційному стані.

В умовах воєнного стану особливо важливим й актуальним є захист персональних даних учнів та персоналу приватного навчального закладу. Тут вкрай необхідно унеможливити доступ по сторонніх осіб до різноманітних приватних освітніх інформаційних ресурсів та персональних даних, які містять інформацію про здобувачів освіти, батьків, педагогічних і непедагогічних

працівників закладу, дані про їх соціальний статус. Локальні бази даних та копії мають бути переміщені в безпечне місце, надійне сховище, якщо ж документи зберігаються на окупованих чи сусідніх з ними територіях, повинні бути знищені. Програмне забезпечення, робочі матеріали у разі небезпеки їх потрапляння до рук ворога, необхідно заздалегідь видаляти.

Під час воєнного стану в Україні необхідно забезпечити можливість застосування механізму превентивного відключення технічними адміністраторами або власниками приватних освітніх інформаційних систем та ресурсів доступу до «чутливої» інформації небажаних користувачів. У кожному приватному навчальному закладі дошкільної, загальної середньої або позашкільної освіти слід запровадити уроки психологічного розвантаження для дітей та підлітків, а також організувати групи підтримки для батьків та опікунів, які допоможуть зменшити психологічне навантаження, впоратись з емоційним напруженням, зберегти психологічне й фізичне здоров'я.

У воєнні дні й місяці добре уявляються основні завдання розвитку приватної дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти в короткостроковому й у повоєнному періоді, які можна визначити за такими напрямками [3; 105; 106; 141]:

- створення державою сприятливих умов для подальшого розвитку мережі приватних закладів освіти, що забезпечить реалізацію права на освіту для більшої чисельності здобувачів освіти, розширить можливості доступності й безперервності навчання;

- запровадження дієвого механізму державно-приватного партнерства у сфері освіти, корпоративних освітніх закладів, у тому числі із метою відбудови та відновлення мережі закладів освіти;

- створення безпечних умов для здобуття освіти в новому 2022/2023 навчальному році, облаштування освітніх закладів спорудами цивільного захисту (укриттями, облаштованими інтернет-обладнанням, створення запасу води, їжі);

- забезпечення фінансової безпеки приватних закладів освіти шляхом створення нових механізмів підтримки та розв'язання наявних проблем;

- розроблення й використання оновленого методичного забезпечення для освітнього процесу з урахуванням особливостей його організації в умовах воєнного стану;

- модернізація та адаптація навчальних технологій зокрема навчання офлайн, онлайн, у змішаній чи індивідуальній формі; суттєве оновлення освітніх програм; запровадження інноваційних ІТ-технологій.

Слід завжди і в усьому підтримувати розвиток приватної освіти – адже це не лише альтернатива, а й партнер української держави у вирішенні питань доступності та безперервності освіти, що креативно доповнює державну мережу освітніх закладів за рахунок матеріального й інтелектуального ресурсу приватного інвестора. Будучи своєрідними представниками малого та середнього бізнесу, приватні навчальні структури зможуть надати додатковий поштовх соціально-економічному розвитку України.

Прагнучи забезпечити максимально можливу (з урахуванням безпекових обмежень) результативність функціонування освітньої системи, Міністерство освіти і науки України сформулювало такі стратегічні ініціативи [105; 106]:

- створити максимально безпечні умови для всіх учасників освітнього процесу в 2022/2023 навчальному році;

- забезпечити всім українським дітям, незалежно від їхнього місцеперебування, безперервність та рівний доступ до навчання з урахуванням безпекової ситуації на конкретній території;

- створити необхідні передумови для відновлення пошкоджених закладів освіти (в тому числі відповідно до плану відновлення пошкоджених шкіл у межах співпраці з ЮНІСЕФ);

- забезпечити додержання прав дітей на освіту за українськими навчальними програмами та підручниками, а також прав педагогів на працю;

- створити передумови для інтернаціоналізації освіти і науки України, їх інтеграції в європейський та світовий освітні простори;

- активно сприяти формуванню міжнародної коаліції для підтримки української освіти і науки.

Успішне виконання цих завдань і досягнення поставлених цілей можливі лише за умови об'єднання зусиль та ресурсів наших освітян, міжнародних партнерів, усіх, хто зацікавлений у подальшому розвитку української освіти.

2.2. Міжнародна підтримка освітньої системи України в час оборони від ворожої агресії

З першого ж дня воєнних дій, нечуваних звірств окупантів, їхня націленість на нищення всього українського, а особливо інтелектуального потенціалу нації, стала відчутною підтримка демократичного світу.

Основними майданчиками для діалогу з міжнародними партнерами були обрані «Освітній кластер: Україна» та Секторальна робоча група «Освіта і наука». До них ввійшли відомі міжнародні організації, дипломатичні представництва іноземних держав, неурядові організації та проекти, які реалізують програми підтримки української освіти й науки. Кількість учасників дуже велика і ці майданчики відкриті для приєднання.

СРГ «Освіта і наука» координує залучення й використання міжнародної допомоги, спрямованої на підтримку реалізації державної політики для досягнення заявлених стратегічних пріоритетів у сфері освіти та науки.

В умовах російської агресії МОН активно використовує Секторальну робочу групу «Освіта і наука» для діалогу з максимально широким колом зарубіжних партнерів та друзів України, що має конкретну мету формування й активну діяльність міжнародної коаліції на підтримку української освіти і науки. Робоча група «Освіта і наука» застосовує формат надзвичайних (відбулися 15 березня й 9 травня 2022 р.) та планових засідань, а також використовує роботу тематичних підгруп, у яких обговорюються виклики в освітньому секторі за умов воєнного стану й одразу ж формуються пропозиції для керівництва МОН. Засідання тематичних підгруп «Професійна (професійно-технічна) освіта», «Цифрова трансформація освіти і науки», «Психологічна підтримка і допомога» дали цінний матеріал для ділових

пропозицій, вироблення конкретних планів, реагувань. Протягом першого року війни МОН регулярно надсилав міжнародним партнерам «Огляд поточного стану освіти і науки України в умовах російської агресії» українською та англійською мовами, який оприлюднювався на офіційному вебсайті [105; 106].

Міністерство розробило низку вкрай важливих й актуальних проєктних пропозицій для покриття першочергових потреб сфери освіти на період воєнного стану, що відповідають пріоритетам державної освітньої політики. Їх вчасна імплементація допоможе мінімізувати освітні втрати та підвищити стійкість української освіти в умовах війни. Серед цих проєктів [105; 141]:

– «Цифрові девайси для освіти» (спрямований на закупівлю ноутбуків і планшетів для здобувачів освіти та педагогів з метою забезпечення постійного доступу до освіти учнів і надання можливості вчителям вести заняття з використанням дистанційних технологій).

– «Вступна кампанія 2022» (проведення модернізації Єдиної державної електронної бази з питань освіти для забезпечення прозорості, конкурентної й безпечної процедури вступу до українських коледжів та університетів у 2022 році).

– «Видання підручників і посібників для Нової української школи» (забезпечує розгортання реформи цієї школи на рівні базової середньої освіти, починаючи з 5-го класу).

– «Відкриття освітніх хабів за кордоном» (спрямований на забезпечення зв'язку українських біженців за рубежом із системою освіти України, надання їм можливості навчатися за державними стандартами, отримувати навчальні консультації та психологічну підтримку).

– «Розширення парку шкільних автобусів для закладів загальної середньої освіти» (дасть змогу підвозити учнів, особливо зі шкіл, які зруйновані, до закладів, де проходять заняття).

– «STEM-освіта» (вкрай актуальна та невід'ємна частина реформи Нової української школи щодо надання можливості кожному учневі, який переходить до 5-го класу, отримувати доступ до сучасних засобів навчання).

– «Цифровий освітній паспорт» (полягає у фактичному створенні цифрової освітньої екосистеми з відстеженням освітньої траєкторії кожного учня для полегшення праці вчителя й цифровізації управлінських процесів).

– «Створення наздоганяючих освітніх (catch up) програм та інструментів» (спрямований на оцінювання освітніх втрат і розв'язання цієї проблеми створенням й запровадженням програм та інструментів для наздоганяючого навчання).

– «Створення навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням» (має забезпечити у сфері професійної (професійно-технічної) освіти масштабування існуючої успішної практики створення навчально-практичних центрів на базі закладів профтехосвіти для інтенсивної підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб економіки України).

– «Профорієнтація та побудова кар'єри «Обери професію своєї мрії» (виконує актуальні завдання з огляду на потребу у створенні умов для свідомого вибору професії молодими українцями).

– «Навчання вчителів, учнів наданню домедичної допомоги» (має допомогти оволодінню конкретними медичними навичками особливо потрібними в умовах війни).

Для забезпечення комунікації з міжнародними партнерами, зарубіжними міністерствами, громадськими організаціями, та іншими зацікавленими сторонами створено двомовний розділ вебсайту МОН «Підтримка освіти і науки України під час війни», де постійно подається актуальна інформація про невідкладні потреби системи освіти й науки та її пріоритетні завдання.

У межах ініціативи Президента України Володимира Зеленського United24 Національним банком України відкрито спеціальний рахунок для Міністерства освіти і науки України на потреби відновлення закладів та установ, пошкоджених і зруйнованих унаслідок агресії РФ, матеріально-технічної бази, засобів навчання, придбання комп'ютерного та іншого обладнання, програмного забезпечення, шкільних автобусів, розроблення освітніх програм та інструментів. Окремим дуже важливим і дієвим напрямом міжнародної

співпраці стало ініціювання санкцій та інших типів обмежень з боку міжнародних партнерів щодо співпраці з представниками країни-агресора.

Рішенням Ради національної безпеки і оборони України «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» від 09.06.2022, яке введено в дію Указом Президента України від 09.06.2022 № 401/2022, до санкційного списку включено близько 260 ректорів закладів вищої освіти рф, які підтримали війну проти України [105; 106].

Серед інших санкційних ініціатив:

- До Групи супроводу Болонського процесу та ключових структур Європейського простору вищої освіти щодо виключення рф із інституційних і міжурядових відносин Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти, Європейської асоціації університетів, Європейської асоціації забезпечення якості вищої освіти, Європейської асоціації закладів вищої освіти, мережі національних інформаційних центрів з академічного визнання та мобільності;

- До більш ніж 30 великих видавництв, компаній і наукових організацій, таких як Clarivate, Elsevier, Springer Nature, John Wiley & Sons, Oxford University Press, Cambridge University Press, SAGE Publications, Emerald Publishing, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Royal Society of Chemistry та ін., яким належать провідні електронні ресурси наукової інформації, направлено звернення щодо припинення співпраці з установами й громадянами рф;

- До міжнародних агентств, що формують авторитетні рейтинги університетів, а саме QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (також відомий як Шанхайський рейтинг) направлено звернення щодо виключення з відповідних рейтингів російських і білоруських ЗВО та припинення співпраці з рф і рб;

- Європейський Союз запровадив (про що оголошено 8 квітня 2022 р.) обмежувальні заходи проти режиму президента російської федерації у відповідь на жорстоку агресію проти України та її народу. У межах 5-го пакета санкцій Європейська комісія припинила участь російських державних органів і

установ у всіх поточних грантових угодах, а також відповідні виплати в межах Програми ЄС Erasmus+.

Окрім того, рф більше не зможе брати участь у виконанні публічних контрактів та використанні європейських коштів. Запроваджено й обмеження фінансової та нефінансової підтримки російських державних чи підконтрольних державі організацій за програмами ЄС, «Євратом» і держав-членів ЄС. Єврокомісія призупинила участь російських державних органів або пов'язаних із ними установ у всіх поточних грантових угодах, а також здійснення всіх платежів у межах програм Horizon 2020, Horizon Europe, Euratom і Erasmus+. За цими програмами не укладатимуться нові контракти чи угоди з представниками рф.

Численні звернення України до міжнародних організацій дали конкретні результати.

Зокрема, Європейська асоціація закладів вищої освіти рекомендувала своїм членам припинити будь-яку академічну співпрацю та співпрацю в росії і вважає, що російським установам не місце в Європейському просторі вищої освіти (Болонському процесі) доки їхня країна порушує територіальну цілісність сусідньої країни. Інша організація – Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти призупинила членство російських агентств із акредитації та забезпечення якості вищої освіти. Дієвими є санкції Європейської асоціації університетів, яка [105]:

- виключила 12 закладів вищої освіти рф, які підписали заяву спільноти ректорів рф проти України;
- закликала своїх членів і академічні спільноти зробити все можливе, щоб засудити війну і сприяти її припиненню, а також надати допомогу всіма можливими засобами для підтримки університетських спільнот і всіх, хто постраждав від військової агресії;
- зобов'язалася постійно співпрацювати з українськими університетами – членами для визначення їхніх потреб у підтримці; надавати будь-яку допомогу українським університетам, а також тим членам російської академічної спільноти, які виступають із засудженням агресії проти України;

- передбачила скликання національних конференцій ректорів своїх членів, щоб визначити, як найкраще спільно працювати для підтримки українських членів у партнерстві з відповідними організаціями, такими як Scholars at Risk і Magna Charta Observatory;

- зобов'язалася припинити контакти та співпрацю з центральним державним органом російської федерації чи будь-якої іншої країни, яка активно підтримує вторгнення росії в Україну, а також закликає зробити це своїх членів;

- скасувала членські внески для українських закладів вищої освіти до кінця 2022 року й запропонувала комплекс заходів з розбудови інституційної спроможності українських університетів, зокрема створення робочої групи для забезпечення сталості і відбудови української вищої освіти, розширення заходів з розвитку потенціалу на всю мережу українських закладів вищої освіти та створення фонду підтримки для забезпечення участі українських представників в заходах Європейської асоціації університетів.

Окрім того, Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти зобов'язався не ініціювати жодних контактів або співпраці з будь-яким центральним державним органом російської федерації на час віроломного вторгнення, підкресливши, що те ж саме стосується кожної іншої країни, що активно підтримує агресю росії проти України [105]. Ця європейська структура всіляко заохочує зареєстровані агенції із забезпечення якості, а також надавати будь-яку можливу підтримку українським закладам вищої освіти (зокрема, продовжити терміни дії рішень щодо забезпечення якості, а також рекомендує зареєстрованим агентствам не брати участі у процедурах забезпечення якості чи іншій роботі із закладами вищої освіти з росії та будь-якої іншої країни, яка активно підтримує вторгнення росії в Україну, підкреслюючи, що передусім це стосується закладів вищої освіти росії, керівники яких підписали заяву російської спілки ректорів на підтримку військової агресії, повністю порушивши цінності Європейського простору вищої освіти.

За підсумками засідання Групи супроводу Болонського процесу Генеральною асамблеєю Європейського реєстру забезпечення якості вищої

освіти ініційовано прийняття рішення Групою супроводу Болонського процесу щодо призупинення права представництва російської федерації та білорусі в Болонському процесі, а також у робочих групах й усіх інших структурах та робочій програмі Європейського простору вищої освіти [9]. Підґрунтям для такого рішення стала відповідна заява, яку підписали 39 урядових, 6 консультативних членів Болонського процесу та представники Європейського реєстру із забезпечення якості вищої освіти. Заяву підтримали: Албанія, Андорра, Австрія, Бельгія (французька та фламандська спільноти), Хорватія, Кіпр, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Європейська комісія, Фінляндія, Франція, Грузія, Німеччина, Греція, Ісландія, Ірландія, Італія, Латвія, Ліхтенштейн, Литва, Люксембург, Мальта, Молдова, Нідерланди, Норвегія, Польща, Португалія, Румунія, Сан-Марино, Словацька Республіка, Словенія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Велика Британія, Шотландія, Рада Європи, організація Education International, Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти, Європейська асоціація закладів вищої освіти, Європейський союз студентів, Європейська асоціація університетів і Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти. Водночас призупинено діяльність російського агентства із забезпечення якості вищої освіти в Європейському реєстрі забезпечення якості вищої освіти, оскільки діяльність цього агентства внаслідок призупинення права російської федерації на представництво в Європейському просторі вищої освіти протирічить критеріям відповідності [9; 105].

Особливе місце в напрямках міжнародного співробітництва займає підтримка подальшої інституційної інтеграції української освітньої системи до європейського освітнього простору [41, с.56]. Слід врахувати, що рух нашої держави до членства в ЄС має безпрецедентну підтримку як громадянами України, так і громадянами країн Євросоюзу [53, с.22]. За даними опитування соціологічної групи «Рейтинг» підтримка українцями вступу до ЄС зростає: станом на кінець березня 2022 року вона сягала абсолютного рекорду – 91%. За результатами опитування «Євробарометру» 66% громадян країн ЄС згодні з тим, що Україна повинна стати членом Євросоюзу, а 71% вважають її

частиною європейської сім'ї. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році для вітчизняної освіти не лише відкрилися нові можливості, а й постали нові завдання, що в умовах воєнного стану набувають особливого значення. Деякі з цих завдань вже виконано [53, с.49]. Наприклад, запроваджено триступеневу систему вищої освіти та європейські стандарти забезпечення її якості [9]. Національну рамку кваліфікацій наближено до європейської, створено національний реєстр кваліфікацій і триває імплементація механізмів визнання професійних кваліфікацій [41, с.120]. Україна стала одним із найактивніших учасників програми Євросоюзу для освіти, навчання, молоді та спорту Erasmus+ і програми партнерства між школами eTwinning. Детальніші рекомендації стосовно відповідності освітнього законодавства й державної освітньої політики аспис ЄС очікуються вже до кінця 2022 р.

Серед зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію, такі:

- закріплення та впровадження нової архітектури навчання впродовж життя, прийняття Закону України «Про освіту дорослих»;
- затвердження всіх освітніх стандартів на кожному рівні вищої освіти на компетентнісних засадах.

Програма ЄС Erasmus+ виконується з урахуванням положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС із питань освіти, молоді, спорту та громадянського суспільства. Університети України – активні учасники цієї програми у сфері вищої освіти з міжнародної академічної мобільності, співпраці між університетами та європейськими студіями, деякі проекти виконуватимуться до 2025 року [112].

Понад 11,5 тис. українських учасників освітнього процесу (викладачі, студенти, аспіранти) підвищують кваліфікацію або навчаються в європейських закладах вищої освіти на основі міжінституційних угод, які європейські університети реалізують спільно із закладами вищої освіти України [40]. Водночас 5474 стипендіатів із Європи відвідують Україну для навчання/викладання [40].

Станом на початок 2023 р. за участі України впроваджуються 48 проєктів співпраці задля розвитку інновацій та обміну успішними практиками, до яких долучено 106 українських закладів вищої освіти. Наша країна додатково отримала окреме «вікно фінансування» на проєкти з розвитку потенціалу вищої освіти у 2 млн євро. У межах напряму «Підтримка реформ у сфері молодіжної політики» підтримано ГО «Інститут лідерства, інновацій та розвитку», а саме «Національний Erasmus+ офіс в Україні» й «Національна команда реформування вищої освіти», які упроваджуються як один проєкт – «Мережа Erasmus+ офісів та команд експертів з реформування вищої освіти». У проєктах напряму «Жан Моне» беруть участь 45 вищих навчальних закладів України. Мережі «Жан Моне» включають партнерів із Австралії, Нової Зеландії, Палестини, Ізраїлю, Туреччини, Чехії та Нідерландів. Викладачів Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича запросили для викладання модулів «Жан Моне» до проєкту, що координує університет із Німеччини [105].

У новому циклі програми Erasmus+ на період до 2027 року значно розширено можливості для напряму «Молодь і спорт», а також відкрито для України напрям професійно-технічної освіти й напрям «Жан Моне» на всі сфери освіти. Загальний бюджет програми перевищуватиме 28 млрд євро. Здійснюватиметься фінансування заходів мобільності, проєктів співпраці, партнерств для розвитку інновацій і обміну успішними практиками, європейських студій, молодіжних обмінів, проведення міжнародних заходів [40].

Серед пріоритетів програми у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту – якість освіти й навчання, інклюзія та гендерна рівність, підготовка вчителів і наставників, перехід на «зелені» та цифрові технології, вища освіта, геополітичний вимір [94, с.330].

У межах напряму «Жан Моне» триває підтримка викладання, навчання й досліджень з питань європейської інтеграції. Програма Erasmus+ до 2027 року розширює можливості міжнародної співпраці задля виконання завдань

Європейського простору освіти, Плану дій Цифрової освіти, Європейської програми компетентностей та інших стратегій ЄС [105].

Попри системні трансформації, які відбулися в сфері науки впродовж останнього часу, зокрема, створення Нацради з питань розвитку науки і технологій; запровадження конкурсного грантового фінансування науки через Національний фонд досліджень; налагодження активної співпраці українських учасників із європейськими колегами в рамках програм «Горизонт-2020», «Горизонт Європа», «Євратом», EUREKA, асоціації COST, існує низка важливих завдань у рамках імплементації Дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору і насамперед формування пріоритетних напрямів науки й техніки, інноваційної діяльності на довгостроковий період, удосконалення системи діяльності наукових установ, наукової й науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти відповідно до практик ЄС. Сюди ж слід віднести забезпечення стійкого зростання фінансування Національного фонду досліджень, розроблення та запровадження нової системи оплати праці наукових працівників [41, с. 119].

Особливим завданням є затвердження Державної програми розвитку дослідницьких інфраструктур, здійснення конкретних кроків для приєднання українських організацій до Європейських консорціумів дослідницьких інфраструктур та затвердження концепції державної політики розвитку е-інфраструктур. Потребує також завершення робіт з підготовки законопроектів у сфері інноваційної діяльності й інноваційної інфраструктури [91].

В умовах військової агресії РФ сфера науки та інновацій зазнала значних втрат, що істотно вплинуло на її суб'єктів, інфраструктуру, механізми функціонування. Попри це наука, технології й інновації відіграють і надалі відіграватимуть ключову роль у якнайшвидшому відновленні регіонів України постраждалих від війни, МОН і далі виконує рекомендації, надані під час проведення аудиту національної дослідницької та інноваційної системи в рамках інструменту PSF програми «Горизонт 2020». На основі цих рекомендацій затверджено Дорожню карту інтеграції науково-інноваційної

системи України до Європейського дослідницького простору. Велику частину заходів Дорожньої карти міністерством було реалізовано за півтора року, в тому числі під час війни.

Важливим для подальшого розвитку міжнародного співробітництва став висновок Європейської комісії, представлений 17 червня 2022 р., яким Європейській раді надається рекомендація визнати євроінтеграційну перспективу України та надати їй статус кандидата на членство в ЄС. Він містить визнання про те, що Україна має добре розвинену систему освіти з високим рівнем охоплення грамотністю (майже 100 %) і непоганими результатами в дослідженні якості освіти. У висновку Єврокомісії також наголошується на значному обсязі фінансування освітнього сектору та високому ступені охоплення українців вищою освітою [40].

Звичайно, завжди є простір для самовдосконалення й розвитку. Упродовж останнього часу дороговказом освітніх реформ стала Угода про асоціацію між Україною та ЄС, виконання якої в частині розділу «Освіта, навчання та молодь» становить більш ніж 80 % (за середнього значення виконання Угоди про асоціацію близько 70 %). Крім того, документ наголошує на необхідності посилення зв'язку між освітою й потребами ринку праці, активного впровадження дуальної форми здобуття освіти для максимального узгодження навичок випускників із вимогами роботодавців.

Європейська комісія відзначає також тенденцію зниження видатків на фінансування наукових досліджень і розробок, яке здійснюється переважно за державний кошт і не перевищує 0,5 % ВВП та, вочевидь, є недостатнім для стійкого зростання людського капіталу [112]. Документ Єврокомісії, підкреслюючи важливість участі України в програмах «Горизонт Європа» і «Євратом», наголошує на тому, що це сприяє успішній інтеграції практик ЄС у сферу досліджень та інновацій. Варто зауважити, що стан секторальної інтеграції української освіти та науки вже є високим, і це відзначають також колеги з Єврокомісії, зокрема йдеться про участь у програмах ЄС, наприклад Erasmus+, «Горизонт». Отримання Україною 23 червня 2022 р. статусу

кандидата на членство в Євросоюзі є насамперед потужним політичним сигналом із боку держав ЄС щодо визнання її членом європейської сім'ї.

Для сфери освіти й науки, як і для інших, статус кандидата є політичним стимулом для реалізації в освітньому й науковому секторах якісних перетворень, актуальність яких давно назріла. Крім того, це буде визнанням успішності євроінтеграційних реформ в Україні, що підтримані або ініційовані європейськими партнерами. До того ж після набуття статусу кандидата Україна зможе отримувати довгострокові кредити від ЄС, а також допомогу у вигляді грантів на освіту, культуру, охорону здоров'я.

2.3. Функціонування складників (ланок) української освіти та їх протистояння труднощам воєнного періоду

У сфері дошкільної освіти

Невід'ємним складником та першим рівнем у системі безперервного навчання, своєрідною стартовою платформою особистісного розвитку дитини є дошкільна освіта України. Серед її першочергових завдань в умовах воєнного стану стало збереження життя, зміцнення фізичного, психічного й духовного здоров'я дітей, виховання у них любові до України, шанобливого ставлення до родини і старших, знання й поваги до державної мови, народних традицій і звичаїв, національних цінностей українського та інших народів, свідомого ставлення до себе, оточення й довкілля. Дошкільний заклад разом з сім'єю забезпечує формування особистості дитини, розвиток її творчих здібностей, набуття нею соціального досвіду, чітко дотримується вимог Базового компоненту дошкільної освіти, забезпечення соціальної адаптації вихованців та їхньої готовності продовжувати освіту [72, с.9].

Зміст освітньої діяльності з питань дошкільного навчання й виховання загалом та на період дії правового режиму воєнного стану регулюється законами України «Про дошкільну освіту», «Про охорону дитинства», «Про

затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

З метою координації діяльності у сфері дошкільної освіти Міністерством розроблено і впродовж періоду воєнного стану надсилає для керівництва та використання в роботі спеціальні рекомендаційно-роз’яснювальні листи. Збройна агресія російської федерації проти України та запровадження воєнного стану внесли значні корективи в діяльність дошкільної освіти. Оскільки рішення про режим функціонування закладу дошкільної освіти належить до повноважень місцевої виконавчої влади й місцевого самоврядування, цими органами залежно від обставин прийнято відповідні розпорядження [105].

З перших днів широкомасштабного вторгнення велика робота приділялася облаштуванню захисних споруд цивільного захисту (ЗСЦЗ), у тому числі укриттів, а також реалізації інших заходів, спрямованих на посилення безпеки та охорони закладів дошкільної освіти.

Частина закладів дошкільної освіти працюють у звичайному режимі, окремі з них припинили роботу, деякі приймають тимчасово переміщених осіб, організують освітній процес дистанційно, консультують батьків. Тому діяльність ЗДО в умовах воєнного стану організовується залежно від конкретної ситуації та з урахуванням заходів і завдань, визначених військово-цивільною адміністрацією й засновником. З огляду на необхідність створення безпечного освітнього середовища в ЗДО педагогічні та інші працівники таких закладів мають здійснювати конкретні заходи щодо захисту вихованців, зокрема їх надійне укриття в спорудах цивільного захисту, неухильного дотримання алгоритму дій під час тривожної сирени [141, с.15].

Рішення про відновлення діяльності та режим роботи ЗДО ухвалюють місцеві органи влади разом з військово-цивільними адміністраціями, які створюють комісії з обстеження цих закладів на готовність до організації освітнього процесу в новому навчальному році та наявності безпечних умов для всіх його учасників. В умовах воєнного стану більшість дітей дошкільного віку та їхні батьки отримують доступ до навчально-виховного процесу через діючі вебсайти МОН, місцевих управлінь освітою, дошкільних закладів, а також

через месенджери, електронну пошту. У зв'язку з тривалими бойовими діями, зумисними прищільними ударами ворожої авіації й артилерії багато дошкільних закладів зазнали й надалі зазнають руйнувань і значних пошкоджень [112].

За інформацією департаментів, управлінь обласних, Київської міської військово-цивільних адміністрацій станом на 1 серпня 2022 року зруйновано 58 і пошкоджено 732 заклади дошкільної освіти, найбільше руйнувань зафіксовано на Запоріжжі, пошкоджень і руйнувань – у Донецькій, Харківській та Миколаївській областях. Частина закладів опинилася на тимчасово окупованих територіях Донецької, Запорізької, Луганської, Харківської й Херсонської областей, що унеможливорює отримання достовірної інформації.

У сфері загальної середньої освіти

На початок 2021/2022 навчального року в Україні працював 13991 заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) різних типів і форм власності, в яких навчалось 4.230.358 учнів. Жорстокість війни російської федерації проти України завдала величезних руйнувань і пошкоджень частині шкіл, коледжів, гімназій, ліцеїв. Так, станом на 1 серпня 2022 р. зруйновано 127, а пошкоджено 929 таких закладів. Найбільше руйнувань зафіксовано на Запоріжжі і Харківщині, а пошкоджень – у Донецькій, Харківській, Київській та Миколаївській областях. До того ж ворогу вдалося загарбати певну кількість українських земель на сході й півдні і станом на 22 червня 2022 р. на тимчасово окупованій території опинилося 1185 закладів загальної середньої освіти [105].

З перших днів війни Міністерство освіти і науки України першочерговим завданням визначило безпеку всіх учасників освітнього процесу. Органи управління освітою доклали максимум зусиль для забезпечення безперервності навчання в Україні, надання доступу до знань і можливості навчатися кожному учаснику освітнього процесу [3, с.62].

Упродовж дії воєнного стану Міністерством розроблено низку нормативно-правових актів, які регулюють організацію освітньої діяльності в закладах загальної середньої освіти (групу наказів подано на початку розділу),

опубліковано й надіслано рекомендаційні листи про забезпечення психологічного супроводу учнів, організацію освітнього процесу в початковій школі, зарахування дітей до 1 класу, з підготовки до нового навчального року в умовах війни.

В умовах дії правового режиму воєнного стану учням усіх категорій у 2021/2022 н. р. було забезпечено доступ до освітнього процесу в різних формах. Діти, що вимушено змінили місце навчання або проживання чи перебували на тимчасово захоплених територіях, мали можливість продовжити навчання дистанційно чи екстерном у ЗЗСО, розташованих на територіях, де не ведуться бойові дії. У кожній області й м. Києві визначено відповідальних осіб, які допомагають дітям та їхнім батькам обрати заклад для продовження навчання.

Доступ здобувачів освіти до навчальних матеріалів забезпечується через діючі сайти ЗЗСО, месенджери, електронну пошту. Для організації освітнього процесу в дистанційному режимі також використовується єдина освітня платформа з інструментальним забезпеченням через Google Workspace for Education, G Suite for Education, Microsoft Teams, Google Classroom, Zoom, Google Meet, «Єдина Школа», Microsoft 365, Human [105].

За ініціативою Міністерства освіти і науки України у березні 2022 року для учнів 1–11-х класів створено Всеукраїнський онлайн-розклад. Окрім того, учні й педагогічні працівники дістали можливість користуватися ресурсами національних освітніх платформ «Всеукраїнська школа онлайн», «На Урок», «Моя школа», «Всеосвіта». Безоплатний доступ до навчання під час дії воєнного стану забезпечується також дистанційними школами. Підготовлено перелік шкіл та організацій, які можуть надати допомогу дітям та сім'ям, і його розміщено на вебсайті Міністерства [132, с.7].

В умовах продовження військових дій передбачається різноваріантна реалізація освітнього процесу в очній, змішаній (очнодистанційній) формах, в інших випадках – у дистанційній формі, що забезпечить дотримання безпекових вимог. Триває робота щодо забезпечення учасників освітнього процесу необхідною кількістю місць в укриттях на випадок повітряної тривоги [67, с.30].

Очний освітній процес в умовах воєнного часу здійснюється у приміщеннях навчальних закладів лише за погодженням з органами влади. У разі наявності небезпеки заклад впроваджує дистанційний або змішаний формат навчання. Якщо в укритті не вистачає місць на всіх учасників освітнього процесу, рекомендовано організувати навчання у кілька змін.

Здобувачі освіти, які навчалися в ЗЗСО, розташованих на тимчасово окупованій території, пошкоджених або зруйнованих російськими загарбниками, зможуть продовжити навчання в тих же закладах дистанційно або в інших на підконтрольній Україні території [150].

З огляду на загрозу життю та здоров'ю учасників освітнього процесу внаслідок збройної агресії російської федерації і запровадження в Україні воєнного стану, організація навчання у 2021/2022 н. р. здійснювалася за різними формами навчання, у зручний для здобувачів освіти спосіб, а саме:

- за дистанційною формою навчання в тому закладі, до якого зараховано учня за основним місцем проживання;
- за дистанційною формою навчання, приєднавшись до класу, що функціонує в Україні, незалежно від місця перебування тимчасово переміщеної особи;
- очно в освітньому закладі, який функціонує в населеному пункті, де перебуває тимчасово переміщена особа;
- за будь-якою іншою формою навчання, що дозволена чинним законодавством.

Після 24 лютого 2022 р. лише у двох областях (Закарпатській та Львівській), частково здійснювалось навчання за очною або змішаною формами. У більшості регіонів України у зв'язку з військовою агресією російських загарбників освітні послуги надавалися дистанційно.

Враховуючи особливі умови організації освітньої діяльності під час дії воєнного стану, в березні 2022 року Міністерством освіти і науки видано кілька наказів з питань організації здобуття середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні, розроблено методичні рекомендації про завершення 2021/2022 навчального року його тривалість, принципи й терміни підсумкового

оцінювання, зокрема учнів з числа тимчасово переміщених осіб та з тимчасово окупованих територій, переведення учнів на подальше навчання і видачі відповідних документів, а також рекомендації щодо психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану [132, с.10].

Через бойові дії в Україні було скасовано державну підсумкову атестацію і традиційні вступні випробування до закладів вищої освіти. Замість традиційного ЗНО з окремих предметів у 2022 р. для абітурієнтів на основі повної загальної середньої освіти на всі спеціальності (бюджетні місця), а також на медичні (зокрема, контракт) організовано національне мультипредметне тестування. За підтримки ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО, Постійного представництва України при ЮНЕСКО, Уряду Швейцарії, МОН спільно з Українським центром оцінювання якості освіти розробило онлайн-платформу для проведення цього тестування.

У сфері позашкільної освіти

За офіційними статистичними даними, станом на 1 січня 2022 року в Україні діяло 1263 закладів позашкільної освіти: 998 профільних і 265 комплексних, які відвідували понад 1 млн дітей. У закладах позашкільної освіти (ЗПО), які входять до сфери управління МОН, функціонувало майже 64 тисячі гуртків, у яких працювали близько 31 тисячі педагогічних працівників [112].

Від початку вторгнення російських військ в Україну 9 таких закладів були зруйновані, а 51 зазнали пошкоджень (дані станом на 1 серпня 2022 р.). Найбільше постраждалих у Харківській, Луганській, Донецькій, Запорізькій, Миколаївській, Сумській областях. Частина ЗПО (ті, що розташовані в Донецькій, Луганській, Запорізькій, Харківській, Чернігівській, Миколаївській та Дніпропетровській областях) змушені були припинити свою роботу через бойові дії або тимчасову окупацію. Деякі заклади з огляду на військові дії евакуювали працівників та майно до інших регіонів України [150]. Зокрема, Луганський обласний центр дитячо-юнацького туризму і краєзнавства, Донецький обласний центр туризму та краєзнавства учнівської молоді й

Херсонський обласний центр туризму і краєзнавства учнівської молоді переїхали працювати до Кропивницького; Донецький обласний центр технічної творчості дітей та юнацтва – до Дніпра; Луганський обласний центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді – до Полтави.

Більшість ЗПО тимчасово окупованих територій і територій, де ведуться активні бойові дії, в умовах переміщення організували роботу зі своїми вихованцями в дистанційному форматі, а педагоги цих закладів на волонтерських засадах долучилися до роботи з дітьми, які постраждали від військових дій та переживають стрес переселення. Збільшився обсяг роботи, яку виконують ЗПО в західних областях України (Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській, Хмельницькій та Чернівецькій): вони не тільки забезпечують здобуття позашкільної освіти чи організовують змістовне дозвілля для дітей, а й надають потужну психологічну та соціальну підтримку дітям і їхнім родинам, евакуйованим із районів ведення бойових дій [3, с.62].

Із перших днів військової агресії російської федерації проти України Міністерством освіти і науки України здійснюється цілеспрямована робота з організації позашкільної освіти, що відіграє важливу роль у забезпеченні психологічної рівноваги, організації змістовного дозвілля дітей та учнівської молоді в позанавчальні години, сприяє розвитку творчих здібностей, розширенню й поглибленню знань школярів.

Для забезпечення освітнього процесу в ЗПО під час дії воєнного стану Міністерством надіслано рекомендації, роз'яснювальні листи департаментам, управлінням освіти і науки обласних, Київської міської державних адміністрацій.

В умовах воєнного стану заклади позашкільної освіти в усіх регіонах України розгорнули активну роботу зі створення можливостей для доступності отримання знань дітям із родин, які опинились у скрутних життєвих обставинах.

У фахівців освітньої справи виникають занепокоєння тим, що через війну відбувається зменшення контингенту вихованців та працівників ЗПО у зв'язку із їхнім виїздом за кордон, все помітнішою стає тенденція поступового

скорочення мережі ЗПО, що істотно впливає на звуження права дітей на позашкільну освіту [150].

У сфері освіти дітей з особливими освітніми потребами

У системі освіти МОН на початок 2021/2022 навчального року функціонувало 310 спеціальних закладів загальної середньої освіти з контингентом 36294 здобувачі освіти; 45 санаторних закладів із контингентом 11246 учнів; 17 дитячих будинків, у яких виховуються 662 діти, та одна школа-інтернат для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування з контингентом 57 дітей [150].

Окрім того, 32686 учнів з особливими освітніми потребами навчалися у 23216 інклюзивних класах закладів загальної середньої освіти. Інклюзивне навчання цих дітей забезпечували 22758 асистентів учителів.

З початку російської військової агресії 35 закладів (9,4 %) із числа спеціальних, санаторних та дитячих будинків зазнали пошкоджень і руйнувань різного ступеня внаслідок ворожих обстрілів, атак. Це заклади Донецької (10 закладів), Запорізької (3), Луганської (5), Миколаївської (3), Одеської (1), Харківської (6) областей та м. Києва (7).

За інформацією органів управління, станом на 1 серпня 2022 р. 2225 дітей з особливими освітніми потребами, які навчалися в спеціальних закладах, евакуйовано за межі України, з них 1074 особи – діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування, 229 – особи з інвалідністю. Серед цих закладів є спеціалізовані, спеціальні, навчально-реабілітаційні центри, ліцеї, гімназії [112].

Спільно з обласними департаментами, управліннями освіти і науки Міністерством забезпечено евакуацію дітей з особливими потребами, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, із зони бойових дій на безпечні території в межах України та за кордон.

З метою створення безпечних умов для навчання осіб з особливими освітніми потребами під час війни постановою Кабінету Міністрів України від 26.04.2022 № 483 внесено зміни до Порядку організації інклюзивного навчання

у закладах дошкільної освіти та Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти [3, с.9].

Окрім того, Міністерством спільно з ЮНІСЕФ запроваджено проєкт «Моніторинг та забезпечення потреб дітей в умовах війни», метою якого є виявлення й забезпечення потреб дітей з особливими освітніми потребами, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, що перебувають у складних життєвих обставинах на території України та за кордоном [112]. До початку війни у системі МОН функціонувало 544 заклади загальної середньої освіти, що мали у своїй структурі пансіони чи інтернати та які повністю забезпечували умови для надання послуг дітям з особливими освітніми потребами. Тут навчалися 103 966 учнів, із них 44 890 осіб безпосередньо проживали в пансіонах чи інтернатах. Серед тих, хто здобували освіту 13 583 особи (13 %) – діти з інвалідністю, 4292 (4,1 %) – діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування.

Після військового вторгнення росіян 42233 дитини із числа тих, які перебували в зазначених закладах цілодобово, було повернено батькам чи законним представникам. 485 осіб, серед яких 286 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, евакуйовано разом із працівниками закладів на безпечні території в межах України. Зокрема, їх переміщено до пансіонів закладів освіти Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької областей. 1519 дітей евакуйовано за межі України. 653 дитини продовжили своє перебування в закладах, розташованих на мирних територіях [150].

1267 осіб виїхали за кордон організованими групами в супроводі відповідальних педагогів, а саме: 651 – до Польщі; 267 – до Італії; 34 – до Німеччини; 66 – до Чехії; 105 – до Туреччини; 85 – до Іспанії; 59 – до Румунії. Ще 958 таких дітей виїхали за кордон разом із батьками.

З початком 2023 року повністю відновлено освітній процес у 291 спеціальному закладі, що забезпечують навчання у період дії воєнного стану, у т. ч. дітей, які перебувають за кордоном [112]. Навчання у відновлених закладах здійснюється в очному, дистанційному, змішаному або індивідуальному

режимах. З огляду на військові дії, освітній процес призупинено у 19 спеціальних закладах освіти: у 4 Донецької, 4 Луганської, 10 Запорізької, та 1 закладі Миколаївської областей.

У сфері професійної (професійно-технічної) освіти

З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну, система професійно-технічної освіти, долаючи існуючі виклики, продовжує працювати.

За оперативною інформацією станом на 1 серпня 2022 р. із 694 закладів повністю зруйновано 10 закладів, 103 мають пошкодження різного ступеня, а найбільших зазнали заклади професійно-технічної освіти Донецької (24), Харківської (16), Луганської (12) і Миколаївської (10) областей. У навчальних корпусах, навчально-виробничих майстернях, адміністративних приміщеннях, гуртожитках, пошкоджено дахи, сходові клітини та капітальні стіни й конструкції, вибито вікна [105].

Пошкоджені також стадіони, теплиці, склади готової продукції, гаражі. На тимчасово окупованій території України або територіях, на яких ведуться активні бойові дії, ступінь руйнувань і пошкоджень визначити неможливо.

Верховна Рада України 19 червня 2022 р. прийняла Закон України № 2312-ІХ, яким внесено зміни й доповнення до чинного Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (набрав чинності 1 липня 2022 р.). Запропонована нова редакція дає змогу наблизити підготовку різних професій до реалій війни та сучасного ринку праці. Можна прогнозувати, що це сприятиме зниженню рівня безробіття й забезпечить швидку перекваліфікацію тих, хто втратив роботу [112]. Зокрема, передбачена можливість:

– здобути професійну (професійно-технічну) освіту без здобуття повної загальної середньої освіти, яку можна буде отримати у будь-який інший час за кошти бюджету;

– безоплатно здобути другу робітничу професію через 3 роки після здобуття попередньої та за наявності страхового стажу і вільних місць у навчальних закладах;

– здобути за бюджетні кошти освіту за іншою професією до завершення 3 років або за відсутності підтвердженого страхового стажу, якщо за станом здоров'я особа втратила можливість виконувати роботу за отриманою раніше професією, чи за умови невідкладного забезпечення потреб держави у кваліфікованих робітниках;

– зарахування на навчання до закладів професійної (професійно-технічної) освіти незалежно від місця реєстрації;

– здобуття часткових професійних кваліфікацій з метою підготовки і перепідготовки за короткостроковими програмами під конкретні потреби у відбудові країни;

– розподілу державного замовлення не лише на підготовку кваліфікованих робітників, а й на їхню перепідготовку та підвищення кваліфікації відповідно до сучасних потреб держави.

Крім того, місцеві органи влади тепер на законодавчому рівні наділено повноваженнями щодо утримання державних закладів професійної (професійно-технічної) освіти до їх повної передачі в комунальну власність, а також встановлено механізм убезпечення від необґрунтованої реорганізації чи ліквідації цих закладів протягом 10 років. Урегульовано питання відстрочки здобувачів та викладачів від призову на військову службу під час мобілізації. Продовжено дію сертифікатів про атестацію на період воєнного стану.

У сфері вищої та фахової передвищої освіти

Згідно з оперативною інформацією МОН України, станом на 1 серпня 2022 р. постраждало 2200 закладів освіти України, у тому числі 225 повністю зруйновано, 1975 частково пошкоджено. Серед повністю зруйнованих – 9 закладів фахової передвищої освіти та 7 закладів вищої освіти. Найвідчутніших втрат зазнали Запорізька й Луганська області. Поки що частка зруйнованих закладів сфери вищої освіти становить 6,5 %, але з продовженням військових дій кількість сплюндрованих об'єктів нерухомості цих закладів невпинно зростатиме [150].

Найбільших обсягів руйнувань і пошкоджень об'єктів нерухомості зазнали Харківський національний університет імені Каразіна, Національний університет «Чернігівська політехніка», Державний податковий університет (м. Ірпінь), Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, Маріупольський державний університет, Приазовський технічний університет (м. Маріуполь), Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (новозбудований корпус у м. Рубіжному), Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» та низка інших [73].

Збройна агресія російської федерації проти України, що триває, спричинила загрозу життю та здоров'ю мільйонів громадян України. Задля створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу з областей, де тривають активні бойові дії, зокрема Донецької, Луганської, Херсонської, окремих громад Запорізької й Харківської областей, станом на 1 серпня 2022 р., згідно з оперативною інформацією МОН, було переміщено (з урахуванням першої хвилі переміщення у 2014 р.) 29 закладів вищої освіти та 64 відокремлених структурних підрозділи, у тому числі 16 закладів та 45 відокремлених структурних підрозділів закладів, що належать до сфери управління МОН, перебазування яких супроводжувалося прийняттям відповідних наказів Міністерства. Усього за період із 2014 р. до нинішнього часу через війну й агресію з боку РФ в Україні переміщено 134 заклади вищої, фахової передвищої освіти та їх відокремлених структурних підрозділів, що становить 11,7 % від загальної кількості по країні [150].

Перебазовані університети здебільшого розташовуються на території галузево споріднених чи інших закладів вищої освіти.

Наказом МОН від 27.04.2022 № 392 (зі змінами, внесеними наказом МОН від 02.05.2022 № 400) затверджено Порядок прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2022 році. У цьому Порядку з достатньою повнотою унормовано усі питання організації в умовах воєнного стану вступної компанії до вищих навчальних закладів. Зокрема, враховано й особливості прийому на навчання

осіб, місцем проживання яких є тимчасово окупована територія, або населені пункти на лінії зіткнення чи які переселилися з таких територій [112].

Визначено також особливості вступу для кожного рівня вищої освіти. Скажімо, для вступу на творчі та спортивні спеціальності абітурієнти проходять творчий конкурс, на так звані «регульовані спеціальності» - складають національний мультипредметний тест; для інших спеціальностей – або складають тест (у випадку вступу на бюджет), або пишуть мотиваційний лист (у випадку вступу на контракт). Ці рішення дали змогу тисячам молодих українців ефективно реалізувати своє конституційне право на освіту.

З метою надання оперативних роз'яснень і консультацій абітурієнтам та їхнім батькам було організовано роботу так званих «консультативних телефонів» (наказ МОН «Про організацію роботи консультативних телефонів Міністерства освіти і науки “Вступна кампанія 2022 року”» від 23.06.2022 № 587).

Окремий напрямок – підтримка осіб, які постраждали від військової агресії. Постановою Кабінету Міністрів України «Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2022 році» від 07.07.2022 № 767 запроваджено унікальний механізм масового переведення студентів з “контракту” на “бюджет”. Норми постанови, проєкт якої розробило Міністерство освіти і науки, поширювалися на дітей захисників та захисниць України, внутрішньо переміщених осіб з районів тимчасової окупації або територій проведення бойових дій.

Цією ж урядовою постановою визначено загальний обсяг прийому на навчання за рахунок коштів державного бюджету - 188,9 тис. осіб (89,3 тис. студентів для отримання освітнього ступеня бакалавра та 55,5 тис. – магістра). Загальний обсяг фінансування на підготовку кадрів за цим державним замовленням становив понад 45 млрд грн [78, с.8].

Спільно з Міжнародним банком реконструкції та розвитку, що входить до групи Світового банку Україна реалізує проєкт «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів». У березні 2022 року МОН разом з Мінфіном

здійснили реструктуризацію частини позики Міжнародного банку реконструкції та розвитку, завдяки чому до українського бюджету надійшло 100 млн дол підготовки фахівців.

2.4. Джерела інформаційно-аналітичних ідентифікацій ризиків і небезпек на ринку освітніх послуг

Під час воєнного стану вирішальне значення має оперативність, чіткість, конкретність керівництва, його розпоряджень та рекомендацій.

При прийнятті управлінських рішень Міністерством освіти і науки України з цією метою використовуються найрізноманітніші джерела інформації (дані відомчої адміністративної статистичної звітності; відомості, що містяться в національних інформаційних освітніх системах та базах даних; оперативні дані, зібрані відповідно до нагальних потреб).

Найважливішим джерелом даних для МОН слугує Національна освітня інформаційна система Міністерства освіти і науки України – програмноапаратний «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ»), який наповнюється даними для дошкільної, позашкільної, шкільної та професійної (професійно-технічної) освіти. Інформація, що міститься в комплексі, постійно використовується Міністерством для формування заходів з освітньої практики (розподіл коштів на заробітну плату педагогам, забезпечення освітян комп'ютерною технікою, поліпшення роботи Інтернету, замовлення підручників, забезпечення електронних щоденників й журналів, запис до дитсадків).

З 2022 року ПАК «АІКОМ» має можливість комунікувати з Єдиною державною електронною базою з питань освіти (ЄДЕБО), де міститься масив даних про зарахування, переведення, поновлення, відрахування, завершення навчання здобувачів вищої освіти в Україні, професійної (професійно-технічної) освіти, фахової передвищої освіти. Виготовлення студентських і учнівських квитків державного зразка здобувачам вищої й професійно-

технічної освіти здійснюється з використанням даних ЄДЕБО, документів про вищу та професійну освіту, про фахову передвищу освіту. У ЄДЕБО реалізовано процес електронного ліцензування провадження діяльності у сфері вищої, професійно-технічної, фахової передвищої та післядипломної освіти [105]. Сюди ж вноситься інформація про акредитацію освітніх програм, спеціальностей, напрямів підготовки у сфері вищої та фахової передвищої освіти. ЄДЕБО містить п'ять реєстрів та інформаційні сервіси, які функціонують у відкритому доступі.

Функціонування ПАК «АІКОМ» дає змогу підвищити ефективність діяльності освітянських органів управління на всіх рівнях в умовах воєнного стану, забезпечує національну й регіональну статистичні служби якісними даними для бюджетного процесу, (формування та оцінки ефективності виконання бюджету), створює можливості для широкого інформування освітянської спільноти, громадськості про стан і результати діяльності закладів освіти на всіх рівнях, готує передумови для переходу системи освіти до електронного врядування.

Серед основних завдань програмно-апаратного комплексу – збір достовірних, актуальних даних про стан системи освіти за затвердженою системою показників та накопичення інформації, необхідної для Державної служби статистики України, і надання органам регіональної статистики даних про стан освітньої галузі на національному й регіональному рівнях. Сюди ж належить забезпечення достовірною статистичною та адміністративною інформацією планування видатків на освіту на основі повних, актуальних, достовірних даних і обґрунтованих, прозорих, підзвітних принципів та процедур розподілу освітньої субвенції, а також можливості аналізу ефективності використання бюджетних коштів.

Під час війни база даних АІКОМ стала первинним джерелом для створення оперативної аналітики, оскільки вона деталізована до окремого педагогічного працівника й закладу освіти, використовується як основа для проведення різноманітних додаткових зборів даних [112].

В умовах воєнного стану в Україні виникли потужні потоки внутрішніх і зовнішніх переміщень учасників освітнього процесу, а отже й можливість подвійного обліку здобувачів загальної середньої освіти. Для уникнення цього при моделюванні розподілу освітньої субвенції в умовах обмеженого бюджету у воєнний час Міністерством прийнято рішення щодо наповнення ПАК «АІКОМ» відповідними індивідуальними даними [3, с.61].

Для оперативної оцінки стану освіти в умовах воєнного часу в базу ПАК АІКОМ вводиться постійний збір інформації від військово-цивільних обласних адміністрацій про найактуальніше::

- виконання заходів мобілізації (мобілізаційних планів) закладами освіти незалежно від форм власності та підпорядкування (щодобово);

- наявність, стан і забезпеченість захисних споруд цивільного захисту (сховища й протирадіаційні укриття), що перебувають на балансі закладів освіти та їх місткість;

- потреби в автобусах для освітніх цілей.;

- кадрове забезпечення закладів освіти.

Важливою національною інформаційною системою стала автоматизована система контролю діяльності інклюзивно-ресурсних центрів (АС «ІРЦ»). Вона забезпечує поточне аналітичне інформування про діяльність інклюзивно-ресурсних центрів у режимі реального часу, можливість оперативного доступу до центральної бази облікових журналів заяв і висновків, інших даних, які слугують основою для прийняття управлінських рішень Міністерством освіти і науки України (зокрема щодо цільового фінансування мережі) та розроблення нормативних документів, заяв, висновків, індивідуальних програм розвитку [105].

АС «ІРЦ» забезпечує:

- інклюзивно-ресурсні центри – можливістю створення, редагування та зберігання даних певної форми звітності;

- структурні підрозділи органів управління освітою, що опікуються питаннями діяльності інклюзивно-ресурсних центрів, – можливістю створення та зберігання даних певної форми звітності;

- механізм контролю якості й достовірності даних, що вводяться чи об'єднуються;
- батьків (законних представників дитини), фахівців, структурних підрозділів із питань діяльності інклюзивно-ресурсних центрів органів управління освітою областей – необхідною інформацією;
- визначення особливих освітніх потреб дитини в разі її переходу в інший заклад;
- надання послуг дітям з особливими освітніми потребами, що проживають, навчаються у конкретній об'єднаній територіальній громаді (районі), місті (районі міста).

В умовах війни існує необхідність додаткового отримання інформації для виявлення поточних потреб освітньої галузі. З цією метою фахівці ДНУ «Інститут освітньої аналітики» спільно з фахівцями Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) створили нові інформаційні інструменти – електронні опитувальники для автоматизації збору відповідей від учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану [112].

З використанням цих інструментів Міністерство спільно з ДНУ «Інститут освітньої аналітики», Освітнім кластером, Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ), Міжнародною неурядовою організацією (МНДО) Save the Children провело опитування з виявлення нагальних потреб щодо забезпечення галузі освіти в умовах воєнного стану, зокрема потреб внутрішньо переміщених здобувачів освіти й педагогічних працівників. Разом з партнерами проведено також опитування закладів фахової передвищої та вищої освіти щодо виявлення їх стану, визначення поточних втрат і збитків, а також нагальних потреб здобувачів освіти й науково-педагогічних працівників [105]. Первинний аналіз сформовано на основі опитування, проведеного з 25 червня до 4 серпня 2022 р. та відповідей, наданих 749 освітніми закладами з усіх регіонів України (за винятком АР Крим), зокрема 252 закладами вищої та 497 закладами фахової передвищої освіти.

РОЗДІЛ 3

ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ, ПОВ'ЯЗАНІ З РОСІЙСЬКОЮ ВІЙСЬКОВОЮ АГРЕСІЄЮ ПРОТИ УКРАЇНИ

3.1. Особливості організації освітнього процесу в умовах правового режиму воєнного стану

Встановивши нинішні тенденції діяльності всіх ланок системи вітчизняної освіти, а також отримавши оцінки інформаційно-аналітичних та моніторингових структур в освітній сфері, з'явилася змога ідентифікувати основні виклики в її діяльності й розвитку в умовах повномасштабної агресії рф. Виклики ці мають характер термінової і довгострокової дій. Їхній перелік сформульовано за результатами узагальнення оперативної управлінської інформації, що знаходилася від органів управління освітою, наукових установ, керівників закладів освіти [3; 105; 106; 112].

Для дошкільної освіти:

- масштабні руйнування та пошкодження закладів дошкільної освіти і необхідність налагодження роботи їх мережі відповідно до потреб;
- створення безпечного освітнього середовища та облаштування бомбосховищ (укриттів) для вихованців і всього персоналу;
- необхідність відновлення й ефективної організації освітньо-виховного процесу в умовах воєнного стану та в повоєнний період;
- вирішення питання психологічної, методичної й інформаційної підтримки всіх дітей і педагогів;
- втрата кадрового потенціалу, що зумовлені масштабним переміщенням в умовах війни, а також проблема оплати праці педагогів;
- налагодження ефективної комунікації між всіма учасниками освітньо-виховного процесу.

Для повної загальної середньої освіти:

- ефективне вирішення питання доступу до освіти внутрішньо переміщених школярів, учнів із тимчасово окупованих територій, тих, хто

виїхав за кордон та пошук можливих шляхів розв'язання цих проблем на нинішньому етапі і в тривалішій перспективі;

- забезпечення спорудами цивільного захисту (укриттями), відновлення пошкоджених закладів, їхньої інфраструктури, забезпечення шкільними автобусами;

- потреба в забезпеченні досвідченими кадрами у зв'язку із внутрішнім переміщенням великої кількості педагогів до інших регіонів України, де не ведуться бойові дії, або за кордон;

- забезпечення учнів і педагогічних працівників комп'ютерами, ноутбуками, планшетами, інтернет-обладнанням для дистанційного навчання;

- необхідність розроблення методичного забезпечення навчального процесу в нових умовах із урахуванням різних форм його організації;

- формування нової мережі закладів загальної середньої освіти з урахуванням європейських вимог і найкращого європейського досвіду надання освітніх послуг, що забезпечить здобуття освіти на рівні світових стандартів.

Для позашкільної освіти:

- наслідки руйнувань, пошкоджень приміщень та інфраструктури помітне зменшення фінансування галузі;

- втрата навчальної матеріально-технічної, методичної бази, розграбування майна окупантами у випадку не здійснених заходів евакуації;

- відтік (виїзд за кордон, переміщення в межах країни) контингенту вихованців та педагогічних кадрів;

- необхідність оперативного доповнення змісту навчальних програм, які не враховували потреб воєнного та повоєнного періоду (в тому числі урахування безпекової складової освітнього процесу, програм психологічної та психосоціальної підтримки);

- потреба в кадровому забезпеченні практичними психологами для надання допомоги дітям і працівникам, які постраждали від військових дій, а також тим, що перебувають під впливом стресу переселення;

- низький рівень охоплення позашкільною освітою дітей та молоді з особливими потребами, неналежна чисельність відповідних фахівців, невідповідність будівель закладів вимогам доступності;

- відсутність у більшості приміщень укриттів (бомбосховищ), що гальмує процес переходу до офлайн-навчання;

- потреба в оновленні підходів до якісної розбудови системи національно-патріотичного виховання дітей та учнівської молоді, формування нового українця, що діє на основі національних і європейських цінностей.

Для освіти дітей з особливими потребами:

- потреба у впровадженні нових підходів до навчання, оскільки багато дітей з особливими освітніми потребами були змушені змінювати місце проживання, виїжджати за кордон;

- необхідність створення відповідних умов навчання в місцях перебування дітей з урахуванням нових безпекових умов;

- руйнування та пошкодження мережі інклюзивно-ресурсних центрів, закладів освіти з інклюзивними групами й класами, спеціальних закладів освіти, розграбування, зруйнування або залишення в місцях проживання засобів навчання для дітей з особливими освітніми потребами;

- зростання внаслідок військових дій кількості дітей, які потребують підтримки в освітньому процесі (тих, що дістали поранення, психологічні травми, стали жертвами насильства або його свідками);

- погіршення стану дітей, які вже мали особливі освітні потреби, через психологічну травму, що потребує розроблення та забезпечення нових підходів до освіти зазначеної групи дітей;

- неготовність педагогічних працівників надавати постійну підтримку дітям з особливими освітніми потребами, чиє здоров'я ускладнилось внаслідок психологічних чи фізичних травм, спричинених військовими діями;

- організація роботи інклюзивно-ресурсних центрів в умовах воєнного стану відповідно до потреб;

- забезпечення надання корекційно-розвиткових і психолого-педагогічних послуг незалежно від місця проживання дитини;

– забезпечення освітніх послуг для дітей, які перебувають на лікуванні або реабілітації в закладах охорони здоров'я, у тому числі тих, хто постраждав внаслідок бойових дій.

Для професійної (професійно-технічної) освіти:

- руйнування та пошкодження мережі великої кількості закладів;
- часткова невідповідність змісту й рівня якості професійної (професійно-технічної) освіти запитам і потребам ринку праці;
- відсутність адаптованості освітніх програм та термінів навчання до потреб роботодавців, вітчизняної економіки в ході її відновлення;
- значна втрата зв'язків з бізнесом через припинення діяльності підприємств;
- відсутність сучасних інструментів оцінювання результатів навчання в процесі присвоєння/підтвердження робітничих кваліфікацій;

Для вищої та фахової передвищої освіти:

- пошкодження та руйнування інфраструктури, приміщень закладів вищої освіти, фахової передвищої освіти, втрата ними освітнього й дослідницького обладнання;
- значні втрати кадрового складу, контингенту абітурієнтів та студентів, вимушено переміщених до безпечніших регіонів країни й за кордон;
- зниження найближчими роками потенціалу для формування державного замовлення через істотне скорочення контингенту здобувачів освіти, оскільки у повоєнний період значна частина студентської та учнівської молоді, старшокласників, викладачів можуть не повернутися до України;
- звуження бази для проведення навчальної практики внаслідок згорання роботи українських підприємств навчально-виробничих комбінатів (центрів, комплексів);
- необхідність переорієнтації в підготовці кадрів через кардинальні зміни в потребах національної економіки та суспільного життя, які динамічно виникли у воєнний і виникатимуть у повоєнний час;
- необхідність подолання наявних недоліків (управлінських, законодавчонормативних, фінансово-матеріальних, методологічних,

інституційних) реформування ЗВО та ЗФПВО, пов'язаних із відсутністю належної координації у сфері освіти дорослих, потребою в поліпшенні результатів підготовки кадрів ЗФПВО за рахунок посилення координації теоретичної складової підготовки з вимогами ринку праці.

Для сфери інформаційного освітнього управлінського забезпечення:

- створення загроз для інформаційних освітніх систем у вигляді кібератак, фізичного руйнування комп'ютерної техніки, серверів, ліній зв'язку;

- масові внутрішні та зовнішні переміщення за кордон учасників освітнього процесу, що повністю змінюють усталені канали збору необхідної інформації, вимагають пошуку нових способів її верифікації;

- виникнення в умовах воєнного стану невідкладних потреб учасників освітнього процесу, на які необхідно швидко реагувати управлінцям, що вимагає розроблення нових інструментів збору інформації, швидкого подання узагальненої інформації для оцінювання допомоги з боку держави чи міжнародних партнерів;

- забезпечення дієвості управлінських рішень, яка ґрунтується на достовірності даних, яку можна гарантувати використанням індивідуальної інформації про учасників освітнього процесу, застосування нових апаратних і програмних рішень для вдосконалення інформаційних систем, а також створення відповідного нормативно-правового підґрунтя;

- перегляд принципів проведення й тематики освітніх аналітичних досліджень в умовах воєнного стану.

Вже з перших днів і місяців повномасштабної агресії РФ було зрозуміло: освітню галузь чекають неймовірно важкі часи. Тому Міністерство освіти і науки України взяло на себе лідерську роль в питаннях організації функціонування освітньої системи, протистояння жорстким викликам, визначивши пріоритетом збереження життя та здоров'я дітей, педагогів, працівників закладів освіти. Найзагрозливішим стало те, що війна змусила багатьох учасників освітнього процесу масово залишити місця свого проживання. Таке масштабне переміщення як у межах України, так і за кордон, стало несподіваним і дуже потужним викликом для системи освіти насамперед

з огляду на необхідність забезпечення рівного доступу до навчання, створення передумов для утримання учнів і педагогів у сфері впливу української системи освіти та неодмінне їх повернення з-за кордону [105].

Вже через три тижні у більшості областей освітній процес після вимушених канікул було відновлено. З огляду на те, що в частині регіонів України зберігалася реальна загроза життю та здоров'ю мирних жителів, а в більшості регіонів по кілька разів на день могла оголошуватися повітряна тривога, МОН рекомендувало організовувати роботу закладів освіти гнучко, залежно від конкретної безпекової ситуації організовувати освітній процес за дистанційною формою, застосовувати змішану форму навчання.

Загальні питання організації освітнього процесу в закладах освіти регламентовано листом МОН «Про організацію освітнього процесу в умовах військових дій».

У березні 2022 р. було сформульовано ініціативу про поступове відновлення діяльності закладів освіти та переведення їх на роботу переважно в дистанційний режим. Але вже у травні поставлено завдання готувати систему освіти з можливостями застосування різних форм організації освітнього процесу – традиційного (очного), дистанційного (онлайн) та змішаного. Вибір конкретної форми здійснювали засновники та керівники закладів освіти, виходячи із безпекових умов на конкретних територіях, а також при наявності укриттів, обладнаних належним чином.

Протягом травня-серпня 2022 р. Міністерством були надані рекомендації щодо практичних аспектів організації освітнього процесу у закладах освіти різних типів.

Організаційна трансформація торкнулася всіх сегментів системи освіти України – від дошкільної до вищої, що стало серйозним викликом. Проте освітні управлінці добилися стабілізації освітнього процесу, завершення 2021/2022 навчального року, організації вступної кампанії та забезпечення успішного початку нового навчального року.

Водночас, не всі заклади освіти змогли продовжити навчання, що зумовлено низкою негативних чинників: руйнуваннями й пошкодженнями

приміщень, окупацією, активними бойовими діями, ракетними обстрілами, переорієнтацією закладів освіти на пункти соціально-гуманітарної допомоги для внутрішньо переміщених осіб.

Частина закладів дошкільної освіти працювала у звичайному режимі, інші призупинили роботу, деякі приймали тимчасово переміщених осіб, ще якісь організовували освітній процес дистанційно, консультували батьків. В умовах воєнного стану змінилася організація роботи з кадрами, зокрема в частині підвищення кваліфікації, інформаційної й методичної підтримки педагогів. У стані війни діти дошкільного віку стали найуразливішою категорією населення. У моменти небезпеки дитина тривалий час перебуває в стресовому стані, позбавлена нормальних умов для розвитку та освіти.

Відчуття тривоги, напруги, страху, невизначеності в умовах обстрілів та бомбардувань значно ускладнюють процес повноцінної соціалізації дитини. Вимушено переміщені із зони активних бойових дій, неодмінно стикаються з великими проблемами соціальної адаптації. Міністерством здійснено низку важливих кроків із методичного забезпечення освітнього процесу в дошкільних закладах під час дії правового режиму воєнного стану (очна, дистанційна, змішана, індивідуальна форми навчання).

Розроблено також рекомендації щодо участі інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівників, вихователів та батьків у забезпеченні якісної дошкільної освіти в умовах війни. Спеціально для педагогів, батьків підготовлено низку корисних посилань на інтернет-ресурси щодо роботи з дітьми дошкільного віку у воєнний час. Детальні відповіді на типові запитання стосовно організаційних аспектів діяльності закладів дошкільної освіти надано у нормативних документах: у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX; листі МОН «Про зарахування до закладів дошкільної освіти дітей із числа внутрішньо переміщених осіб» від 17.03.2022 № 1/3475-22. А про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану громадяни дізнаються з листа МОН від 29.03.2022 № 1/3737-22.

Заклади загальної середньої освіти теж зазнали організаційної трансформації, спрямованої на створення безпечних умов навчання та забезпечення доступності освіти. З цією метою МОН спільно з компанією «Google Україна» в перші дні війни створило Всеукраїнський онлайн-розклад. Почав діяти освітній проєкт «Навчання без меж», у рамках якого відбувалася трансляція відеоуроків для учнів 5–11-х класів [112]. Було рекомендовано використовувати всі наявні електронні ресурси, насамперед можливості Всеукраїнської школи онлайн, регіональні платформи, електронні ресурси окремих закладів освіти, у тому числі приватних. Місцеві органи управління освітою поширювали зазначену інформацію, допомагали з організацією роботи шкіл, удосконаленням дистанційної форми навчання для всіх здобувачів освіти, особливо внутрішньо переміщених осіб, яким надавалася можливість відвідувати (за заявою одного з батьків) навчальні заклади за місцем тимчасового перебування. На підставі заяви одного з батьків дозволялося організувати навчання школяра за індивідуальною формою – екстернатною чи домашньою [42].

Особливої уваги потребували спеціальні заклади освіти та діти з особливими освітніми потребами. Так, для реалізації індивідуального навчального плану, надання консультацій батькам, перевірки виконаних завдань педагогам (учителям, спеціальним педагогам, а саме учителям-дефектологам, учителям-логопедам) для дітей з особливими потребами рекомендовано застосовувати розміщення завдань і рекомендацій на сайті закладу; створення груп із батьками, учнями в соціальних мережах (Viber, Telegram, WhatsApp та ін.); використання електронних платформ (ZOOM, Google Classroom), а також проведення скайп-конференцій; спілкування в телефонному режимі; листування через електронну пошту [67, с.30].

Заклади позашкільної освіти теж істотно трансформували свою роботу, особливо на територіях, які зазнали ворожих обстрілів, бомбардувань, тимчасових окупацій. В умовах агресії рф для продовження навчання школярів державні заклади позашкільної освіти забезпечили розміщення в мережі

Інтернет численних відеоматеріалів, що дало можливість і проводити заняття з дітьми, і організовувати для них змістовне дозвілля.

Міністерство розробило низку важливих рекомендацій для організації освітнього процесу в закладах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти. Зокрема, рекомендовано організовувати вивчення теоретичної частини освітніх програм за допомогою технологій дистанційного навчання. Для проведення ж практичної частини (виробничого навчання та виробничої практики) рекомендовано використовувати навчальні майстерні, лабораторії, полігони, а також місця на підприємствах, відведені для проходження практики. Якщо з'являються перешкоди, то запропоновано створити можливість проходження практики із застосуванням технологій дистанційного навчання. Спільно з обласними військовими адміністраціями Міністерство ініціювало створення мережі освітніх хабів.

Організаційна трансформація освітнього процесу торкнулася й закладів фахової передвищої і вищої освіти. Зокрема, коледжам і університетам після завершення канікул було рекомендовано розпочати освітній процес у тих регіонах, де безпекова ситуація дає змогу навчатися у дистанційному чи змішаному форматі. Учням першого-другого курсів надано можливість перенесення годин теоретичного й практичного навчання на наступний навчальний рік. Водночас рекомендовано забезпечити особливі умови навчання (встановлення індивідуального графіка, надання академічної відпустки) для тих здобувачів освіти, які перебувають у лавах ЗСУ або в підрозділах територіальної оборони, займаються волонтерською діяльністю, та внести зміни до затвердженого графіка освітнього процесу з урахуванням подій воєнного часу.

Можна стверджувати, що в перші місяці після повномасштабної агресії було зроблено все необхідне для успішного завершення 2021/2022 навчального року та організації нового 2022/2023-го, в якому для учасників освітнього процесу в закладах освіти створено паспорт безпеки, забезпечено охорону, встановлено спеціальне обладнання для оповіщення сигналу тривоги, періодично проводитимуться виховні й тренувальні години [3, с.64].

Усупереч зумисному блокуванню російськими окупантами виїзду вступників із тимчасово окупованих територій, визначено форми й методи боротьби за кожного теперішнього та майбутнього українського студента. Цінним і своєчасним виявилось надання вступникам із тимчасово окупованих територій і зони активних бойових дій можливості взяти участь у національному мультипредметному тестуванні. Для цього вступні випробування стали проводитись впродовж трьох сесій (липень, серпень, вересень) як в Україні, так і за кордоном [105]. Окрім того, запроваджено додаткові періоди реєстрації на тестування, можливість зміни раніше вказаного місця його складання, а ще рішення щодо надання всім вступникам можливості пройти тестування у безпечних умовах [67, с.30]. Для вступників, які не зможуть виїхати на підконтрольну Україні територію або яких силоміць переміщено на тимчасово окуповану територію (АР Крим, місто Севастополь, окремі райони Донецької та Луганської областей), територію рф чи республіки білорусь, передбачено складання вступних випробувань у форматі дистанційної індивідуальної усної співбесіди або творчого конкурсу. Для вступу на навчання за контрактом абітурієнту достатньо подати мотиваційний лист. Усі мешканці тимчасово окупованих територій і місць, де ведуться бойові дії, можуть скористуватися спеціальною квотою у вишах або гарантовано вступити до закладів фахової передвищої освіти.

Важливим організаційним завданням стало створення максимально безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу. Саме тому проводяться спільні заходи центральних і місцевих органів виконавчої влади разом із закладами освіти щодо:

- обов'язкової перевірки фахівцями Державної служби України з надзвичайних ситуацій закладів освіти та прилеглих територій на наявність вибухових предметів;
- готовності локальних і об'єктових систем оповіщення (сирен);
- приведення в готовність фонду споруд цивільного захисту а, в разі потреби – створення нових;

- приведення евакуаційних шляхів у відповідність із нормами законодавства;
- дообладнання споруд подвійного призначення й найпростіших укриттів або облаштування захисних споруд у кожному закладі освіти з урахуванням забезпечення укриття 100 % учасників освітнього процесу;
- створення запасів матеріалів, обладнання, інструменту, води та медичних засобів у закладах освіти;
- проведення тренувань при оголошенні сигналу повітряної тривоги.

У перший же воєнний місяць було сформульовано ініціативу про поступове відновлення діяльності закладів освіти та переведення їх на роботу переважно в дистанційний режим [131, с.9]. Але вже через місяць поставлено завдання готувати систему освіти з можливостями застосування різних форм організації освітнього процесу – традиційного (очного), дистанційного (онлайн) та змішаного. Вибір конкретної форми здійснювали засновники та керівники закладів освіти, виходячи із безпекових умов на конкретних територіях, а також наявності належним чином обладнаних укриттів.

Згодом Міністерство надало рекомендації щодо практичних аспектів організації освітнього процесу у закладах освіти різних типів. Зокрема, визначено, що формат освітнього процесу в закладах вищої та фахової передвищої освіти визначається на основі самостійних рішень їхніх керівних органів [2].

Підготовку до нового навчального року слід було розпочати створенням комісій з обстеження закладів освіти щодо готовності до організації навчання та гарантування безпеки учасників освітнього процесу. До складу цих комісій ввійшли представники регіональних підрозділів Державної служби з надзвичайних ситуацій і Національної поліції. Результатом роботи комісій стають відповідні акти, затверджені керівником адміністрації.

Організація освітнього процесу, яка залежить від безпекової ситуації в кожному населеному пункті, має відповідати дуже конкретному алгоритму і забезпечуватись структурою та тривалістю навчального дня, тижня, занять і відпочинку.

Освітній процес в очному режимі запроваджено в приміщеннях закладу освіти тільки в межах розрахункової місткості споруд цивільного захисту, що використовуються для укриття під час сигналу «Повітряна тривога» чи інших сигналів оповіщення. Якщо потужності споруд цивільного захисту є недостатніми для укриття всіх учасників навчального процесу, то навчання організовується через розподіл навчального часу в межах годин (змін) упродовж дня, тижня, місяця або семестру.

Для підготовки роботи закладів освіти в очному режимі рекомендовано провести конкретні заходи з посилення безпеки, серед яких [105]:

- обов'язкова перевірка закладів та прилеглих територій на наявність вибухонебезпечних предметів;
- перевірка готовності систем оповіщення, зокрема, доступності оповіщення для дітей із порушеннями зору та слуху;
- визначення та позначення шляхів евакуації;
- наявність обладнаного укриття для всіх учасників освітнього процесу;
- створення запасів води та медикаментів;
- проведення тренувань з учасниками освітнього процесу щодо дій при повітряній тривозі;
- проведення навчальних занять щодо збереження здоров'я, надання домедичної підготовки;
- підключення мережі Wi-Fi в укриттях для проведення занять (за можливості).

Навчальний процес у дистанційному режимі запроваджено в закладах освіти на території ведення бойових дій і тимчасово окупованих територіях (розпорядженням засновника закладу за погодженням із керівником адміністрації). Під час дистанційного навчання рекомендовано використовувати матеріали Всеукраїнської школи онлайн. Заклад самостійно приймає рішення щодо зняття обмеження на максимальну кількість учнів у класі [131, с.10]. За дистанційною формою навчання може виконуватися поза робочим приміщенням, територією власника у будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Для дистанційного навчання, зокрема з метою забезпечення належних умов для вивчення української мови на непідконтрольних Україні територіях, здобувачі освіти можуть користуватися послугами таких закладів і освітніх платформ: Державний ліцей «Міжнародна українська школа», Українська дистанційна школа (УДШ), «Атмосферна школа», дистанційна школа «Оптіма», Академія сучасної освіти «А+», платформа сучасної освіти «ThinkGlobal Online», дистанційна школа «Liko Education Online», освітня платформа «OkStudy», науково-дослідницька школа «Базис» спільно з Viber-спільнотою «Школа_інфо» [112].

Змішана форма поєднує очний і дистанційний режими. Це дає змогу практичні та лабораторні заняття проводити в очному режимі, лекційні – дистанційно. У початковій школі бажано проводити заняття лише в очному режимі, адже діти потребують живого спілкування. Форма навчання може змінюватися впродовж року в залежності від безпекової ситуації. Керівники закладів освіти поінформовані про персональну відповідальність за організацію безпечних умов для здобувачів освіти та всіх працівників закладу.

При організації освітнього процесу в очному або змішаному режимі діє безумовне переривання освітнього процесу в момент подання сигналу «Повітряна тривога» чи іншого оповіщення. Учні організовано прямують до споруд цивільного захисту та перебувають там до відбою тривоги. Якщо є можливість, навчальний процес завершується в укритті.

Вимоги до організації освітнього процесу врегульовано Санітарним регламентом для закладів загальної середньої освіти, затвердженим спеціальним наказом Міністерства охорони здоров'я України. Навіть у складних ситуаціях воєнного часу дотримуються гігієнічні правила складання розкладу навчальних занять та розподілу навчального навантаження протягом тижня, а також допустима сумарна кількість годин (навчальних занять) тижневого навантаження учнів [105].

В умовах воєнного стану безперервна тривалість навчальних занять при організації дистанційного навчання у синхронному форматі не перевищує для учнів:

- 1-2 класів – 2 навчальних занять по 30 хвилин або 3 – по 20 хвилин;
- 3-4 класів – 2 навчальних занять по 45 хвилин або 3 – по 30 хвилин, або 4 – по 20 хвилин;
- 5-6 класів – 2 навчальних занять по 45 хвилин або 3 – по 35 хвилин, або 4 – по 25 хвилин;
- 7-9 класів – 2 навчальних занять по 45 хвилин або 3 – по 40 хвилин, або 4 – по 30 хвилин, або 5 – по 25 хвилин;
- 10-11 класів – 3 навчальних занять по 45 хвилин або 4 – по 35 хвилин, або 5 – по 30 хвилин, або 6 – по 25 хвилин.

Відповідно до Закону України «Про освіту» [42] навчальні заклади наділені автономією, що полягає в їхній самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності. У роки російської військової агресії ця відповідальність значно зростає, особливого характеру набувають повноваження керівника закладу загальної середньої освіти..

Йдеться, зокрема, про роботу з особами, які здобули базову середню чи повну загальну середню освіту в закладах на тимчасово окупованій території України і в закладах освіти окремих населених пунктів Донецької та Луганської областей, можуть замовити дублікати документів. Вони звертаються із заявою до будь-якого закладу загальної середньої освіти відповідного ступеня за місцем тимчасового проживання чи перебування, додаючи до неї підтвердження про оплату послуги з виготовлення дубліката та довідку з попереднього навчального закладу про результати річного оцінювання його навчальних успіхів та результатів державної підсумкової атестації. При відсутності такої довідки навчальний заклад здійснює оцінювання навчальних успіхів такого випускника у порядку, визначеному окремими нормативними документами [105].

Окрім цього, особа, яка володіє інформацією про серію та номер власного документа про базову середню освіту, має можливість за відповідним посиланням оформити електронний запит і отримати на електронну пошту всю

інформацію щодо власного документа про освіту (міститься в Реєстрі документів про освіту Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) у формі електронної виписки з кваліфікованими електронними підписом і печаткою технічного адміністратора ЄДЕБО.

Актуальним викликом і гострою проблемою залишається належне кадрове забезпечення закладів освіти в умовах воєнного стану та в повоєнний період.

Проаналізовано і спрогнозовано потреби на місцях у педагогічних працівниках різних спеціальностей для освітніх закладів усіх регіонів. Одним із серйозних викликів для загальної середньої освіти стало те, що з огляду на військову агресію російської федерації багато педагогічних працівників змушені тимчасово залишити своє місце проживання та виїхати за кордон. Напередодні війни, у вересні 2021 року, працювало 434 755 педагогічних працівників, зайнятих у системі середньої загальної освіти. А з початком воєнних дій (станом на 17 червня 2022 р.) із усіх регіонів України за кордон виїхали понад 24 тисячі педагогів, або 5,5 % загальної чисельності вчителів. Найбільше їх опинилося за кордоном із Харківської (12 %) і Донецької (11,3 %) областей [67, с.30]. Окрім того, частина педагогічних працівників евакуювалася з тимчасово окупованих територій (тих, де заклади освіти повністю зруйновано) та проживають у межах регіонів, підконтрольних Україні. Ці кваліфіковані фахівці потребують працевлаштування в закладах освіти на територіях, де отримали статус внутрішньо переміщених осіб.

Частина педагогічних працівників з різних причин припинила трудові відносини із своїми попередніми закладами освіти. Є громади, на території яких через активні бойові дії не залишилося жодного педагога, але після деокупації чи припинення воєнних операцій багато таких працівників готові повернутися додому та продовжити трудову діяльність [105].

Ускладнено надходження даних щодо забезпеченості закладів освіти педагогічними працівниками в населених пунктах, де тривають активні бойові дії. (територіальні громади Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької,

Миколаївської, Харківської областей). Водночас спостерігається позитивна тенденція щодо повернення додому певної частини педагогічних працівників.

Працевлаштування педагогів за їхнім новим місцем перебування часто ускладнюється через відсутність у декого з них документів про освіту, підвищення кваліфікації, або втрату цих документів. Інформаційна допомога таким учителям надається через формування відповідних витягів із бази даних програмно-апаратного комплексу «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ»). Започаткований Державною науковою установою «Інститут освітньої аналітики» персоналізований збір даних про педагогічних працівників до бази ПАК «АІКОМ» дав змогу встановлювати вірогідність інформації про кожного з учителів, надавати довідки про їхню освіту, стаж, рівень кваліфікації.

3.2. Державна підтримка розвитку освіти: дієві механізми, мінімізація впливу ризиків військової агресії, планування повоєнної відбудови

Особливістю освіти України як суб'єкту економічної діяльності є присутність у ринковому просторі освітніх установ різних форм власності – державної, комунальної, приватної. Заклади освіти державної та комунальної форм власності одночасно виступають і як бюджетні установи (тобто отримують кошти з бюджетів різних рівнів задля виробництва суспільних благ), і як структури орієнтовані на досягнення позитивних результатів господарювання через вироблення освітніх послуг та їх продаж на конкурентному ринку [38, с.202].

При цьому у різних сферах освіти значну частину попиту на послуги формує, замовляє і оплачує держава. Для багатьох навчальних закладів кошти державного та місцевих бюджетів є основним джерелом доходу.

Ця тенденція є загальноосвітньою, оскільки переважна більшість сучасних розвинених країн законодавчо закріпили право громадян на здобуття освіти, що

потребує здійснення ресурсного і значною мірою фінансового забезпечення оплати освітніх послуг за рахунок бюджетів різних рівнів.

Задекларовано та гарантовано право громадян на освіту і в Україні. Відповідно до статті 53 Конституції України, кожен має право на освіту, при цьому держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; їхній розвиток, а ще всіляко підтримує післядипломну освіту, різні форми навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам. Припис Конституції окремо наголошує, що громадяни мають право безоплатно здобути вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі.

Ця конституційна норма дала підстави групі народних депутатів України звернутися до Конституційного Суду щодо офіційного тлумачення положень доступності і безоплатності освіти.

Конституційний Суд у своєму рішенні підкреслив, що держава повинна оплачувати освітні послуги, які надаються громадянам України безоплатно, за рахунок відповідних бюджетів в межах державних стандартів освіти. Держава (в особі парламенту) та місцеві громади (в особі органів місцевого самоврядування) ухвалюють рішення про фінансування державних і комунальних вищих навчальних закладів, виходячи з розуміння їхньої суспільної корисності як виробників суспільних благ, які не можуть бути вироблені у ринковому середовищі. Серед цих благ – забезпечення реального доступу обдарованих та соціально незахищених громадян до якісної вищої освіти, підготовка фахівців з вищою освітою за державним замовленням, здійснення наукових досліджень, реалізація інноваційних проектів [34, с.12].

Сфера освіти виконує також важливі соціальні завдання, зокрема, через механізм стипендіальних виплат, що фінансуються за рахунок державного бюджету, забезпечує підтримку студентів – непрацездатних громадян, які здобувають вищу освіту, а також забезпечує цих громадян доступним житлом.

В той же час навчальні заклади державної та комунальної форм виступають не лише як специфічні установи, що виробляють суспільно корисні

блага, а і як суб'єкти господарювання, орієнтовані на максимізацію доходу через надання освітніх послуг. Ці заклади формують та реалізують власну економічну політику з огляду на приписи органів державного управління. Як наголошує академік НАПНУ В. П. Андрущенко, з метою акумуляції необхідних ресурсів для забезпечення розвитку вищого навчального закладу «досвідчений ректор створює п'ять-десять додаткових джерел», тобто адміністрації закладів при формуванні планів не покладаються лише на державну підтримку, а й розраховують на отримання доходу за рахунок надання освітніх послуг на конкурентному ринку [5, с.10]. Внаслідок ринкових трансформацій вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності змушені працювати як ринкові інституції, що орієнтовані в першу чергу на отримання доходу, а не на підготовку високоосвічених фахівців. Поширення таких феноменів, як вказують науковці, призводить до зниження ефективності національної системи освіти в цілому. В результаті менеджмент окремих навчальних закладів державної та комунальної форм власності поступово втрачає «економічний інтерес» до забезпечення високих результатів освітньої діяльності [82, с.295].

Фінансування бюджетних установ, в тому числі закладів освіти державної та комунальної форм власності, здійснюється, як правило, на основі застосування методології кошторисного планування [12]. В часи воєнної скрути, різких коливань світових валют, нестабільності цін це планування, зазнаючи відчутних змін, помітного поступу освітньому закладу не додає.

Серед основних проблем удосконалення методології кошторисного планування закладів освіти можна виокремити такі:

- неможливість повного врахування динаміки цін на основні блага (включаючи вартість праці), що споживаються бюджетною установою (так, свого часу несподівано для бюджетних установ було переглянуто розмір мінімальної заробітної плати, що потребувало значного коригування кошторисів та оперативного узгодження їх з фінансовими органами);

- відсутність прогнозування обсягів надходжень від надання платних послуг;

- висока залежність доходів окремих бюджетних установ від загальних макроекономічних показників (зокрема, наявних і реальних доходів населення), що майже неможливо врахувати у кошторисному плануванні;

- недосконалість методик планування матеріальних витрат, і як наслідок – необгрунтоване завищення окремих видатків (ціна палива для шкільних автобусів, послуг зв'язку, окремих матеріалів).

Відомо, що функціонування сфери освіти вважається одним із видів економічної діяльності, оскільки її інституційні заклади створюють певні блага, які можна оцінити в системі економічних показників, включаючи прибуток, податки, додану вартість. Як і в інших видах економічної діяльності, у сфері освіти існує конкуренція, а також різні атрибути конкурентної боротьби – демпінг, реклама, “недружні атаки” [96, с.5]. Конкуренція виявляється, зокрема, в економічній поведінці навчальних закладів – надавачів освітніх та супутніх послуг. Найбільш виразно ці ефекти спостерігаються у сферах вищої, фахової передвищої освіти, частково – у сферах професійної (професійно-технічної), позашкільної освіти. А, отже, у сфері освіти зустрічаються різнопланові ринкові та позаринкові виклики, які несуть в собі ризики успішної економічної діяльності відповідних вищих навчальних закладів.

Проблематика розвитку ринку послуг у сфері освіти потребує комплексного вивчення. Суспільна думка щодо різних складових розвитку вищої освіти може впливати як на економічні показники діяльності вищих навчальних закладів, так і на думку потенційних споживачів і замовників освітніх послуг, тобто абітурієнтів та їхніх батьків. З цією метою доцільно не лише науковцям, а й державним органам уважно вивчати результати спеціальних соціологічних досліджень. Чималу кількість соціологічних опитувань з проблем вивчення суспільної думки про процеси в системі освіти, у тому числі у сфері вищої освіти, проведено аналітичною інституцією – Центром економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова.

Результати окремих соціологічних опитувань свідчать про скоріше негативне сприйняття суспільною свідомістю якості та характеру процесів, що відбуваються у сфері освіти. Більшість громадян України, як свідчать

результати деяких проведених опитувань, вважають, що система освіти в Україні погіршилася, а загальний освітній рівень населення знизився.

Негативно оцінюється хід реформування системи освіти в Україні, а також існування у сфері вищої освіти значної корупції.

В таких непростих умовах (воєнні труднощі, висока конкуренція, демографічна криза та негативне сприйняття вищої освіти) керівництво навчальних закладів зобов'язане вживати неординарних заходів для того, аби приходила на навчання достатня кількість студентів, підвищувалась якість освітніх послуг.

Запровадження в Україні режиму воєнного стану позначилося на організації роботи всієї освітньої галузі. Війна змусила учасників навчально-виховного процесу масово залишити місця свого проживання і праці. Таке масштабне переміщення (у межах України та за кордон) вимагало нових зусиль держави із забезпечення рівного доступу до навчання, створення передумов для утримання учнів і педагогів в українській системі освіти та їх повернення з-за кордону [3, с.61]. Міністерство освіти і науки України, як профільний державний орган, зробило низку кроків щодо трансформації методичного забезпечення організації освітнього процесу в закладах освіти під час дії режиму воєнного стану, рекомендуючи застосовувати різні форми навчання – очну, дистанційну, змішану та індивідуальну. Забезпечено мінімізацію ризиків, які виникають у цей складний і тривалий час [131, с.9].

Передбачено й основні завдання розвитку системи освіти України в короткостроковому періоді. В умовах правового режиму воєнного стану потребує постійної державної турботи створення максимально безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу. Йдеться не лише про убезпечення закладів освіти та прилеглих територій від вибухових предметів та належну роботу локальних і об'єктових систем оповіщення, а й про готовність наявного фонду захисних споруд цивільного захисту та побудову нових; приведення евакуаційних шляхів у відповідність із нормами законодавства. Сюди ж слід віднести дообладнання споруд подвійного призначення й найпростіших укриттів або облаштування швидкострокованих захисних споруд у кожному

закладі освіти з урахуванням забезпечення укриттям 100 % учасників освітнього процесу, створення запасів матеріалів, обладнання, інструментів, води та медичних засобів у закладах освіти.

Держава вже сьогодні дбає про відновлення пошкоджених закладів освіти (у тому числі відповідно до плану відновлення у межах співпраці Офісу Президента та ЮНІСЕФ в Україні), матеріально-технічної бази, засобів навчання, придбання комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення, розширення парку шкільних автобусів для закладів загальної середньої освіти, що забезпечуватимуть підвезення учнів, особливо із поруйнованих шкіл до закладів, де відбуваються заняття; розроблення нових освітніх програм.

Державні структури вклали чимало ресурсів на переміщення закладів освіти з тимчасово окупованих територій на підконтрольну Україні територію, здійснення евакуації учасників освітнього процесу; забезпечення права дітей на освіту за українською освітньою програмою та права педагогів з тимчасово окупованих територій на роботу [105]. Створено також особливі умови навчання (встановлення індивідуального графіка навчання, надання академічної відпустки) для тих здобувачів освіти, які перебувають у лавах ЗСУ або в підрозділах територіальної оборони, займаються волонтерською діяльністю.

Повсякденна турбота державних органів у час воєнного лихоліття має важливе значення для підтримки психологічного здоров'я учнів, студентів та педагогів, серед якої впровадження програм надання психологічної реабілітації, адаптації до нових життєвих реалій, залучення та спеціальна підготовка психологів; інформаційне забезпечення [67, с.25]].

Зростає роль і відповідальність держави за проведення заходів із нормативно-правової, фінансової підтримки учасників освітнього процесу, що опинилися на тимчасово окупованих територіях, посилення співпраці з міжнародними донорами та партнерами щодо розв'язання гуманітарних проблем і задоволення базових потреб всіх, хто навчається (забезпечення комп'ютерним обладнанням, доступ до якісного Інтернету, у т. ч. поширення українського Інтернету на тимчасово окуповані території).

Має особливе значення диверсифікація інструментів державної підтримки й фінансової допомоги з огляду на зменшенням видатків державного та місцевих бюджетів на освіту, пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема можливостей додаткового фінансування від міжнародних фінансових організацій і закордонних партнерів і, звичайно ж, формування міжнародної коаліції на підтримку української освіти й науки в умовах військової агресії, жорстоких руйнувань, вбивств дітей, цивільних дорослих.

Основними державними завданнями відбудови та подальшого розвитку системи освіти України в повоєнний період має стати:

- неодмінне продовження системної трансформації галузі з метою забезпечення високої якості освітніх послуг на всіх рівнях – від дошкільної до вищої, а також досягнення гармонізації нормативно-правової бази регулювання української освіти й науки з освітнім і дослідницьким законодавством Європейського Союзу;

- здійснення постійних ефективних заходів щодо захисту безпеки життя та здоров'я учасників освітнього процесу, прискорена трансформація освіти в секторі безпеки й оборони відповідно до доктринальних підходів і принципів НАТО;

- повсюдна відбудова та інтенсивне відновлення освітньої інфраструктури (обов'язкове облаштування бомбосховищ під час відновлення зруйнованих і будівництва нових приміщень), створення сучасних закладів, які забезпечать гідні умови для розвитку підростаючого покоління та здобуття українцями якісної освіти на рівні світових стандартів;

- створення привабливих соціально-економічних умов для повернення в Україну вимушено переміщених здобувачів освіти й педагогів, які виїхали за кордон у зв'язку з військовою агресією з боку РФ;

- розвиток ефективної соціально-педагогічної та психологічної допомоги учням, студентам і педагогам, які постраждали від військової агресії РФ та потребують психологічної та іншої підтримки;

– інтенсифікація процесу інтернаціоналізації освіти і науки України, її інтеграція в європейський освітній простір; збільшення кількості проєктів міжнародної освітньо-наукової співпраці;

– залучення й використання міжнародної технічної допомоги, спрямованої на підтримку реалізації державної політики для досягнення стратегічних пріоритетів у сфері освіти і науки;

– створення концепції розвитку приватної освіти в Україні, що міститиме довгострокові цілі та дієві механізми розв'язання інституційно-правових, матеріально-технічних та фінансових проблем, а також буде враховуватиме провідний досвід та стандарти країн ЄС.

Є обґрунтовані підстави зробити висновок про те, що вже зараз, попри надзвичайну ситуацію, широкомасштабних військових дій, в Україні швидко створено відповідне інституційно-правове підґрунтя для функціонування освіти в умовах війни, забезпечено організаційну трансформацію галузі щодо доступності освіти, створення безпечних умов здобуття освіти, забезпечення її належної якості [3, с.64].

Відповідно до Закону України «Про освіту» державою повинні забезпечуватися асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7% ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [42]. Упродовж 2014–2021 років на розвиток сфери освіти, як одного із суспільних пріоритетів, постійно відшукувалися кошти навіть в умовах збройного конфлікту, ініційованого Росією на сході України. Це свідчить про те, що український уряд орієнтувався на побудову інноваційної моделі національної економіки, основу якої забезпечує якісна сучасна освіта. За рік до початку воєнних дій видатки зведеного бюджету на освіту становили 6,7 % ВВП, або 319,0 млрд грн, а на 2022 р. було передбачено 7,5 % ВВП, або 402,2 млрд грн. Отже, вони могли б досягти показника, визначеного Законом України «Про освіту». Проте після повномасштабного російського вторгнення на територію України частину коштів, запланованих на освіту, було спрямовано до резервного фонду держбюджету на задоволення потреб армії. Унаслідок цього державні видатки на освіту зменшилися, відбувся

загальний секвестр бюджету МОН у розмірі 14,84 % від запланованих, при цьому скорочення за важливими програмами сягнуло 18,7 %. Хоча освітні видатки істотно зменшено, все ж фінансування найважливіших напрямів освітньої діяльності державою забезпечується повністю. Водночас ведеться активний пошук інших джерел фінансування, зокрема додаткового фінансування від міжнародних фінансових організацій і зарубіжних партнерів.

3.3. Європейський досвід, як відповідь на подолання викликів та загроз для освітньої сфери

Звертаючись до досвіду близьких чи далеких сусідів, неодмінно доводиться починати із стратегічного розвитку закладу освіти, що обумовлюється низкою особливостей. Серед них не лише політичні, соціально-економічні, а й демографічні, ступінь піднесення інтелектуального потенціалу суспільства, характер інноваційних процесів, рівень сфери матеріального виробництва. Важливу інформацію з цього приводу подає мережа аналітичних центрів Eurymise, яка спільно зі статистичною агенцією Єврокомісії Eurostat провела дослідження «Ключові цифри європейської освіти» під час якого проаналізовано системи середньої та вищої освіти 27 країн Євросоюзу за різними змістовими напрямками [40].

Найцікавіші його результати свідчать про таке:

- кількість осіб віком до 19 років у країнах ЄС неухильно зменшується. Порівняно з 2015 роком кількість людей віком 5-9 років у ЄС стала меншою на 11%, а віком від 10 до 14 років у деяких європейських країнах скоротилася на 40%. Окрім того, виявилось, що впродовж найближчих десяти років велика кількість вчителів країн ЄС досягне пенсійного віку (у шести країнах 40% вчителів найближчим часом вийдуть на пенсію);

- у більшості країн Євросоюзу поступово збільшується час загальнообов'язкового шкільного навчання, що має забезпечити учнів усіма необхідними знаннями та навичками;

- понад 90% відсотків населення ЄС віком від 3 до 19 років отримує освіту;

– впродовж останніх 10 років у країнах ЄС кількість людей, котрі здобувають вищу освіту, зросла на 25%, а на 100 студентів чоловічої статі припадало 123 жіночої, причому більшість чоловіків вивчала технічні спеціальності, а жінок – гуманітарні;

– у 16 країнах ЄС вища освіта повністю або частково платна, але у всіх країнах є можливість отримати від держави фінансову допомогу для навчання;

– частка ВВП у країнах ЄС, що припадає на освітній сектор, є стабільною і становить приблизно 5,1%;

– витрати на освіту одного студента приблизно вдвічі більші, ніж витрати на освіту одного школяра;

– у початковій та середній освіті жінки-викладачі становлять більшість (60%), а у вищій – меншість (до 40%);

– показник безробіття серед населення віком від 15 до 24 років стабільно зменшувався до 2009 р., а починаючи з 2010 р. - збільшувався.

Користуючись отриманими даними, можна зробити попередній висновок про недостатність темпу розвитку людського потенціалу, та впливу освіти на його розвиток, роль вищих навчальних закладів на підтримку процесу «інтелектуалізації» суспільства, ступінь впровадження інформаційних технологій в освітній процес. Це стало певним викликом і потребою назрілих змін [100, с. 54].

Підписання Маастрихтської угоди відкрило новий етап розвитку освітньої стратегії - сектор освіти на законодавчому рівні включено до спільної стратегії, спрямованої на підготовку молоді до дорослого життя в рамках ЄС. Затверджена стратегія у сфері освіти характеризується відмовою від уніфікації освітніх політик країн-членів [9]. За законодавством ЄС, організація та зміст освіти є їхнім виключним правом. У відповідності до «принципу доповнюваності» ЄС може лише підтримувати та доповнювати діяльність країн-членів в окремих напрямках для підсилення «духу європейства», до яких, згідно із законодавством, віднесено:

- *підвищення якості освіти* через розвиток європейського виміру, зокрема навчання іноземних мов у державах-членах, сприяння мобільності студентів,

учнів та викладачів щодо академічного визнання дипломів і термінів навчання; а також співпрацею між освітніми інституціями; обміном інформацією та досвідом спільних засад функціонування систем освіти країн-членів; збільшення обмінів молоді і викладачів, удосконалення відкритого та дистанційного навчання.

- *розвиток системи професійної підготовки* через: оптимізацію систем професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників для інтеграції у ринок праці; спрощення доступу до професійної підготовки та сприяння мобільності викладачів; співпрацю у галузі професійної підготовки між освітніми інституціями та фірмами; обмін інформацією та досвідом щодо загальних проблем професійної підготовки в країнах-членах.

Багатолітня співпраця Європейської Комісії ЄС і 145 провідних університетів Європи дала змогу сформулювати базові принципи, на яких ґрунтується розробка й запровадження загальноєвропейської системи кваліфікацій і ступенів, зокрема:

- філософії взаємної довіри;
- здатності освітніх структур до уподібнення гармонізації як на національному, так і на міжнародному рівнях;
- вираження результатів навчання не в термінах часу, а в термінах кредитів, прив'язаних до результатів у вигляді компетенцій;
- реальності створення загальноєвропейської системи перезарахування і накопичення кредитів;
- цінності і самодостатності обох ступенів освіти: як ступеня бакалавра, так і ступеня магістра;
- погодженості в рамках загальноєвропейського освітнього простору вимог до кваліфікацій у вигляді компетенцій;
- відмінності термінів навчання як на першому, так і на другому ступенях освіти не більш ніж на 25 %;
- обмеженості шкали оцінювання кредитів: програми бакалаврського рівня – від 180 до 240 кредитів, програми магістерського рівня – від 90 до 120 кредитів; кількість кредитів у річній програмі – не більше 60;

– розроблення загальних і прозорих рівневих індикаторів результатів навчальних досягнень, як умови порівнянності структур і ступенів, як частини європейської структури кваліфікацій, заснованих на об'єктивних стандартах;

– погодженості та здійсненості цих принципів як результат політичної волі і копіткої праці всіх учасників, зокрема, в рамках програм визнання подвійних і сумісних дипломів.

З огляду на сформульовані принципи й підходи, нові програми спрямовуються на формування «європейської компетентності» – інтегрований «Сократ» та «Леонардо да Вінчі» охопили усі типи, рівні освіти та професійної підготовки. Внеском у розвиток професійної підготовки молоді стала «Леонардо да Вінчі». «Сократ» об'єднала усі існуючі програми у сфері освіти з метою розбудови «Європи знань» та поглиблення «європейського виміру в освіті», передбачаючи обмін студентами, учнями, викладачами та вчителями в академічній сфері [15, с.26].

Новою стратегічною метою ЄС проголошено перетворення ЄС на «конкурентоздатне та соціально інтегроване європейське суспільство знань, сформувавши найдинамічнішу зорієнтовану на знання економіку у світі, спроможну до сталого розвитку із зростанням кількості робочих місць та до все більшої суспільної злагоди» [9].

У документі зазначається, що держави ЄС для розбудови найбільш конкурентоспроможної економіки у світі повинні:

- зменшити кількість молоді, яка зарано полишає навчання, не отримавши середньої освіти, до 10%;
- ліквідувати на половину існуючий гендерний дисбаланс випускників у сфері математики, природознавства та технологій;
- домогтися, щоб відсоток 25–24-річних громадян ЄС із закінченою середньою освітою становив не менше 85%;
- зменшити з 20 до 15,5 відсотків кількість 15-річних з несформованими навичками читання;
- довести частку тих, хто навчається упродовж життя, до 12,5% від усього дорослого працюючого населення (вікова група 26–64 роки).

Проголошені орієнтири вимагають не лише трансформації економічних систем, а й ефективної модернізації соціальної сфери. У цьому контексті освіта посідає центральне місце у стратегії ЄС щодо продукування якісного людського ресурсу.

Нового змісту набуває «принцип доповнюваності», який характеризується автономним функціонуванням національних систем освіти країн-членів, Формат, за яким освітні інституції застосовують різні правила зарахування, працюють за різними навчальними планами, присуджують різні дипломи, ступені та кваліфікації, вже не може повною мірою реалізувати проголошені у Лісабоні цілі. Тому, у нових умовах ЄС переходить до використання «відкритого методу координації», що передбачає застосування стратегії, яка включає розробку спільних для країн-членів політик, завдань та інструментів їх реалізації [102, с.330].

Практичною імплементацією визначеного плану став документ Європейської Комісії «Доповідь про конкретні майбутні завдання для освіти та професійної підготовки у Європі», затверджений Європейською Радою у Стокгольмі, який містить пропозиції щодо спільних дій країн-членів у сфері освіти. Ця доповідь стала першим документом, що пропонує уніфіковану стратегію розвитку національних освітніх політик і має три кардинальні цілі: підвищення якості та ефективності систем освіти та підготовки в країнах ЄС, спрощення доступу до усіх форм освіти протягом життя та посилення відкритості систем освіти та підготовки усьому світу [9].

На засіданні Європейської Ради у Барселоні вкотре наголошувалось, що освіта стала однією з основ європейської соціальної моделі і висловлено прагнення перетворити її на світовий еталон якості. План спільних дій на виконання цієї стратегії ЄС містить конструктивні шляхи реалізації проголошених цілей та індикатори для відслідковування успішності процесу. Так, до основних завдань, що забезпечать підвищення якості й ефективності систем освіти та підготовки в країнах ЄС, віднесено насамперед підвищення цієї якості й ефективності в «країнах-членах», нові вимоги і розвиток навичок для суспільства знань; забезпечення рівного доступу до інформаційно-

комп'ютерної техніки; збільшення частки осіб, хто займається за технічними та природничими напрямками; ефективне використання ресурсів.

Очевидним для керівництва ЄС було те, що створення цілісної системи освіти впродовж життя потребує серйозних капіталовкладень, як з боку державного, так і приватного секторів. Інноваційним проголошувалось підвищення капіталовкладень у людські ресурси, оскільки саме вони стали розглядатись головним інструментом розбудови суспільства знань.

Основну проблему на шляху посилення європейського співробітництва – неузгодженість між країнами-членами у визнанні кваліфікацій – планувалось вирішувати в рамках Болонського процесу. Важливим завданням підвищення якісного рівня вищої освіти в країнах ЄС стало розроблення спільних дипломів, кваліфікацій та систем акредитацій.

Аналіз реалізації проголошених у Лісабоні цілей засвідчив стійку динаміку успішного просування вперед кожної країни. Зокрема, моніторинг прогресу до Лісабонської мети у сфері освіти, оприлюднений Європейською комісією, висвітлив значні досягнення, хоча, зазначають експерти, існують і серйозні виклики [22, с.416].

На шляху виконання завдання зменшення кількості 15-річних зі слабкими навичками читання найкращих результатів досягли Фінляндія (відсоток такої молоді тут становив 5,7%), Ірландія (11 %) та Нідерланди (11,5%).

Однак великою проблемою є раннє кидання молоддю навчання близько 6 мільйонів молодих людей (18-24 років) в країнах-членах не отримали середню освіту, що перевищує встановлений у Лісабоні показник на 2 млн. Іншою проблемою стало оволодіння молоддю базовими навичками, необхідними для суспільства знань. Зокрема, 1 млн. 15-річних молодих людей показали погані результати з читання [98, с.180].

Викликами все ще залишаються залучення до вчительської професії 1 млн. нових кваліфікованих вчителів замість великої кількості працюючих нині педагогів передпенсійного та пенсійного віку; інтенсифікація мобільності студентів; збільшення інвестицій у вищу освіту з розрахунку на одного студента (метою визначена сума у 10 тис євро на одну молоду людину);

залучення більшої кількості молоді до вивчення математики, природничих наук та технологій; 12,5 % дорослого населення ЄС планується залучити до різних форм навчання в системі «освіта протягом життя» (поки що цей рівень становить 10,8%).

За останні десять років країнам ЄС, безумовно, вдалося підвищити рівень залучення молоді частини населення до вищої освіти. Протягом цього часу 78% віком від 25 до 34 років отримали повну шкільну освіту. Проте суттєвими є розбіжності у цих показниках між різними країнами ЄС. Так, у країнах Північної Європи 90% дітей отримують повну середню освіту, з них 40% згодом закінчують університети. У той же час в країнах Центральної та Південної Європи ці показники становлять менше 40%.

Завданням керівництва Європейського Союзу на найближчий час є недопущення зменшення державних видатків на освіту, оскільки подібні скорочення матимуть у крайній перспективі [39, с.357].

На сьогодні відсоток ВВП, який витрачає на освітні цілі більшість країн ЄС, значно менший, ніж подібний показник у США, що особливо помітно на рівні університетської освіти. Звісно, високий рівень державних видатків на навчання не є гарантією якісної освіти (так, приміром, у Португалії високий відсоток ВВП, що йде на освітні цілі, дає посередні результати). Домінування американських університетів у світових рейтингах порівняно з європейськими має прямий зв'язок із суттєвою різницею у їх фінансуванні [134, с.49].

Настало необхідне усвідомлення того факту, що автономія навчальних закладів є вкрай важливою для шкіл, а особливо для університетів. Зокрема, відмічено тенденцію, що школи Фінляндії та університети Британії, які мають високий рівень автономії, посідають перші місця у рейтингах навчальних закладів [2].

У чому ж нині полягають головні недоліки Європейського освітнього простору і яким чином вони можуть вплинути на розвиток української освітньої системи?

Станом на зараз не можна зробити остаточний висновок про створення та ефективне функціонування так званого Європейського простору вищої освіти. ЄПВО існує скоріше як ідеологічна та віртуальна конструкція, що включає в себе низку документів та організацій (агенцій). Рівень студентської мобільності у 2010 р. планувався на рівні 10%, реально досягнуто лише 2,3% [52, с.205]. Втім, навіть такі показники нічого якісно не змінюють – найбільш активні студенти європейських університетів були “мобільними” задовго до початку Болонського процесу.

Багато сподівань покладалося на проект створення Європейського технологічного інституту – за зразком Масачусетського технологічного інституту у США. Однак новостворена установа має далеко не ті масштаби, яких від неї очікували. Адже лише річні видатки на дослідження в американському інституті у 12-15 разів перевищують заплановане фінансування його європейського аналога. Не вдалося узагальнити результати першого десятиліття дії Болонського процесу та сформулювати цілі на його наступний цикл. А ще ж для того, аби побудувати Європейський простір вищої освіти, якому задумано стати центральним елементом творчої та інновативної Європи знань, необхідно мати розроблений проект, окреслені етапи його втілення, вимірювані індикатори успішності.

Поки що Лісабонська стратегія та її документи, ухвалені на її розвиток є лише набором декларацій та загальних рекомендацій для країн ЄС з побудови неоліберальних режимів і ринків праці [96, с.7]. Деякі країни ЄС навіть піддають сумніву легітимність загально прийнятих документів, більше того, не підтримали їхні вимоги на національних референдумах.

Проблеми, що виникають у системі вищої освіти європейських країн на сучасному етапі, по суті, зводяться до кількох найважливіших. Йдеться насамперед:

– про внутрішні проблеми, пов’язані з реалізацією основних функцій університетів — проведенням наукових досліджень та ефективною організацією навчального процесу та зовнішні, що стосуються конкурентоспроможності університетів. Поруч з ними виступають проблеми

рівня та якості управління, а ще ті, що пов'язані зі змінами умов, у яких функціонують університети (фінансові обмеження, потреба суспільства в неперервній освіті, зменшення кількості населення в європейських країнах).

Вимоги, які виконуються в рамках Болонського процесу, зводяться в основному до кількох ключових позицій (введення двоциклового навчання, запровадження кредитної системи, контроль якості освіти, розширення мобільності, забезпечення працевлаштування випускників та привабливості європейської системи освіти) [9].

Відповідно до цих вимог у більшості країн ЄС функціонують багаторівневі системи підготовки спеціалістів, завершується введення системи освітніх кредитів, вирішено проблему процедур та критеріїв взаємного визнання кваліфікацій. Водночас кожна країна діє, виходячи із власного трактування положень Болонської декларації, а тому освіта та її організація тут мають свої особливості [23, с.20].

Відтак, при реформуванні вищої освіти, з одного боку, враховуються пріоритети збереження культурної різноманітності національних систем освіти, а з іншого — поліпшується міжнародна співпраця, розширюється мобільність, забезпечується працевлаштування студентів у європейському чи міжнародному просторі, активізується міжнародна конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

В керівних установах ЄС розуміють, що основним напрямом модернізації системи вищої освіти є широке впровадження в діяльність вищих навчальних закладів сучасних інформаційних технологій, розуміючи набагато ширше, ніж встановлення сучасних ПЕОМ або підключення до Інтернет.

Ще з кінця минулого століття в ЄС все більшої ваги набуває ідея значущості людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності національних економік. У цьому контексті з 1986 р. розпочинається обмін студентами, викладачами та учнями, що стартував реалізацією Програми *Erasmus* з метою сприяння співпраці між університетами та мобільності студентів в кордонах ЄС. Якщо на перших порах у рамках програми в обміні було задіяно близько трьох тисяч студентів, то на сучасному етапі за схемою

обмінів щорічно навчаються сотні тисяч студентів та науковців з тридцяти європейських країн.

Показово, що ключовим інструментом забезпечення високого рівня освітньої якості визначено забезпечення рівного доступу до інформаційно-комп'ютерної техніки, що планувалося досягти не тільки відповідним обладнанням та широкими комунікаційними можливостями, а й за рахунок високоякісного програмного забезпечення.

Проблема залучення молоді до вивчення природничо-наукових та математичних дисциплін передбачено вирішувати як через оновлення змісту природничо-математичної освіти на рівні середньої школи, так і посиленням зв'язків з промисловістю та бізнесом [99, с.275].

Розвиток «практичних навичок» (у тому числі у сфері інформаційних технологій) для суспільства знань визначено другою складовою мети підвищення якості освіти. ЄС, визнаючи це завдання пріоритетним, доклав чималих зусиль щодо розробки уніфікованого переліку базових навичок. Тривала робота завершилась прийняттям Європейської довідкової системи ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яка рекомендована для впровадження у національні системи освіти країн-членів. Система охоплює групу найважливіших компетентностей: спілкування рідною, іноземною мовою, математична, цифрова компетентність та базові компетентності у галузі науки й техніки, вміння вчитись, міжособистісна, міжкультурна, соціальна і громадянська компетентності, підприємливість та культурне самовираження.

Завдання «створення відкритого освітнього простору» передбачало, по-перше, спрощення доступу до освіти усім віковим групам через розробки інформаційних та орієнтаційних довідників, а по-друге, впровадження системи так званих «мостів» для того, щоб зробити можливим перехід від одного напрямку навчання чи від однієї системи освіти в іншу: європейці повинні мати змогу накопичувати освітні знання і бути впевненими, що отримані кредити та кваліфікації будуть визнані в усьому просторі ЄС [127, с.94].

Ключовою проблемою побудови Європи знань та Єдиного простору вищої освіти стала їхня беззастережна підпорядкованість дискурсу

конкурентоспроможності. Ця риторика слугує неоліберальній політиці зайнятості: виправдовує ліквідацію профспілок, скорочення соціальних виплат, масові звільнення, зростання нерівності в оплаті праці. В її межах будується те, що у Франції та Центральній Європі називають когнітивним капіталізмом (явище, коли вища освіта перетворюється на галузь бізнесу). Виробництво знань для прибутку та перетворення науково-дослідницьких інститутів на прибуткові корпорації руйнує європейські традиції фундаментальних досліджень, підриває автономію університетів, підкорюючи фундаментальну освіту поточній кон'юктурі ринку праці.

У країнах ЄС зрозуміли, що культивування підприємництва та традиції збагачення даються взнаки повальною втратою інтересу нових поколінь до інженерних та технічних спеціальностей. Тут часом дефіцит кадрів у цих галузях впродовж найближчого десятиліття складе від 700 тисяч до 1 млн. працівників. Європейська система освіти перекрити такої нестачі фахівців не зможе [37, с.200].

Дух підприємництва передбачалось розвивати через формування у суспільстві його високої культури, що обов'язково включає вміння знаходити шляхи вирішення проблем, відданість часу та зусиллям просування до успіху, бажання виявляти ініціативу та йти на виправдані ризики.

Ці та інші проблеми спонукають європейські країни шукати ефективніших підходів до реформування системи освіти та створення нової політики й законодавчої бази у сфері вищої освіти.

Позитивний досвід стратегічного управління вищими навчальними закладами у країнах ЄС необхідно уважно вивчати і раціонально впроваджувати в Україні [95, с.154]. Найбільш цінними позиціями та рекомендаціями із врахуванням національних особливостей побудови управлінських механізмів у вищих навчальних закладах можуть бути:

- необхідність побудови управлінського процесу, націленого на підтримку постійно високої якості освітніх послуг, що надаються;
- створення системи доступу громадян до якісної вищої освіти, з урахуванням приписів та настанов міжнародних документів;

- забезпечення спільної вигоди від взаємодії освітньої та наукової складових вищих навчальних закладів;
- вміння відповідати на виклики і загрози об'єктивним аналізом ситуацій, оперативним реагуванням, залученням невикористаних резервів;
- орієнтація стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів на високу конкурентоспроможність, що виступає ключовою умовою успішності закладу на ринку освітніх послуг;
- неодмінне врахування величезних втрат людських і матеріально-технічних ресурсів внаслідок тривалих воєнних дій на території країни.

РОЗДІЛ 4

АДАПТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ Й УЧАСНИКІВ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ВАЖЛИВІ УРОКИ

4.1. Досвід пристосування освітнього середовища до умов воєнного часу

У збройних протистояннях воюючих сторін збереження закладів освіти як безпечного простору завжди було і залишається надзвичайно гострим. Організація Об'єднаних Націй розробила Декларацію про безпеку шкіл, яку вже підписали представники понад 100 країн, але серед них немає росії. Нині ж, прийшовши із загарбницькою метою в Україну, агресор розглядає заклади освіти як об'єкти для своїх варварських обстрілів і перетворення їх на суцільні руїни.

За цих умов формування безпечного освітнього середовища та збереження людського і матеріально-технічного потенціалу стає визначальним і першочерговим.

Станом на початок 2022 року рівень безпеки закладів освіти та всього освітнього середовища в Україні не можна було вважати належним. Найсуттєвіші питання її організації напередодні широкомасштабного вторгнення рф мали досить непривабливий вигляд.

Недостатньою виявилась кількість об'єктів фонду споруд цивільного захисту закладів освіти та низький рівень їх відповідності вимогам щодо місткості, евакуаційних виходів, наявності водопостачання, водовідведення, вентиляції, обігріву, освітлення, засобів зв'язку і надання медичної допомоги, доступності для маломобільних груп населення, а також можливостей організації освітнього процесу. Діяла застаріла нормативно-правова база у сфері цивільного захисту здобувачів освіти та педагогів. Помітною була недоступність більшості закладів освіти і споруд цивільного захисту при них для осіб з інвалідністю, відсутність необхідної кількості шкільних автобусів для підвезення здобувачів освіти та педагогічних працівників. Давалися ознаки

незнання учасниками освітнього процесу правил безпечної поведінки в побуті, низький рівень обізнаності дітей щодо кіберзагроз та формування безпечної поведінки в Інтернеті, неготовність учасників освітнього процесу до поведіння в умовах надзвичайних ситуацій, бойових дій, а також відсутність у працівників закладів освіти навичок надання домедичної допомоги, обмежений доступ до послуг з охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу під час навчання та роботи з урахуванням впливу військової агресії на їх психічне здоров'я.

Тому повномасштабне вторгнення РФ змусило органи управління освітою прискорено працювати над тим, аби забезпечити роботу системи, а здобувачі освіти могли отримувати знання, вміння та навички у максимально доступних обсягах, але за умови суворого дотримання безпекових обмежень.

Міністерство освіти і науки України з перших днів воєнної загрози всю роботу організувало з урахуванням необхідності виконання мобілізаційного завдання в умовах особливого періоду. Оперативні і рішучі заходи спиралися і продовжують спиратися на законодавче та нормативно-методичне підґрунтя (зокрема, на статтю 15 Закону України «Про мобілізацію та мобілізаційну підготовку»). Протягом трьох місяців війни, у липні 2022 року лише 13% закладів освіти мали відповідні захисні споруди (у переважній більшості – найпростіші укриття, обладнані мінімально), на початок же 2022/23 навчального року – вже майже 50%, а станом на початок 2023/24 року – понад 75% [105].

За ініціативою Міністерства освіти і науки України створено міжвідомчу робочу групу, до якої увійшли провідні фахівці з різних органів державної влади (зокрема, Мінекономіки, Мінрегіону, МОЗ, МВС, Національної поліції, ДСНС). Колективно розроблено Концепції безпеки закладів освіти, реалізація якої дає змогу створити необхідне нормативно-правове підґрунтя для підтримки належного рівня безпеки освітнього середовища в Україні. Документ представляє комплексні стратегічні основи безпечного середовища у закладах освіти та організацію в них рівних, належних і сприятливих умов здобуття знань та викладання [112].

Її метою є адаптація всіх учасників освітнього процесу до складних умов воєнного часу. Це відбувається непросто, позначене великими зусиллями багатьох структур педагогічного, медичного, правоохоронного спрямування.

У період воєнного стану з метою стимулювання залучення молоді до навчання у вітчизняних закладах освіти застосовано різноманітні управлінські інструменти, у першу чергу ті, які суттєво полегшують доступ до освіти, дають змогу ввійти всім учасникам навчання у звичну колію. Досить сказати, що вже перший рік війни змусив мобілізувати всю силу й волю учнів, студентів, педагогів і вже на кінець 2022 р. освітній процес здійснювався у 12,9 тисячі шкіл (7,7 тисячі працювали у традиційному та змішаному форматі, 5,2 тисячі – в онлайн-форматі), його забезпечували понад 500 тисяч учителів та вихователів. До навчання у закладах загальної середньої освіти залучено понад 4 млн учнів, які займаються і в змішаному форматі. Обладнано понад 18 тисяч укриттів (у тому числі у сфері вищої та фахової передвищої освіти – 1,1 тисяч, професійної освіти – 0,6 тисяч, загальної середньої освіти – 9,6 тисячі, дошкільної освіти – 5,9 тисяч), в яких одночасно можуть розміститися 4,4 млн осіб.

Станом на початок 2023 року значно поліпшено рівень безпеки освітнього середовища. У 12 тисячах закладів освіти організовано професійну охорону, 9 тисяч – обладнані «тривожною сигналізацією», 7 тисяч - пристроями зовнішнього або внутрішнього відеоспостереження. Переважна більшість шкіл та дитячих садочків мають належну огорожу. Всі педагоги пройшли відповідні тренінги та інструктажі, а фактично – підвищення кваліфікації з питань безпеки [105].

З метою облаштування існуючих та будівництва нових захисних споруд у державному бюджеті України на 2023 рік передбачено видатки за програмою «Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти» в обсязі 1,5 млрд грн., що дало можливість адаптувати їх до умов воєнного часу.

Стала дуже надійною твердиною в нашій боротьбі з ворогом створена спільними зусиллями потужна міжнародна коаліція, яка постійно надає вітчизняній системі освіти необхідну допомогу.

Під час військових дій та ще й тривалий час після їх закінчення заклади освіти в Україні підвищуватимуть вимоги до безпечності освітнього середовища. Облаштування укриттів та організація безпеки занять у школі, вищому навчальному закладі залишається одним з найважливіших завдань для їхніх керівників.

Адже від безпекової ситуації, наявності, стану та місткості укриття, від результатів обстеження закладу спеціальними комісіями залежить ухвалення рішення щодо організації освітнього процесу – очно, дистанційно чи у змішаному форматі.

Адаптація до воєнних умов породила й утвердила чимало понять, правил і принципів, раніше зовсім неідомих системі освіти. Скажімо, ввійшло в побут фахівців і закріпилося поняття протоколу безпеки – певного набору правил, процедур, якими повинні керуватися педагоги та учні у закладі освіти щодо певних ситуацій. З огляду на ризики безпеки таких протоколів у закладі має бути декілька, зокрема щодо дій під час повітряних тривог та проведення евакуації, перебування в укритті, поведження під час уроків онлайн.

У початковому році першого етапу війни помітно зросла кількість дітей, родини яких вимушено переселилися на безпечніші території. Тому, окрім традиційних адаптаційних практик для учнів при переході між ланками освіти, керівники дуже уважно стежать за пристосуванням дітей ВПО до нового для них середовища [3, с.62].

Складовими безпеки освітнього середовища окрім санітарно-епідеміологічного благополуччя навчальних закладів, безпечність є також обладнання та приміщень. З метою створення надійних умов перебування у цих закладах всіх учасників освітнього процесу під час воєнного стану проводяться комісійні обстеження (за участі спеціалістів органів управління освітою, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Держпродспоживслужби) приміщень, тимчасових укриттів, забезпечення належних санітарно-гігієнічних

умов для перебування дітей. Керівники закладів освіти навчилися швидко орієнтуватися в рекомендаціях щодо облаштування приміщень згідно санітарних норм та створення умов для дотримання санітарно-гігієнічного, протиепідемічного та дезінфекційного режимів.

Особлива їхня увага спрямовується на облаштування найпростіших укриттів. Хоча, більшість закладів (85,4%), що працюють за очною або змішаною системами, забезпечені такими укриттями, все ж у Київській області це становить лише 63%, Закарпатській – 55%, Черкаській – 66%. А це не завжди дає змогу забезпечувати повноцінний навчальний процес.

Суттєвим викликом для системи залишається забезпечення закладів освіти питною водою гарантованої якості. Централізованим водопостачанням користуються 70% закладів освіти, водою з локальних мереж – 17%, привозною – 10%. Зокрема, в Миколаївській та Харківській областях в навчальних закладах практично відсутня вода гарантованої якості через руйнування систем її централізованого постачання.

Залишається напруженою ситуація щодо робіт з каналізування в навчальних приміщеннях. Через вихід з ладу старих систем або їх повною відсутністю у населених пунктах сільської місцевості навчальні заклади змушені користуватися в цій справі за давнім, дідівським методом. Така санітарно-технічна нецивілізаційність стосується 9020 закладів освіти.

Досвіду адаптації освітнього середовища у воєнний час активно сприяли вчасно розроблені заходи, рекомендації та нормативно-правові документи. І все ж деякі проблеми ще потребують свого вирішення і серед них [3; 105; 131]:

- дотримання безпеки під час освітнього процесу (переважна більшість закладів освіти, які працюють дистанційно не мають обладнаних найпростіших укриттів, що унеможлиблює їх роботу за очною та змішаною системами навчання);

- забезпечення якісною питною водою закладів освіти переважно сільської місцевості, оскільки природний склад води ґрунтових вод не відповідає санітарно-хімічним вимогам (загальна жорсткість, хлориди, сульфати, залізо);

- недостатність коштів у бюджетах територіальних громад для:

- завершення, проведення капітальних ремонтів приміщень закладів освіти, в тому числі харчоблоків, інженерних систем життєзабезпечення (водопровід, каналізаційна мережа, облаштування внутрішніх туалетів, система опалення).

- відсутність та недостатнє обладнання існуючих медичних кабінетів, дефіцит медичних кадрів, особливо в ЗЗСО та ПТУ, що не дає змоги здійснювати повноцінний медичний супровід здобувачів освіти;

- значне перевищення кількості дітей проєктної місткості закладів освіти, особливо в закладах загальної середньої освіти західних областей;

- високі ціни на харчові продукти, складна логістика їхньої доставки.

У час війни українські заклади освіти продемонстрували своє вміння швидкого переходу і надійного пристосування до дистанційної та змішаної форми навчання. Можна сподіватися, що така готовність стане запорукою успішної роботи і в післявоєнний період [131, с. 11]. Ключовими складовими вже зараз стали: «гнучкий» розклад уроків, підтримка роботи комп'ютерів та інтернету в працездатному стані, наявність документів (інструкції, протоколи, алгоритми) для педагогічних працівників (вчителів, заступників директорів) та інформаційних матеріалів для батьків щодо онлайн-навчання, використання електронних журналів та інтернет-платформ з навчальними матеріалами, опанування вчителями можливих стратегій роботи з учнями під час уроків в режимі он-лайн.

У процесі адаптації до умов воєнного часу особливо гострим є питання створення безпечної інфраструктури закладів освіти, вирішення якого вимагає значних фінансових витрат, а також ефективної координації роботи органів влади різного рівня. Багатомісячний досвід показав, що ключовими напрямками створення безпечної інфраструктури закладів освіти можливо забезпечити [3; 73; 105; 112]:

- облаштуванням існуючих та будівництвом нових споруд цивільного захисту із застосуванням проєктів повторного використання або за індивідуальними проєктними рішеннями з урахуванням конкретних вимог законодавства;

- забезпеченням мінімальних умов для належної організації освітнього процесу в спорудах цивільного захисту;
- забезпечення пожежної, техногенної безпеки та порядку охорони закладів освіти із залученням поліції, встановлення у закладах освіти комплексу тривожної сигналізації з підключенням до пунктів централізованого спостереження та реагування, встановлення стаціонарних металодетекторів, облаштування необхідних огорож;
- удосконаленням нормативно-правової бази у сфері цивільного захисту для створення безпечних умов перебування у навчальних закладах учасників освітнього процесу.

Стратегічним напрямом адаптації та важливим уроком підтримки безпечного освітнього середовища виявилось ефективне попередження та протидія негативним безпековим явищам. Це доцільно гарантувати:

- посиленням поліцейської присутності у закладах освіти з наданням ефективних послуг щодо недопущення правопорушень учасниками навчально-виховного процесу;
- запровадженням системи раннього попередження та своєчасної евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу, або його ризику на заклад;
- впровадженням алгоритму дій у разі виникнення небезпечних ситуацій, виявленням вибухонебезпечних та інших підозрілих предметів у закладі освіти;
- трансформацією психологічної служби системи освіти та психологічного супроводу з урахуванням впливу військової агресії на учасників освітнього процесу;
- створенням нормативно-правової бази у сфері громадської безпеки в частині підвищення ефективності попередження та недопущення вчинення правопорушень в закладах освіти.

Продовження активної адаптації до умов воєнного стану закладів загальної середньої освіти триває. На допомогу приходять вирішення нових завдань як, наприклад, організація системного навчання в умовах надзвичайних ситуацій,

перегляд й актуалізація освітніх програм, шкільних автобусів, зокрема спеціально обладнаних для перевезення маломобільних груп, організація та супровід надання міжнародної технічної допомоги, а також залучення до співпраці підприємств, установ, організацій (зокрема міжнародних) транспортного спрямування.

Військова агресія рф проти України зумовила переорієнтацію діяльності установ, підпорядкованих МОН, на підтримку організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Український центр оцінювання якості освіти забезпечив можливість проведення вступної кампанії за новими правилами: замість традиційних вступних випробувань (ЗНО, ЄВІ/ЄФВВ) заплановано проведення тестувань у оновленому (дещо спрощеному) форматі.

Діяльність ДУ «Український інститут розвитку освіти» була присвячена змістовному та методичному супроводу освітніх проєктів, підтримці електронних освітньо-інформаційних ресурсів для організації дистанційного навчання в умовах воєнного стану. Так, на вебсайті установи систематизовано корисні посилання й змістовні матеріали для навчання здобувачів з використанням дистанційної, змішаної, очної або індивідуальної форм навчання; створено Всеукраїнський онлайн-розклад; забезпечено змістовне наповнення освітньої платформи «Всеукраїнська школа онлайн», Learning passport, Prosvita, Smart Osvita; здійснюється проєкт «Навчаємося без кордонів», розроблення освітніх матеріалів для чатботу ЮНІСЕФ; проведено урок з мінної безпеки й реалізуються інші проєкти, націлені на підтримку безперервності та якості освіти.

Діяльність ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» була спрямована передусім на навчально-методичну підтримку організації освітнього процесу в період дії воєнного стану. Зокрема, установа долучилася до створення змістовного наповнення Всеукраїнського онлайн-розкладу; введено рубрику «На допомогу батькам та вихователям дітей дошкільного віку»; започатковано та реалізуються численні освітні проєкти (всеукраїнський проєкт «Перемагаємо разом», проєкт «Будь активним заради Миру!», всеукраїнський проєкт «Обери професію своєї мрії»; спецкурс «Школа кар'єрного консультанта: психолого-

педагогічний аспект профорієнтаційної роботи»; сприяння створенню освітніх хабів та ін.). Окрім того, установою здійснюється навчально-методичне забезпечення впровадження реформи НУШ, надається психологічна підтримка учасників освітнього процесу.

У період дії воєнного стану Державна служба якості освіти проводить інституційний аудит закладів освіти, безперервно здійснює державний нагляд (контроль) щодо дотримання вимог законодавства закладами освіти, здійснює акредитацію освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти, ведеться сертифікація педагогічних працівників, надаються консультації закладам освіти, проводяться співбесіди з керівниками закладів щодо проблем і практик організації освітнього процесу під час дії воєнного стану, здійснюється моніторинг якості освіти тощо.

Комітет з фізичного виховання та спорту МОН в умовах воєнного стану провадив діяльність за численними напрямками: фізичне виховання, спортивна підготовка, утримання споруд, волонтерська робота, взаємодія з громадськістю та ЗМІ, а також участь у реалізації урядових програм і проєктів. Комітет співпрацює з Українською федерацією учнівського спорту, федераціями з видів спорту, спортивним рухом Junior, науковими установами та громадськими організаціями. Спільно з партнерами Комітет проводить всеукраїнські спортивно-масові та спортивні заходи, міжнародні заходи в Україні, а також сприяє участі здобувачів освіти України в міжнародних спортивно-масових і спортивних заходах. Окрім того, Комітет спільно з науковими установами й фахівцями із фізичної культури та спорту реалізує урядові програми та проєкти, розробляє методичні рекомендації й навчальний відеоконтент, проводить семінари та практикуми щодо розвитку фізичної культури і спортивної підготовки, інноваційних підходів до фізичного виховання, що сприяє залученню до рухової активності більшого числа учнів.

Виділено довгострокові пріоритети розвитку освіти в Україні: відновлення пошкодженої та зруйнованої інфраструктури, повернення вимушено переміщених учасників освітнього процесу й продовження політики реформування сфери освіти на всіх рівнях. На повоєнний період основними

завданнями розвитку української освіти визначено: коригування освітніх програм відповідно до навчальних втрат, спричинених війною; відновлення освітнього процесу на охоплених війною територіях, а також інфраструктури навчальних і наукових закладів; забезпечення психологічної підтримки учасників освітнього процесу, запровадження програм їх психологічної реабілітації, адаптації, підтримки у воєнний і післявоєнний періоди; відновлення повномасштабного зовнішнього незалежного оцінювання при вступі й атестації студентів; продовження реалізації реформи НУШ, створення доступного та безпечного цифрового освітнього й дослідницького середовища; забезпечення підготовки кваліфікованих фахівців для потреб економіки країни з використанням можливостей дуальної освіти, державноприватного партнерства, запровадження фінансової автономії закладів вищої освіти; відновлення грантової підтримки наукових і науково-технічних розробок Національним фондом досліджень України; прискорення інтеграції в європейську та світову освітню й дослідницьку сфери.

4.2. Цифровізація освітнього простору – надійний і якісний механізм адаптації до випробувань воєнного періоду

Адаптуючись до складних і тривожних реалій воєнного періоду, учасники освітнього процесу користуються особливо надійною і якісною допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Водночас повномасштабна військова агресія російської федерації проти нашої незалежної держави зумовила низку викликів і для вітчизняної сфери освітніх цифрових технологій. Виявилась очевидною неможливість швидкого повернення здобувачів освіти усіх рівнів до стаціонарного навчання через несприятливу безпекову ситуацію, що ускладнювало широке використання технологій онлайн-навчання та викладання. На цьому шляху стала також недостатня забезпеченість технічними ІТ-засобами навчання здобувачів освіти та засобами викладання педагогів [131, с.7]. Сюди ж додається і рівень

розвитку цифрової освітньої інфраструктури, зокрема недостатність забезпечення швидкісним Інтернетом закладів освіти, цілих регіонів України, обмежена можливість отримання онлайн-послуг та сервісів у сфері освіти внаслідок слабкої розвиненості електронних освітніх платформ [3, с.62]. В екстремальних умовах, що склалися, був помітний брак достовірної, актуальної інформації у сфері освіти, яка надходить у режимі реального часу.

Зважаючи на це, держава в особі Міністерства освіти і науки України докладає максимум зусиль для забезпечення безперервності навчання, надання доступу до знань та можливості навчатися кожному. В умовах воєнного стану набула критичного значення можливість організувати дистанційне навчання за рахунок цифрових технологій і рішень. Саме тому здійснюється активна робота щодо залучення якомога більшої кількості міжнародних партнерів, зацікавлених українських організацій та представників бізнес-сектору до підтримки цифрової освіти в Україні.

Міністерство освіти і науки України разом із міжнародними партнерами проводить цифрову трансформацію сфери освіти. Проведено низку заходів: протидія кіберзагрозам, цифрова грамотність і гігієна, посилення захисту державних освітніх інформаційних систем; розвиток платформ дистанційної освіти та е-діловодства закладів освіти; розвиток вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн»; забезпечення програмно-апаратних інфраструктурних освітніх потреб учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану тощо. З перших днів військової агресії рф МОН за підтримки міжнародних партнерів забезпечено сталість освітнього процесу шляхом широкого застосування ІТ-інструментів.

Завдяки попередньому досвіду організації дистанційної освіти в Україні під час пандемії, зокрема запуску Всеукраїнської школи онлайн, роботу не довелося починати з нуля, а було продовжено створення й модернізацію цифрового контенту. За участі ЮНІСЕФ підтримано розвиток платформи Всеукраїнської школи онлайн, яка наповнюється оновленими курсами для 5–11-го класів, розробляється новий контент відповідно до освітніх програм. ЮНІСЕФ також підтримав модернізацію спеціальних платформ щодо

створення додаткового функціоналу для вчителів, які на її базі можуть проектувати власні курси [112].

У співпраці з офісом War Child у Нідерландах розроблено контент з елементами використання ігрових практик і механізмів для учнів 1–4-го класів з метою вивчення математики, розвитку читання. Команда німецького видання Klett Publishers у співпраці з українським видавництвом «Ранок» розробила цифрові інтерактивні версії підручників для початкової школи, покривають всі предмети обов'язкової програми. Save the Children надає підтримку з адаптації змісту платформи Code.org – топового онлайн-ресурсу з вивчення інформатики в межах шкільної програми. Важливим при цьому є проведення всеукраїнської освітньої кампанії з популяризації вивчення інформатики серед дітей.

Окрім того, МОН і Мінцифри відновили роботу з командою EU4DigitalUA та підписали спільний Меморандум про актуалізацію шкільної програми з інформатики. Видавництво Mozaik надало безкоштовний доступ до програмного забезпечення mozaBook для учнів і вчителів України. Цінним стало й те, що партнери з розвитку разом із МОН проводять спеціальні тренінги для вчителів щодо використання нових інструментів, щоб вони змогли застосовувати контент у навчальному процесі як основний або додатковий матеріал та відстежувати прогрес учнів [105].

Досягнуто домовленості з лідерами ринку онлайн-навчання – платформами Coursera, Udey та edX про надання безкоштовного доступу до широкого спектра курсів для українських студентів. Міжнародний фонд «Відродження», долучившись до допомоги університетам в освоєнні цифрового навчання та розвитку освітніх цифрових сервісів, сприяв створенню команди підтримки й промоції дистанційного навчання серед закладів вищої освіти. Разом із МОН фахівці фонду працюють над технічною складовою підтримки університетів у доступі до різноманітних платформ, проводить навчання представників закладів вищої освіти, відповідальних за цифровий компонент навчання.

У співпраці з Tech ToTheRescue розроблено вебпортал для збору інформації про можливості використання онлайн-платформ, а також про успішне

використання та адаптації їх змісту українськими університетами в процесі навчання.

У межах вступних кампаній до закладів вищої освіти за підтримки Постійного представництва ЮНЕСКО в Україні розроблено прототип системи для проведення національного мультипредметного тесту. Технічне завдання на цю систему виконано за підтримки швейцарсько-українського проєкту «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». Незважаючи на обмежені терміни, паралельно проведено роботу разом з ЮНІСЕФ щодо побудови нового модуля на базі Єдиної державної електронної бази з питань освіти для електронного вступу та електронного подання документів вступниками [106].

За підтримки швейцарсько-українського проєкту DECIDE почав діяти освітній чат-бот EducationUABot для підтримки внутрішньо переміщених учителів та дітей. Здійснено також запуск інформаційного вебсайту «Освіта в умовах воєнного стану» про українську систему освіти й актуальну інформацію для закладів освіти в країнах, які приймають велику кількість дітей.

У співпраці з ЮНІСЕФ налагоджено роботу інформаційної платформи «Навчання під час війни», де подаються відповіді на поширені запитання стосовно навчання в Україні та за кордоном під час дії воєнного стану. За підтримки міжнародних фахівців з ЮНІСЕФ та української команди Google було розроблено Всеукраїнський онлайн-розклад для учнів 1–11-го класів. А завдяки співпраці Міністерства освіти і науки України, Міністерства культури та інформаційної політики, українських телеканалів ПЛЮСПЛЮС, «Піксель» та регіональних каналів Суспільного мовника, а також платформ онлайн-телебачення MEGOGO, Київстар ТБ, 1+1 video, sweet.tv та volia.tv організовано проєкт «Навчання без меж» – трансляція відеоуроків для учнів 5–11-го класів по телебаченню. Із перших тижнів війни працює вебсайт «Освіта під загрозою» з онлайнмапою України, на якій зображено кількість зруйнованих і пошкоджених шкіл, дитсадків, університетів, де дані оновлюються щотижня [106; 112].

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває кіберзахист. Ще до початку війни, Радою національної безпеки і оборони України було схвалено Стратегію кібербезпеки України, а нині вона втілюється в життя, оскільки Україна вже фактично захищає свої кордони у кіберпросторі. Основними пріоритетами кібербезпеки України стали: безпечний кіберпростір задля оборони суверенітету держави та подальшого успішного розвитку суспільства, захист прав, свобод і законних інтересів громадян України у кіберпросторі, а також європейська та євроатлантична інтеграція у сфері кібербезпеки .

В Україні проводяться важливі наукові дослідження у сфері кібербезпеки, розгорнуто навчальні програми, курси, тренінги з кібернавчання для всіх верств населення. У порядку денному – розроблення Загальнонаціональної програми кіберграмотності, спрямованої на підвищення рівня цифрової компетентності населення, через введення понять і розумінь цифрових навичок, кіберобізнаності щодо сучасних кіберзагроз і протидії їм до навчальних програм загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти.

Міністерство освіти і науки України активно працює над напрямками розвитку цифрових навичок учасників освітнього процесу, переглядаючи модельні навчальні програми з інформатичної галузі для закладів загальної середньої освіти. А Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України спеціальним наказом затвердило професійні стандарти за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти» та «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)», у яких інформаційно-цифрову компетентність визначено як необхідну для цих професій. Цифрова обізнаність стала важливою складовою професійного вишколу педагога в сучасній системі освіти, а тому затверджено Типову програму підвищення кваліфікації педагогічних працівників з розвитку цифрової компетентності. Ця програма відкриває можливість усім суб'єктам, що працюють у цій сфері, надавати послуги професійного розвитку педагогічних працівників із підвищення їх

цифрової грамотності, результати яких не потребують окремого визнання педагогічними радами закладів освіти [141, с.15].

Мета програми – підвищення рівня компетентності слухачів, а також підготовка до подальшої роботи в умовах цифровізації та європейського вектора розвитку за напрямками:

- цифровізація суспільства та освіти;
- цифрові технології для професійного розвитку, комунікації та співпраці;
- електронні освітні ресурси;
- використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- інформаційна й кібернетична безпека в інформаційному суспільстві та цифровому освітньому середовищі;
- цифрові сервіси для навчання, оцінювання результатів здобувачів освіти та підвищення їх цифрової компетентності.

Міністерство цифрової трансформації України у співпраці з Міністерством освіти і науки України розмістило на порталі «Дія. Цифрова освіта» національний тест на цифрову грамотність «Цифрограм для вчителів» із метою оцінки та вдосконалення педагогічними працівниками власного рівня цифрової компетентності. Тест дає змогу оцінити 21 професійну цифрову навичку, що згруповані в п'ять сфер:

- учитель у цифровому суспільстві;
- професійний розвиток;
- використання та аналіз цифрових ресурсів;
- навчання й оцінювання учнів;
- розвиток цифрової компетентності учнів.

Цей інструмент допоможе визначити рівень цифрових навичок та побудувати власну траєкторію професійного зростання. Компанією Google у співробітництві з організаціями The Net Safety Collaborative та Internet Keep Safe Coalition розроблено навчальний посібник із безпеки дітей в Інтернеті. Він охоплює п'ять найсуттєвіших тем щодо цифрового громадянства й безпеки:

- Ділися з обачністю. Цифровий слід і відповідальне спілкування.

- Не дай себе обманути. Фішинг, шахрайство та надійні джерела.
- Бережи свої таємниці. Безпека в Інтернеті та паролі.
- Круто бути доброзичливим! Боротьба з негативною поведінкою в Інтернеті.
- Сумніваєшся? Спитай! Сумнівний контент та сценарії.

Впродовж останнього часу на територіях, де ведуться бойові дії, з боку окупантів посилилась увага до сфери освіти. Ворог, захопивши частину наших земель, намагається запровадити освітній процес за російськими навчальними програмами. Тому дуже важливо закрити доступ загарбникам до освітніх реєстрів та баз даних, національних і локальних, і насамперед приватних освітніх інформаційних систем та інформаційних ресурсів, які продовжують функціонувати й містять персональну інформацію про тих, хто навчається, їхніх батьків, педагогів, містять характеристики особливості соціального статусу учасників освітнього процесу [112].

Міністерство цифрової трансформації для відомчих інформаційних систем Міністерства освіти і науки надало низку можливостей посилення їх безперебійності, цілісності та збереження баз даних, гарантування захисту від несанкціонованого доступу. Серед реалізованих сценаріїв – системи резервування, реплікації в незалежні від екзогенного впливу сховища, посилені SSL-сертифікати, можливості професійних безпекових аудитів. Усе це, разом із оперативним реагуванням фахівців з цифровізації й технічних адміністраторів, забезпечило сталість роботи національних інформаційних освітніх систем в умовах війни [105].

Життєво необхідною та невід’ємною складовою для української освітньої системи виявилось застосування технологій дистанційного навчання. Пандемія COVID-19 змусила стрімко запроваджувати не лише онлайн-технології зв’язку, а й наповнення різних платформ освітнім змістом. Війна додатково об’єктивно актуалізувала продовження розпочатого та всебічно поглибила його. Запроваджена вебплатформа «Всеукраїнська школа онлайн», що призначена для дистанційного та змішаного навчання учнів і методичної підтримки вчителів, забезпечила здобувачів освіти рівним, вільним і безоплатним

доступом до якісних освітніх матеріалів, а педагогічних працівників – можливістю отримувати допомогу в організації дистанційного навчання, створенні й роботі у віртуальних класах [131, с.9].

Нині вона містить тисячі відеоуроків, тестів і матеріалів для самостійної роботи з основних предметів для учнів 5–11-го класів, серед яких: українська література, українська мова, біологія, біологія та екологія, географія, всесвітня історія, історія України, математика, алгебра, алгебра і початки аналізу, геометрія, мистецтво, основи правознавства, природознавство, фізика, хімія, англійська мова та зарубіжна література. Учні можуть користуватися платформою як для навчання, так і для додаткового ознайомлення з пропущеною темою.

Для вчителів розроблено й постійно переглядаються рекомендації для проведення змішаного та дистанційного навчання за допомогою навчальних матеріалів платформи. Усі освітні матеріали відповідають чинним державним освітнім програмам. Для педагогічних працівників на платформі діє «Кабінет вчителя», завдяки якому можна створювати віртуальні класи для своїх учнів, відстежувати їх навчальний поступ і надавати зворотній зв'язок [3, с.64]. Школярі ж користуються мобільним застосунком – повноцінним інструментом для зручного навчання з мобільних пристроїв, в якому є доступ до всіх курсів і матеріалів, розміщених на платформі. Також учні можуть брати участь у обговореннях та спілкуватися зі своїми однокласниками. Можливості застосунку будуть поступово розширюватися. Реалізація цього проєкту стала результатом спільних дій Міністерства освіти і науки України, Міністерства цифрової трансформації України, ДУ «Український інститут розвитку освіти», ГО «Освіторія», ЮНІСЕФ Україна, БФ «Відродження», швейцарсько-українського проєкту DECIDE. Всеукраїнську школу онлайн підтримали також три мобільних оператори – Київстар, Vodafone та Lifecell, які забезпечують безлімітний нетарифікований доступ до вебсайту платформи та її мобільного застосунку для всіх абонентів [105]. Серед поточних завдань – збільшення кількості уроків для учнів 5–11-го класів (це дасть змогу покрити всю навчальну програму), створення контенту для початкових класів, а також

наповнення платформи факультативними матеріалами (наприклад, курсами з іноземних мов, фінансової грамотності, підприємництва).

Онлайн-контент для організації дистанційного та змішаного навчання є хоч і значною, але все ж таки тільки частиною ефективної організації освітнього процесу в таких формах. Застосування дистанційних технологій не можливе без інших інструментів, таких, наприклад, як електронні журнали. На базі програмно-апаратного комплексу «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» діє модуль електронного класного журналу, що використовується школами як безкоштовний державний сервіс. Облік навчальних годин, зазначення тем навчальних предметів, облік відвідування здобувачами освіти навчальних занять, а також фіксація результатів навчання – важливі елементи організації освітніх і управлінських процесів під час дистанційного або змішаного навчання, адже завдяки електронним журналам учителі, учні та батьки мають доступ до необхідної інформації незалежно від місця їх перебування [112]. Наявність державного сервісу електронного журналу не означає, що заклади освіти не можуть використовувати будь-які інші платформи з певним функціоналом.

Активно готується підґрунтя для повного переходу на електронне діловодство в закладах освіти: розробляються необхідні системи та модулі, напрацьовується відповідна нормативно-правова база.

У зв'язку з повномасштабною агресією РФ проти України постала гостра потреба в підтримці освітнього процесу, зокрема для дітей, які опинилися на окупованих територіях, у зоні бойових дій або в евакуації. З метою забезпечення безперервності освітнього процесу й організації ефективних форм дистанційної освіти для всіх школярів на території України та поза її межами створено Всеукраїнський онлайн-розклад, над наповненням розкладу працювали фахівці МОН, ДУ «Український інститут розвитку освіти» та ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти». Тематичне наповнення розкладу складається з переліку тем рекомендованих навчальних предметів (дистанційних курсів), містить посилання на матеріали з різних ресурсів – уроки, розміщені на вебплатформі для дистанційного навчання учнів 5–11-го

класів, електронні версії підручників, телеуроки від провідних українських учителів, прямі ефіри-стріми [141, с.20].

Інша освітня платформа Learning passport є результатом партнерства ЮНІСЕФ і Microsoft, яка успішно запроваджена більше ніж у 20 країнах світу. В Україні вона наповнюється матеріалами освітніми та з психологічної підтримки, що містять онлайн-курси, відео, текстові та інтерактивні поради, рекомендації для дітей, батьків і педагогічних працівників. З метою забезпечення безперервного навчання учнів 1–11-го класів із різних регіонів України, потужні освітні платформи Prosvita, Smart Osvita зібрали небайдужих учителів, які проводять цікаві і змістовні предметні вебінари та уроки для дітей навіть у вихідні дні.

Зокрема, для платформи Prosvita сформовано розклад уроків, котрий узгоджувався із Всеукраїнським онлайн-розкладом; окреслено тематичне планування, яке відповідає чинним навчальним програмам; надано методичні рекомендації щодо конструювання уроку в умовах дистанційної форми навчання (використання мотиваційних елементів, прийомів для концентрації уваги, зняття психологічного перевантаження (практики соціально-емоційного й етичного навчання)); проведено уроки з біології (6–11-й класи), хімії (7–9-й класи) та природознавства (5-й клас). Проведено також всеукраїнські інтерактивні онлайн-уроки з мінної безпеки, де була представлена інформація про те, як розрізняти вибухонебезпечні предмети, де може чатувати небезпека та які знаки попереджають про неї; як зробити свої прогулянки й пересування безпечними та яких правил вкрай важливо дотримуватися. Урок для початкової школи вже подивилися 20 000 дітей на каналі YouTube і 21 000 учасників на сторінці Facebook; для середньої й старшої школи – 10 000 та 15 000 школярів відповідно. Це виховує пильність, обережність, допомагає адаптуватися дітям до умов воєнного часу.

У межах програми взаємодії МОН і Google відбулася низка онлайнтренінгів щодо можливостей використання платформи YouTube в освітньому процесі. Для педагогів організовано дистанційне навчання за програмою «Цифрові інструменти Google для освіти», яка передбачає 12 ідентичних циклів

безкоштовних освітніх курсів і тренінгів. Курс містить п'ять модулів, кожен з яких складається з відеолекції, практичних завдань і підсумкового тесту [105].

Учасники отримують завдання в захищеному віртуальному просторі Google Класів. До кожної теми публікується запис лекції, а також проводиться додаткова консультація, під час якої кожен учасник має можливість поставити запитання тренеру та продемонструвати екран для розв'язання проблемної ситуації. Заклади освіти, педагогічні колективи яких успішно завершать навчання за програмою з показником понад 50 % загальної чисельності працівників, протягом року отримують спеціальний статус «Заклад освіти – учасник програми Google for Education».

Досягнуто домовленостей з лідерами ринку онлайн-навчання – платформами Coursera, UdeMy та edX про надання безкоштовного доступу до курсів українським студентам. У межах підтримки освіти України Coursera та UdeMy безкоштовно відкрили понад 12 тисяч онлайн курсів для здобувачів фахової передвищої та вищої освіти України із можливістю отримати сертифікат про їх проходження [112].

Для забезпечення рівних можливостей доступу до освіти та працевлаштування всіх громадян України за підтримки проєкту Академії електронного урядування здійснено запуск е-документів про освіту в мобільному застосунку «Дія». Розроблено Порядок формування та застосування е-документа про освіту та сформовано технічні вимоги до цієї публічної електронної послуги. За результатами її реалізації особа матиме доступ до відомостей щодо власних документів про освіту, а також до документів про науковий ступінь.

Важливим вектором цифровізації сфери освіти стало подальше удосконалення діяльності Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО). Наразі до Єдиної державної електронної бази з питань освіти внесено дані про всі заклади, наукові установи, що надають ліцензовані державою послуги у сфері освіти різних рівнів, а також обласні, районні, місцеві органи управління ними [131, с.11].

Повністю переведено в електронний формат із використанням ЄДЕБО відображення щорічної вступної кампанії до вищих начальних закладів. На спеціалізованих інформаційних вебсайтах за даними цієї єдиної електронної бази здійснюється повідомлення громадськості про перебіг вступної кампанії (ліцензований обсяг; кількість місць, що фінансуються за державним замовленням та за кошти фізичних (юридичних) осіб; вартість навчання за спеціальностями; прізвища й ініціали осіб, які подали заяви на вступ, їх рекомендації та зарахування до закладів освіти).

В умовах воєнного стану в Україні з метою посилення безпеки вступників внесено істотні зміни до порядків прийому на навчання для здобуття вищої, фахової передвищої освіти. На виконання цього доопрацьовано програмне забезпечення ЄДЕБО, зокрема реалізовано можливість дистанційного подання заяв на вступ за всіма освітніми траєкторіями в особистому електронному кабінеті вступника. Участь у конкурсному відборі за результатами єдиного вступного випробування, а також здійснено доповнення спеціальних умов участі в конкурсному відборі категорією «Особи, місце проживання яких зареєстровано (задекларовано) на особливо небезпечній території» та внесено відповідні зміни до порядку конкурсного відбору [105].

З початком військової агресії РФ проти України реєстри й сервіси ЄДБО набули особливого значення, адже з їх використанням особи, які здобули освіту в Україні або є педагогами й вимушено залишили місця проживання, можуть підтвердити здобуття освіти чи педагогічну роботу, не маючи на руках необхідних документів.

Для верифікації інформації, внесені до бази, налаштовано взаємодію ЄДЕБО з державними електронними інформаційними ресурсами, реалізовано взаємодію з інформаційно-телекомунікаційною системою Українського державного центру міжнародної освіти МОН, ПАК «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту». В ЄДЕБО забезпечується кіберзахист із дотриманням законодавства у сфері захисту інформації, для чого в інформаційно-комунікаційній системі модернізовано комплексну систему захисту даних, у якій запроваджено сучасні організаційно-правові та

інженерно-технічні заходи безпеки. Слід особливо підкреслити, що ЄДЕБО розвивається навіть в умовах воєнного стану, розширюючи спектр виконаних нею робіт, що автоматизують освітні послуги, і нині без неї вже важко уявити інформаційну частину сфери освіти.

З метою втілення програми інформатизації та забезпечення сталості й безперервності освітнього процесу, створення безпечних умов для навчання та викладання, Міністерством освіти і науки України спільно з Міністерством цифрової трансформації України реалізовано передання десятків комплектів обладнання Starlink, що складається з терміналу й супутникової антени та забезпечує доступ до високошвидкісного, високонадійного супутникового зв'язку [106].

Усвідомлюючи щодня те, що цифровізація освітнього простору стала надійним і досить якісним механізмом адаптації до випробувань воєнного часу, варто наголосити на Основних завданнях її розвитку в повоєнний період. Йдеться насамперед про подальший розвиток і вдосконалення технологій дистанційного навчання та е-діловодства закладів освіти через модернізацію вебплатформи «Всеукраїнська школа онлайн» та запровадження державного електронного класного журналу. Потребуватиме застосування різноманітних форм і методів забезпечення здобувачів освіти та педагогів програмно-апаратними засобами для навчання й викладання. Набуде особливого значення розвиток інфраструктури інтернет-покриття для навчальних закладів, місць тимчасового перебування здобувачів освіти та учителів і викладачів. Прискорене впровадження цифрового освітнього паспорта – унікальної і важливої цифрової інфраструктури забезпечить збір, обробку і збереження аналітичної інформації щодо здобувачів освіти й даних статистики про кожен заклад, функціонування електронних кабінетів, цифрову прозорість управлінських процесів у навчальних закладах за рахунок розвитку ПАК «АІКОМ» і ЄДЕБО та їх інтеграції з іншими державними інформаційними системами й реєстрами.

4.3. Реалізація реформи шкільного харчування в умовах правового режиму воєнного часу

У період адаптації учасників освітнього процесу до умов воєнного стану виявляється немало різних чинників, що помітно впливають на досягнення тієї чи іншої цілі.

Такою постала разом зі своїми проблемами і труднощами організація дитячого харчування (насамперед у школах) . Будучи однією із пріоритетних в освітній державній політиці, вона, як показали часи воєнного лихоліття, потребує дієвих змін. Реформа шкільного харчування нині здійснюється за ініціативою та під патронатом першої леді України Олени Зеленської, що дає змогу швидко й ефективно консолідувати різних стейкхолдерів, здійснювати вкрай важливі й необхідні кроки.

Практичну реалізацію реформи забезпечують група державних органів, обласні адміністрації, громади, керівники управлінь освіти, педагоги, значну допомогу надають міжнародні партнери.

Йдеться, по суті, не лише про харчування. Ця реформа і про культуру споживання та культуру виробництва, про корисні звички і виховання відповідального громадянина, і про соціальну позицію бізнесу.

«Ми не тільки змінили нормативну базу, розпочали оновлювати шкільні харчоблоки, навчати кухарів – ми прагнули сформувати культуру здорового харчування, через школу принести знання про правильну їжу не тільки дітям, а й їхнім сім'ям. Це мало вплинути не лише на учнів – на всю країну», – зазначала ініціатор важливих змін Олена Зеленська.

На початку 2023 року відбулася стратегічна сесія законодавчого органу, а через кілька днів – робоча зустріч у розширеному форматі, в якій узяли участь п'ятеро членів уряду, керівники Антимонопольного комітету, Держпродспоживслужби, інших зацікавлених органів державної влади, міжнародні партнери, представники профільних неурядових організацій.

У розроблених заходах вибудовано та презентовано Стратегію реформування системи шкільного харчування на період до 2027 року, яка

передбачає кілька основних напрямів: розвиток кадрового потенціалу; відновлення та модернізація харчоблоків освітніх закладів; фінансова підтримка територіальних громад у забезпеченні яким харчуванням учнів та вихованців закладів освіти; здорове харчування у закладах освіти (впровадження нових норм та меню); промоція культури здорового харчування.

А вже через місяць Всесвітня продовольча програма ООН в Україні та Міністерство освіти і науки України підписали меморандум, який передбачає здійснення практичних кроків щодо забезпечення учнів початкових класів гарячою їжею. Нині цей масштабний проєкт успішно реалізується.

Починаючи з січня 2023 року, Міністерство освіти і науки України впровадило механізм постійного моніторингу реалізації реформи шкільного харчування. Згідно з останніми даними, на «нове меню» перейшли майже 97 відсотків шкіл (у тому числі у 18 областях – всі навчальні заклади), створено нових та модернізовано наявних 3800 харчоблоків. Ці цифри свідчать, що реформа поглиблюється, а основні її заходи реалізується успішно. І все ж попереду – ще дуже багато роботи. Адже протягом 2022 року органами Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів проводилися заходи державного контролю і перевірено 537 закладів загальної середньої освіти 143 заклади дошкільної освіти. У кожному третьому випадку виявлено значні порушення. Відбулися також 23 обстеження постачальників харчової продукції. Загалом під час перевірок складено 331 припис про усунення відступів від вимог чинного законодавства, вилучено понад півтонни небезпечних продуктів. При найбільш разючих фактах складено протоколи, а посадові особи притягнуті до адміністративної відповідальності.

Водночас доцільно знати, що відповідальність за реалізацію важливої реформи лежить не лише на державних органах. За безпечність та якість шкільного харчування, згідно з вимогами законодавства, у першу чергу відповідають оператори ринку, які безпосередньо організовують харчування дітей в закладах освіти. Правові відносини у цій сфері регулює, зокрема, Закон

України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Відповідно до статті 20 цього Закону, оператори ринку зобов'язані:

- забезпечувати дотримання гігієнічних вимог до харчових продуктів на всіх стадіях їх виробництва та обігу;
- відповідати за безпечність та окремі показники якості харчових продуктів;
- вилучати або відкликати у встановлених законом випадках харчові продукти, які перебувають в обігу, якщо встановлено, що ці продукти можуть спричинити шкідливий вплив для здоров'я людини;
- компенсувати відповідно до закону шкоду, заподіяну споживачам внаслідок споживання неякісного харчового продукту.

Найбільша увага – до закладів освіти, в яких організовано харчування на основі приготування та реалізації готових страв власного виробництва. Керівник такого закладу має повноваження самостійно затверджувати примірне чотиритижневе сезонне меню (але за погодженням територіального органу Держпродспоживслужби).

За посиланнями, розміщеними на сайті Міністерства охорони здоров'я, можна завантажити відповідні технологічні картки, які містять перелік страв, необхідні параметри і розрахунки (маса бруто / нетто, енергетична цінність страв), вимоги до продуктів. У картках навіть запропоновано відповідні процеси приготування та температурні режими. Над цими рекомендаціями працювала авторитетна робоча група, до складу якої входили досвідчені фахівці кількох міністерств і відомств, керівники управлінь освіти, науковці, практики харчової справи. Окрім того, керівник закладу освіти має повноваження затвердити асортимент буфету (при його наявності), але тільки з урахуванням встановлених вимог до організації харчування.

У цій роботі керуються, зокрема, Порядком організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення й відпочинку, затвердженого спеціальною постановою Кабінету Міністрів України.

У закладах освіти заборонено замовляти та використовувати певні харчові продукти, зокрема м'ясо та яйця водоплавної птиці, річкову рибу,

харчові продукти з високим вмістом цукрів, непастеризоване молоко та молочні продукти, виготовлені з нього, гриби, каву та кавові напої, непастеризовані соки, продукцію домашнього виробництва.

Не допускається також використання молока без кип'ятіння, сиру кисломолочного, сметани без термічної обробки. Забороняється виготовлення кислого молока «самоквасу», холодців, м'ясних і рибних салатів, паштетів, зельців, форшмаку, виробів у фритюрі, млинців і макаронів «по-флотськи» із сиром м'яким, сиром кисломолочним або м'ясом, кремів, морсів, напоїв із штучними барвниками, ароматизаторами та підсолоджувачами.

Одним із факторів успіху ініційованої й розгорнутої реформи час воєнних дій є належна підготовка якісних кадрів та здійснення просвітницьких заходів. За участю Міністерства освіти і науки України, інших організацій проведено кілька регіональних форумів «Реформа системи шкільного харчування», учасниками яких були керівники та фахівці управлінь освіти, директори шкіл, методисти, спеціалісти контролюючих органів. Учасникам цих форумів надано багато корисних навчальних та науково-методичних відомостей у різних форматах. Також створено кілька «комунікаційних майданчиків», у тому числі на рівні регіонів і громад. Розпочала роботу платформа про здорове харчування у школах «Знаймо» (знаємо, що їмо), яка містить всю найважливішу інформацію про реформу, нормативно-правову базу, навчальні матеріали.

Основне завдання платформи – інформувати освітніх управлінців, керівників закладів освіти, педагогів та батьків про зміни в системі харчування та найкращі практики його організації у школах.

Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) та студія онлайн-освіти «EdEra» розробили запустили безкоштовний онлайн-курс для вчителів «Основи здорового харчування для учнів 1–4 класів». Курс складається з 5 модулів і передбачає вивчення основ збалансованого раціонального харчування. Учителі, які успішно пройшли фінальний тест, отримали від ЮНІСЕФ ігрові набори на тему здорового харчування учнів молодшої школи.

Міністерством освіти і науки України започатковано створення кулінарних хабів, на базі яких здійснюється підготовка, перепідготовка та підвищення

кваліфікації кухарів. Такі структури діють здебільшого на базі спеціалізованих закладів професійної освіти. Кулінарні хаби працюють у Києві, Львові, Борисполі, а також у Тернопільській, Полтавській та Одеській областях.

За підтримки Національної асоціації громадського харчування створено і презентовано модель організації навчання та підвищення кваліфікації кухарів освітніх закладів. Спільно з Національним управлінням у справах освіти та молоді Естонської Республіки проведено семінар і з-поміж майстрів виробничого навчання закладів професійно-технічної освіти відібрано 32 тренери, які набули знань з підготовки працівників їдалень освітніх установ.

1 червня 2023 року, у Міжнародний день захисту дітей, Кабінет Міністрів України ухвалив дві важливі постанови, які стосуються шкільного харчування: «Про реалізацію спільного з Всесвітньою продовольчою програмою при Організації Об'єднаних Націй (ВПП ООН) проєкту щодо надання фінансової підтримки закладам загальної середньої освіти у 2023/24 навчальному році» та «Про внесення змін до Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку». Цим підкреслено, що незважаючи на виклики воєнного часу, труднощі, які переживає країна, органи державної влади наполегливо здійснюють передбачені законодавством необхідні заходи, спрямовані на впровадження здорового харчування та підтримку споживання у закладах освіти продуктів тільки високої якості.

Відповідно до Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення і застосовується 3 технологічні моделі організації харчування:

- використання базової, опорної кухні,
- та кейтерингу (фабрики – кухні).

В Україні майже 19 тисяч освітніх закладів використовують базову кухню. Це найпоширеніша модель, за якої процес приготування та видача готових страв здійснюється з використанням матеріально-технічної бази харчоблоку. Лише 266 закладів освіти користуються опорною кухнею, яка передбачає доставку готової гарячої їжі у заклади освіти, де організація гарячого

харчування є неможливою або економічно недоцільною. У 394 закладах використовується модель «фабрика – кухня», або кейтеринг.

Заходами реформи виявлено невідповідність санітарно-гігієнічним вимогам за набором та площею 300 приміщень харчоблоків закладів дошкільної освіти, 459 таких приміщень у закладах загальної середньої освіти. Найбільша кількість проблемних харчоблоків у Вінницькій, Закарпатській, Одеській, Полтавській, Хмельницькій та Чернівецькій областях. Ще великою залишається кількість шкільних їдалень, у яких не вистачає належного технологічного, холодильного обладнання, кухонного та столового посуду, інвентаря. Не всюди виконуються норми споживання основних харчових продуктів (овочі, фрукти, молоко та молочні продукти), не забезпечується різноманітність страв.

Та все ж труднощі й виклики воєнного часу, хоча й повільно, але долаються. Адаптуючись до них, освітні заклади в організації дитячого харчування знаходять нові резерви, намагаються впроваджувати у своїй роботі перевірені методи, кращий досвід.

РОЗДІЛ 5

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПОГЛЯД ЧЕРЕЗ АНАЛІТИЧНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ

5.1. У пошуку оперативних рішень і визначальних перспектив.

Повномасштабна військова агресія російської федерації болюче вдарила по Україні і наклала невідворотній відбиток на всі процеси в освітньому середовищі. Деякі міста й селища України російськими артилерійськими та авіаційними бомбардуваннями повністю зруйновані або суттєво пошкоджені. Мільйони громадян України, рятуючись від російської деспотії, змогли евакуюватися і хтось перебрався на безпечніші території, комусь довелося шукати даху над головою в інших країнах. Досить помітно постраждала система освіти, адже вона є найбільш розгалуженою сферою суспільного життя [105]. Опинившись у нових реаліях функціонування, система освіти України змушена була вдатися до невідкладного пошуку ефективних стратегій й тактик, оперативних рішень і визначальних перспектив. За таких умов освітні заклади зустрілися з жорсткими викликами та обмеженнями обумовленими, зокрема, воєнним станом, що вимагало швидкого вироблення та імплементації нестандартних підходів до вибору й реалізації стратегічних рішень. Практичної модифікації потребували усі питання організації та реалізації управління навчальними закладами.

Як відомо, тип необхідної стратегії розвитку такого закладу визначається рівнем наявного потенціалу в ньому та ступенем його реалізації в сучасних ринкових умовах. Під час воєнного стану на перший план виходять новітні виклики, які безсумнівно мають вплив як на рівень наявного стратегічного потенціалу закладу освіти, так і на спроможність реалізувати потенціал у конкретні переваги.

Кожна із запропонованих стратегій передбачає реалізацію унікального набору заходів, спрямованих на поліпшення стану ресурсного забезпечення

навчального закладу, удосконалення системи управління та адаптації як до викликів і ризиків воєнного часу, так і до ринкової ситуації. Маючи на увазі, що проектування стратегії розвитку закладу освіти є складною науково-практичною справою, варто зупинитися, зокрема, на кількох з них і розглянути можливість їх використання [26; 47; 80; 95; 113; 129; 143] :

- *антикризову стратегію* доцільно застосовувати, якщо навчальний заклад має задовільний рівень стратегічного потенціалу, що реалізується в умовах несприятливого середовища (необхідне зміцнення потенціалу та розробка антикризових заходів);

- *стратегія розвитку ринкового продукту (найбільш перспективних напрямів діяльності)* рекомендована навчальним закладам, які мають задовільний стратегічний потенціал, але функціонують в умовах нейтрального середовища (доцільно формування та вжиття заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків);

- *стратегія вертикальної інтеграції та підвищення якості освіти й управління* рекомендується застосовувати навчальним закладам, які мають задовільний рівень стратегічного потенціалу і функціонують в умовах сприятливого ринкового середовища (економічно доцільним є створення нових структур, зокрема науково-навчальних, науково-технічних, інноваційних комплексів, реалізацію заходів з подальшої інтеграції науки, освіти і сфери виробництва, що врешті-решт має призводити до підвищення якості освітніх послуг та забезпечення лідерських позицій закладу у певному сегменті);

- *стратегію концентричної диверсифікації* слід застосовувати у випадку, якщо рівень стратегічного потенціалу навчального закладу перебуває на рівні «добре», але вплив факторів середовища є переважно несприятливим (пропонується вжиття заходів, спрямованих на підтримку наявного стратегічного потенціалу, зокрема через формування нових освітніх продуктів із використанням наявної бази);

- *стратегію глибокого проникнення на ринок та горизонтальної диверсифікації* доцільно застосовувати, якщо умови є несприятливими, але наявний стратегічний потенціал перебуває на рівні «відмінно» (необхідно

вживати заходи, спрямовані на повноцінну реалізацію наявного потенціалу, зокрема із використанням агресивної маркетингової політики та цінових механізмів підтримки конкурентоспроможності);

- *стратегія горизонтальної інтеграції* застосовується у випадку, якщо стратегічний потенціал закладу перебуває на рівні «добре», але фактор ринкового середовища є нейтральним (рекомендується розглянути питання про об'єднання з іншими вищими навчальними закладами, або активізувати реалізацію інтеграційних заходів);

- *стратегія вертикально-конгломератної диверсифікації* рекомендується до застосування у випадку, якщо навчальний заклад функціонує у нейтральному ринковому середовищі, але при цьому має високий рівень стратегічного потенціалу (доцільно впровадження нових освітніх технологій, поглиблення рівня спеціалізації, запровадження унікальних освітніх продуктів);

- *стратегія розвитку ринку* має застосовуватися у тому випадку, якщо стратегічний потенціал навчального закладу відповідає рівню «добре», а умови ринкового господарювання є в цілому сприятливими (доцільно визначити перспективні сегменти ринку освітніх послуг і на цій основі формувати нові освітні продукти, а також формувати у споживачів нові потреби);

- *стратегія інноваційного зростання* рекомендується до застосування у випадку, якщо навчальний заклад має високий рівень стратегічного потенціалу та функціонує у сприятливих умовах ринкового середовища (необхідно розробляти інноваційні за змістом освітні продукти, а також впроваджувати амбітні інтеграційні проекти, у тому числі із іноземними партнерами, тим самим забезпечуючи свої лідерські позиції на ринку).

Можна запропонувати розглядати й інші стратегічні підходи розвитку навчального закладу, які враховують особливості високодинамічного середовища на ринку освітніх послуг, а також необхідність формування та розвитку менеджментом навчальних закладів унікальних конкурентних переваг. Вказані стратегії виступають як альтернативні до тих, які можуть бути

обрані у вищих навчальних закладах із високим рівнем стратегічного потенціалу (рівень «відмінно»). Отже, йдеться про [8; 62; 93; 98; 144]:

- *стратегію формування та розвитку конкурентних переваг*, якщо заклад займає унікальну нішу, а його ринковий статус в цілому добрий. Джерелом розвитку такого закладу виступає певна конкурентна перевага, яка є привабливою для споживачів. Менеджмент вищого навчального закладу виокремлює кілька конкурентних переваг в якості джерела розвитку, оскільки за рахунок них відбувається ринкове позиціонування закладу та забезпечується отримання доходу на заздалегідь запланованому рівні. В таких умовах конкурентна перевага виступає як об'єкт стратегічного управління, а стратегія розвитку спрямована на підтримку переваг та їхню «капіталізацію». Підтримка конкурентних переваг може бути об'єктом управління (приміром, у формі реалізації окремої програми або проекту);

- *стратегію розвитку науково-інноваційного потенціалу*, яка передбачає активний розвиток та підтримку інноваційної діяльності, якщо заклад має унікальні (на рівні світових стандартів) наукові та інноваційні результати, і здатен забезпечувати високі доходи від вказаної діяльності (актуальне для закладів, які мають визнані на світовому рівні наукові досягнення). В іншому разі наукова та інноваційна діяльність, з огляду на специфічність української вищої школи, не зможе стати джерелом розвитку.

Необхідність виокремлення цих стратегій пояснюється специфікою процесів, що відбуваються в системі освіти України. Навчальні заклади намагаються все активніше демонструвати позитивні результати, у тому числі від використання наявних конкурентних переваг, що є запорукою успіху таких закладів як виробників освітнього продукту.

З іншого боку, намагання навчальних закладів України інтегруватися до світового освітнього простору, у тому числі через участь у грантових програмах, спонукає до вжиття заходів, спрямованих на підвищення ефективності освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, результати якою оцінюються в системі міжнародно визнаних показників. Не

дивно спостерігати, що навчальні заклади України націлюються на виконання реальної, а не удаваної інноваційної освітньої діяльності.

Проблема обґрунтування механізмів реалізації різних стратегій представляє значний інтерес в контексті не лише загроз воєнного часу, а й реформи освіти України загалом. З багатьох питань немає усталеної точки зору, а окремі питання залишаються малорозробленими.

Практика управління навчальними закладами на засадах стратегічного менеджменту в Україні є поодинокую і фрагментарною. Це пов'язане з тим, що більшість навчальних закладів поки що не мають належного обсягу економічної та академічної автономії, що перешкоджає самостійності в ухваленні ввадливих управлінських рішень [95, с.122]. Одна частина закладів, відчуючи значний попит на свої послуги, не вважає за доцільне будувати цілісну систему стратегічного управління, інша ж для підтримки системи стратегічного менеджменту не мають належного кадрового та фінансового ресурсу.

В той же час окремі навчальні заклади України впроваджують практики стратегічного управління, складаючи відповідні програми і вживаючи заходів для їхнього виконання.

Найбільш виразно ця тенденція виявляється у сфері вищої освіти. Провідні університети України у різних формах розробляють документи, згідно з якими визначають орієнтири розвитку на довгострокову перспективу [24, с.93]. Єдиного підходу щодо їх ухвалення не існує. Різними університетами використовуються не однакові, а власні моделі підготовки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень.

Провідні українські університети, прагнучи до лідерства, забезпечують найкращі показники у навчальній, науковій, міжнародній діяльності [29, с.251]. Їхнє керівництво основну увагу зосереджує на досягненні якісних, а не кількісних показників. При оцінюванні своєї конкурентної позиції університети здебільшого орієнтуються на визнані міжнародні та провідні національні рейтинги.

Українські університети з лідерськими позиціями, добре розуміючи необхідність реального підсилення наукової та інноваційної діяльності, вводять наукову складову у навчальний процес. Ефективність навчання в такій системі визначається результативністю наукової роботи студентів [102, с.23].

Доцільність активізації різних форм інноваційної діяльності, включаючи комерціалізацію знань, трансфер технологій, підтримку діяльності технопарків, керівництво таких університетів розуміє як життєву потребу, підказану вимогами часу. Тому впроваджують нові форми наукової творчості викладачів та студентів, що базуються на використанні сучасних мотиваційних механізмів (наукові стажування, наукові обміни, грантові програми [97, с.23].

По-новому ставляться до реалізації заходів маркетингових комунікацій. Зокрема, розширюється мережа партнерських організацій, створюються навчальні комплекси (із залученням середніх шкіл, ліцеїв, гімназій, коледжів), ведеться активна робота із соціальними партнерами (у тому числі провідними роботодавцями) [70, с.173].

Стратегічним напрямом формування навчальних програм у провідних університетах стало врахування перспектив розвитку науки, техніки, технологій, прогностичні оцінки прогресу економіки держави на довгострокову перспективу. Тут широко використовують можливості автоматизації та інформатизації управлінського процесу, впроваджують сучасні технології менеджменту.

Набір рекомендацій для формування стратегічних орієнтирів розвитку вищого навчального закладу базується на врахуванні та виконанні вимог визнаних міжнародних стандартів [65, с.102]. Інструментами цього в умовах ринку освітніх послуг України може стати реалізація низки комплексних програм, які передбачають удосконалення окремих складових діяльності навчального закладу (організації та змісту освіти у відповідності з Болонською декларацією; наскрізної практичної підготовки майбутніх фахівців відповідно до вимог багатоступеневої освіти; наскрізної комп'ютеризації та інформатизації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі; орієнтованої на результат наукової та науково-дослідної роботи професорсько-викладацького

складу та студентів; оптимізації навчального плану згідно з вимогами роботодавців та очікуваннями споживачів; комплексної системи діагностики знань, умінь та навичок на основі новітніх технологій; співробітництво між вищими навчальними закладами).

Вищі навчальні заклади, орієнтовані на отримання якомога більшого доходу, націлені на отримання певних конкурентних переваг [28, с.157]. Процес формування конкретних переваг базується на так званих «продуктових стратегіях» (адже освітню послугу у сфері вищої освіти можна представити як ринковий продукт). Формування та просування ринкового продукту відбувається на основі теорії і методології комерційного маркетингу.

Природно, що конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг дедалі загострюватиметься, а підтримка збалансованого розвитку вищого навчального закладу дедалі ускладнюватиметься. Це обумовлює необхідність запровадження у вищих навчальних закладах систем стратегічного управління, орієнтованих як на розвиток власного потенціалу, так і на адаптацію до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Конкурентна позиція вищого навчального закладу є органічним поєднанням кількох взаємопов'язаних процесів серед яких – підтримка якості освітніх послуг, ціна, імідж навчального закладу, престижність диплому, сприйняття його роботодавцями, доступ до державної підтримки.

Конкурентні переваги, які здобуває вищий навчальний заклад в процесі реалізації програми стратегічного розвитку, покликані вирішити тактичне завдання – обмежити негативну дію конкуренції, включаючи “недружні прояви”, “конкурентні атаки”, демпінг. Кожен вищий навчальний заклад, незалежно від його форми власності та підпорядкування, повинен бути готовим до впливу негативних ринкових та позаринкових викликів, які можуть мати об'єктивний та суб'єктивний характер [69, с.23].

Основним стратегічним ресурсом що використовується як конкурентна перевага, вважається інтелектуальний капітал, утворений на основі трудової діяльності викладацького складу. Іншим важливим ресурсом сучасного вищого навчального закладу є його матеріально-технічна база (виробничі та допоміжні

приміщення, навчальне обладнання, лабораторне устаткування, витратні матеріали).

Ключовим елементом моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом у розвинутих країнах є його автономія. Автономія вищого навчального закладу розглядається як інструмент його самостійності, відповідальності та високої якості діяльності одночасно [2]. Виділяють академічну, економічну, організаційну автономію вищого навчального закладу. У розвинутих країнах автономія вищого навчального закладу є інструментом, який підтримує вирішення завдань, що стоять перед закладом як виробником освітніх та суміжних послуг.

Університатам рекомендується розробляти перспективи розвитку, маючи на увазі, що такий документ стає основним інструментом стратегічного управління, яке необхідне для поступу внутрішнього потенціалу та мінімізації негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз [62]. Важливо, щоб така стратегія розвитку вищого навчального закладу була ринково-орієнтованою, будувалася із врахуванням реальних процесів, що відбуваються у цьому динамічному середовищі. Водночас, вона має бути націлена на досягнення чітких орієнтирів, здатних відображати стан стратегічного потенціалу, конкурентоспроможності, рівня адаптивної здатності

В процесі реалізації стратегії розвитку вищий навчальний заклад використовує наявний потенціал, що формується на базі наявних ресурсів [13, с.65]. Серед них найважливішими є: інтелектуальний (якість науково-педагогічного персоналу), трудовий (якість персоналу, результативність кадрової роботи), науково-інноваційний (результативність наукових шкіл, якість наукового обладнання, спроможність науковців до актуальних досліджень), матеріальний (наявність матеріально-технічної бази та технологічного обладнання), організаційно-економічний (наявність системи управління, здатної до вирішення складних завдань), - маркетинговий (доступ до ринку, здатність організувати ефективну взаємодію із споживачами), фінансовий.

Менеджмент (управлінський персонал) сучасного вищого навчального закладу має адекватно гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, намагаючись мінімізувати впливи негативних та максимізувати дію позитивних, сприятливих факторів. Прагнучи підвищити якість освіти, вищий навчальний заклад може вступати в активну взаємодію із реальними підприємствами, установами, організаціями, ідентифікувати при цьому їхній запит та коригувати відповідні навчальні плани і програми. Скажімо, намагаючись залучити на навчання більшу кількість студентів, важливими є ділові стосунки з керівниками середніх шкіл, представниками органів управління освітою, батьківського самоврядування. Коли ж виникає потреба отримати доступ до зовнішніх ресурсних джерел та світових наукових досягнень чи залучити на навчання іноземних студентів, вищий навчальний заклад вступає у взаємодію з іноземними партнерами (зарубіжними вищими навчальними закладами, науковими установами, компаніями, фондами, освітніми агенціями, редакціями журналів).

5.2. Інтеграційні процеси у вищих навчальних закладах: напрями, можливості, результати

В умовах глобалізації та інформатизації освітнього простору, а також загострення конкуренції на ринку освітніх послуг, українські вищі навчальні заклади шукають інституції зовнішнього середовища, яких можна використовувати як джерело реалізації своїх стратегічних програм. Це набуває особливого значення у важкі й виснажливі часи військової агресії проти України.

Інтеграцію в освітній сфері розуміють як процес об'єднання певних ресурсів та можливостей вищого навчального закладу з іншими організаціями задля досягнення передбачених цілей.

Останніми роками інтеграційні процеси все більше активізуються в національних економічних системах, набираючи форму об'єднання ресурсів

різних організацій для досягнення спільної мети. Особливо яскраво інтеграційні процеси виявляються у корпоративному секторі через злиття та поглинання корпорацій.

Поширення інтеграційних процесів під час реалізації стратегій розвитку має на меті вдосконалення організаційної структури управління для реалізації конкретних стратегічних і тактичних завдань, а також з метою забезпечити високу ефективність управлінських та виробничих процесів [4, с.14].

Інтеграційна стратегія – це документ, в якому визначаються найважливіші напрямки реалізації програм і проектів, що здійснюються із використанням відповідних механізмів. Важливо розглянути можливості формування та виконання інтеграційних проектів, що виконуються вищими навчальними закладами з установами академічної науки, суб'єктами корпоративного сектору, а також зарубіжними партнерами внаслідок міжнародної діяльності. Ці напрямки вважаються основними в ході реалізації інтеграційних стратегій вищих навчальних закладів, а тому потребують додаткового обґрунтування.

Інтеграція, як форма співробітництва вищих навчальних закладів з установами академічної науки, створює належні передумови для активізації наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності [101]. Цей процес, як правило, призводить до низки позитивних наслідків: розвиток інтелектуального потенціалу вищого навчального закладу, підвищення якості освіти за рахунок зростання ролі наукових досліджень у навчально-виховному процесі, формування у майбутніх фахівців чітких понять про сучасні проблеми науки і техніки, зміст і характер творчої праці, залучення додаткових доходів за рахунок виконання наукових робіт та реалізації інноваційних проектів.

Інтеграційне співробітництво із зарубіжними партнерами створює умови для залучення тих ресурсів стратегічного розвитку, які містяться за межами країни [52, с.106]. Це приводить не лише до зростання контингенту іноземних студентів, а й допомагає в залученні іноземних фінансів для виконання міжнародних наукових проектів, підтримці академічної мобільності викладачів

і студентів, забезпеченні своєчасного надходження актуальної наукової та науково-технічної інформації.

Інтеграційна взаємодія із бізнесовими структурами відкриває можливості для підвищення практичної орієнтованості навчання, залучення практиків до організації навчально-виховного процесу, формування у майбутніх фахівців належної професійної та технологічної культури. Це також призводить до формування позитивної ділової репутації закладу серед роботодавців, збільшення кількості працевлаштованих випускників за отриманим фахом [96, с.5]. Налагодження постійного й ефективного співробітництва із майбутніми роботодавцями – представниками підприємств, установ, організацій тієї сфери діяльності, для якої заклад готує фахівців дає змогу навчальному закладу своєчасно адаптувати зміст навчальних програм і планів до реальних потреб практики, що значно підвищує якість освіти. Створюються сприятливі організаційно-економічні умови для залучення роботодавців до навчально-виховних справ роботи (використання обладнання, проходження практики, спонсорська допомога закладу, реалізація спільних навчально-виробничих проектів [33, с.435]. В результаті такого співробітництва з'являється реалістична та справедлива система оцінювання знань студентів (включення до державних екзаменаційних комісій представників роботодавців, проведення ними реальної виробничої практики, вивчення професійно орієнтованих дисциплін безпосередньо на виробництві).

Інтеграційні процеси у сфері вищої освіти відбуваються і в рамках формальних структур (зареєстровані організації в межах чинного законодавства – технологічні та інноваційні парки, науково-впроваджувальні підприємства, бізнес-інкубатори) і в рамках неформальних (тимчасові колективи, до складу яких входять представники вищого навчального закладу та іншого партнера, що беруть участь у реалізації конкретного проекту).

Формування та реалізації інтеграційних проектів з вищими навчальними закладами відповідає інтересам як провідних наукових установ, так і відомих бізнес-структур. Співпрацюючи з вищими навчальними закладами наукові установи виконують перспективні дослідницькі проекти, використовуючи

матеріально-технічну базу цих закладів, відбирають талановитих студентів, які виявили схильність до наукової діяльності, отримують можливість використовувати їхню працю. Бізнес-структури в процесі такої співпраці отримують доступ до інформації про нові технологічні рішення, інновації, розробки, залучають науково-педагогічних працівників та студентів до розвитку виробництва і технологій, відбирають для роботи у себе найбільш підготовлених студентів, знайомлять їх із корпоративною культурою.

Провідні вищі навчальні заклади, виконуючи вимоги законодавства України про освіту, активно реалізують програми профорієнтації, що передбачають пошук цільових груп абітурієнтів та залучення їх до навчання [74, с.38]. В цій роботі вони взаємодіють із середніми школами, і, зокрема, через низку інтеграційних проектів, які передбачають заходи, спрямовані на формування зацікавленості випускників конкретним вищим навчальним закладом [48, с.82]. Подекуди ці проекти реалізуються як у традиційних формах (підготовчі курси, участь у олімпіадах, навчальні екскурсії для школярів, гарантування пільг при вступі), так і в оригінальних (проведення концертів, матеріальне заохочення директорів шкіл та класних керівників, проведення “пробних” творчих іспитів).

Аналізуючи такі підходи, можна зробити висновок про перспективність проектів інтеграції вищих навчальних закладів та середніх шкіл не тільки з погляду професійної орієнтації (створення додаткового платоспроможного попиту для вищих навчальних закладів), а й з точки зору завдань гуманізації освітньої системи, модернізації середньої освіти, наближення її діяльності до задоволення потреб національної економіки, розкриття творчих здібностей школярів, ідентифікації та подальшої реалізації наявного особистісного потенціалу абітурієнта (студента). Це важливо сьогодні і матиме особливе значення в роки повоєнного відновлення [52, с.202].

Стимулювати інтеграційні процеси між сферами освіти, науки і бізнесу має конкуренція, яка вже існує на ринку освітніх послуг (хоча вищі навчальні заклади мають далеко не однаковий рівень доступу до ресурсів). Освітні установи змушені вживати маркетингові заходи, проводити гнучку цінову

політику, створювати умови для підвищення привабливості у споживачів. Конкуренція у сфері науки ведеться на рівні доступу до бюджетного фінансування, а в корпоративному секторі вона присутня на окремих ринках.

Можна зробити висновок, що у формуванні та реалізації інтеграційних проектів найбільше зацікавлені вищі навчальні заклади, які повинні шукати додаткові конкурентні переваги в якості джерела стратегічного розвитку. Саме вищі навчальні заклади мають мотивацію скласти перелік перспективних проектів співпраці з установами науки та суб'єктами корпоративного сектору, а також взяти на себе ініціативу щодо ініціювання й адміністрування таких проектів.

Серед важливих орієнтирів державної економічної політики є подолання дезінтегрованості сфер вищої освіти, науки і реального виробництва. Цей орієнтир досягається через формування та підтримку перспективних інноваційних структур, створених за участю вищих навчальних закладів [97, с.25].

Інтеграційні стратегії на рівні вищого навчального закладу і в наші дні, і в майбутньому виступатимуть джерелом зміцнення конкурентоздатності закладу, формування високої ринкової позиції, підтримки позитивної ділової репутації, а також залучення додаткових споживачів, зростання внутрішнього потенціалу [32, с.60].

З метою вирішення конкретних проблем вищий навчальний заклад розробляє програми інтеграційної взаємодії та співробітництва, які передбачають реалізацію ділових проектів та заходів з необхідними інституціями. Створюється структурний підрозділ або призначається посадова особа, відповідальна за координацію та моніторинг результативності робіт у сфері інтеграційного співробітництва,

На рівні вищого навчального закладу важливо мати механізм стимулювання співробітників, які ініціюють та беруть участь у реалізації програм інтеграційного співробітництва []. Водночас необхідно розробити нормативну базу, у тому числі методичні рекомендації, щодо діяльності закладу з різними партнерами. Доцільність розробки таких рекомендацій щодо

плану стратегічного розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг назріла і має бути в порядку денному сучасної науки і практики.

Обрання конкретного типу стратегії розвитку вищого навчального закладу здійснюється вищим менеджментом закладу з урахуванням поточної ринкової ситуації, прогнозу динаміки ринку, аналізу зовнішніх викликів, наявного потенціалу, спеціалізації та деяких інших факторів.

З методологічної точки зору ринкова спроможність вищого навчального закладу базується на його конкурентному потенціалі, формування якого передбачає використання наявних ресурсів та охоплення всіх внутрішніх процесів, що відбуваються у вищому навчальному закладі [128, с.165]. Таким чином реалізується принцип системності, що дає змогу виявити «сильні» та «слабкі» сторони управлінського механізму.

В сучасних умовах найефективнішим методом стратегічного управління розвитком є конкурентний метод, оскільки вищі навчальні заклади живуть і працюють у висококонкурентному середовищі. Окрім того, кожен з них володіє елементом унікальності, тобто набором конкурентних переваг, які стають джерелом стратегічного успіху на ринку. У випадку, якщо вищий навчальний заклад вдало просуватиме та використовуватиме власні переваги, на нього очікує поліпшення ринкової позиції та збільшення результативності своєї діяльності.

Основою моделі управління розвитком є стратегічне планування, яке складається з ситуаційного аналізу, формування місії та стратегічних цілей, обґрунтування моделі, методів та прийомів і вибору організаційного ресурсу.

Розробка стратегії починається з вироблення місії (“корпоративної мрії”), формулювання цілей та стратегічних завдань. Місія вищого навчального закладу відображає той ідеал, до якого прагне заклад, має бути чіткою, лаконічною, зрозумілою [28, с.156]. Стратегічні завдання діяльності вищого навчального закладу відображають основні напрями досягнення задекларованих цілей.

Після розробки місії, цілей і завдань необхідно чітко сформулювати споживчу цінність, яка створюється вищим навчальним закладом в процесі виробництва та надання (передачі) освітніх та супутніх послуг.

У процесі стратегічного планування необхідно чітко визначити, що саме є основним освітнім продуктом вищого навчального закладу, що є досить складним завданням. Адже далеко не всі освітні послуги, які надає вищий навчальний заклад можна вважати конкурентними. Окремі з них мають обмежену сферу розповсюдження і навіть за певними критеріями належать до монопольних. Приміром, вищі навчальні заклади пропонують для студентів денної форми навчання таку послугу як проживання у гуртожитках. Але ж вона реалізується не на відкритому ринку, а серед обмеженого кола потенційних споживачів. Тобто реально скористатися цією послугою можуть лише особи, які мають певний статус, і їхнє коло доволі обмежене. Тому проживання у гуртожитку не можна вважати конкурентною послугою, оскільки її надає лише один виробник. Як приклад монопольної послуги вищого навчального закладу може розгляд дисертацій спеціалізованими вченими радами, що створені при вищих навчальних закладах.

Заклад вищої освіти одночасно і виробляє, і використовує в якості інструмента освітню програму, що є комплексом освітніх та сукупних послуг, які надаються студентам для здобуття певної кваліфікації [63, с.166].

Здійснюючи навчання за однаковими напрямками підготовки та спеціальностями, різні заклади пропонують не однакові освітні програми. Приміром, за напрямом підготовки «Менеджмент» на ринку послуг представлено кілька освітніх програм, що доволі помітно різняться між собою [25, с.24]. Так, навчальним планом з менеджменту у Київському національному економічному університеті передбачено поглиблене вивчення фундаментальних економічних дисциплін, у Київському національному торгово-економічному університеті – вивчення прикладних дисциплін (у тому числі з товарознавства, організації побутового обслуговування, менеджменту), у Київському національному університеті технологій та дизайну – вивчення технологічних дисциплін (у тому числі поглиблене опанування інформаційно-

комунікаційних технологій, застосування в процесі навчання модульного середовища), а в Київському національному лінгвістичному університеті – вивчення на високому рівні двох іноземних мов, у тому числі із застосуванням технологій підготовки професійних лінгвістів. Аналогічні приклади різноманіття освітніх програм можна навести і за іншими напрямками підготовки.

До конкурентних переваг освітніх та супутніх послуг належать насамперед ціна; гнучкість умов оплати, якість, змістовність, можливість пільгового споживання додаткових послуг, доступність послуги за рахунок використання інформаційних технологій, імідж закладу, престижність освітньої програми, можливість продовження навчання у магістратурі або аспірантурі [76, с.451].

Освітні послуги можуть мати й інші конкурентні переваги, що обумовлюються особливостями вищого навчального закладу чи професії, за якою здійснюється підготовка. Приміром, для туристичних спеціальностей конкурентною перевагою стає стажування в іноземних готелях, для технологічних та технічних – можливість опанування окремих дисциплін у сучасних лабораторіях, для медичних – можливість пільгового навчання в інтернатурі.

Конкурентні переваги розвитку можуть бути ефективно реалізованими лише у випадку належної організації маркетингової діяльності вищого навчального освітнього закладу [30, с.163].

Узагальнюючим показником, який свідчить про високу результативність та якість стратегічного управління вищим навчальним закладом, може стати зміцнення його конкурентної позиції на ринку освітніх послуг. Вимірювання цієї позиції здійснюється на основі оприлюднених рейтингів. Зростання позиції вищого навчального закладу у рейтингах є свідченням високої результативності стратегічного управління ним.

Нижче наведено рекомендований перелік критеріїв (кількісних орієнтирів), які беруться до уваги при плануванні результатів стратегічного управління розвитку вищого навчального закладу.

Рекомендований перелік критеріїв (кількісних орієнтирів), які доцільно брати до уваги при плануванні результатів стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Вищий навчальний заклад	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальний конкурс (кількість заяв на одне місце) 2. Частка внз на ринку освітніх послуг (за доходами, за кількістю споживачів) 3. Зростання загального ліцензованого обсягу 4. Зростання обсягу державного замовлення 5. Обсяг фінансування наукової та інноваційної діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями 2. Забезпеченість студентів навчальним обладнанням 3. Забезпеченість викладачів науковим обладнанням 4. Середня кількість наукових публікацій на викладача 5. Забезпеченість підручниками та методичною літературою
Конкретна освітня програма (освітня послуга)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурс (кількість заяв на одне місце за спеціальністю) 2. Ринкова частка внз за кількістю споживачів у розрізі програми, спеціальності 3. Рівень працевлаштування випускників (за програмою) 4. Зростання ліцензованого обсягу за програмою 5. Зростання обсягу державного замовлення за програмою 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість навчання, якість освіти за програмою, спеціальністю 2. Зростання кількості відмінників за програмою 3. Забезпеченість навчально-методичними комплексами за програмою, спеціальністю 4. Забезпеченість програми підручниками, посібниками 5. Якість персоналу випускової кафедри

Складено автором за результатами узагальнень [15; 28; 95; 140]

Про високу результативність та ефективність організаційної моделі вищого навчального закладу свідчать, зокрема забезпеченість студентів навчальним обладнанням та навчальною літературою, високий рівень патентної активності науково-педагогічних працівників, оприлюднення наукових досліджень у друкованих виданнях, своєчасне проходження ліцензійних та акредитаційних процедур. Сюди ж слід віднести стан правової захищеності результатів

наукових досліджень та інноваційних розробок, динаміку проведених наукових конференцій, симпозиумів, семінарів, якість додаткових послуг, організацію оновлення бібліотечного фонду.

У роки військових дій, бомбардувань та ракетних обстрілів ворога набув важливого значення рівень оснащення вищих навчальних закладів сучасними засобами комунікації та зв'язку, які, наприклад, дають змогу навчати за дистанційною формою. Використання інформаційних систем і технологій оцінюється аналізом їх відповідності нормативам вищої освіти та рівнем застосування у навчальному процесі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що стратегічне управління вищим навчальним закладом має здійснюватися на основі розгляду його як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом – забезпечити зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найефективнішого використання конкурентних переваг [18; 91; 96].

У процесі розробки перспективних рішень та реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту.

Провідні вищі навчальні заклади мають практику побудови механізму стратегічного управління та складання стратегій (стратегічних планів) розвитку. Ця робота проводиться на основі ідентифікації конкурентних переваг. Автором проведене дослідження конкурентних переваг окремих провідних вищих навчальних закладів України, що мають практику побудови механізму стратегічного управління та складання стратегій (стратегічних планів) розвитку. Результати дослідження представлено у додатку Г.

Зрозуміло, що функціонування і розвиток сучасного вищого навчального закладу має ознаки підприємницької діяльності, яка в багатьох видах спрямована на отримання доходу [26, с.60]. В той же час у процесі реалізації

механізмів стратегічного управління (у тому числі при плануванні) вищий навчальний заклад не завжди розглядається виключно як підприємницька структура, хоча б тому, що основним результатом його діяльності є зовсім не отримання прибутку. Він реалізуючи елементи «освітньої корпорації», у сучасній практиці розглядається в першу чергу як джерело продукування особливого суспільного блага, що виявляється в підготовці професійних кадрів високої кваліфікації. Відтак основним цільовим критерієм стратегічного успіху вищого навчального закладу має бути висока якість освіти за усіма освітніми програмами. Це підтверджується і світовою практикою, яка завжди в якості критерію успіху закладу розглядає рівень працевлаштування випускників та їхній середній розмір доходу.

Процес реалізації стратегічних рішень є значним у часі, оскільки передбачає поетапне виконання робіт, спрямованих на досягнення якісних модернізаційних змін, які мають на меті досягнення конкретних успіхів, що природно, потребує забезпеченості належним обсягом різних ресурсів – фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних [144, с.120].

Ця реалізація у будь-якому навчальному закладі може бути успішною лише при дотриманні необхідних умов, за яких необхідно:

- сформувати працездатну команду, яка б володіла вмінням управляти змінами, та мотивувати її;
- пропагувати перспективи закладу освіти, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи;
- впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод, при потребі змінювати організаційну структуру та культуру закладу;
- організовувати та втілювати короткострокові програми, важливі проекти, виявляти і заохочувати працівників, які досягли високих показників у роботі;
- передбачати досягнення ще вагоміших результатів, залучати ефективні проекти, технології, креативних фахівців;
- утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, прагнути до лідерства на ринку освітніх послуг.

Якість стратегічного управління навчальним закладом – це здатність системи стратегічного управління навчальним закладом задовільнити прагнення до належної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг через виконання певної стратегічної програми. Ключові ознаки високої якості управління: орієнтація на споживача (суспільство, суспільні групи); провідна роль «професійних керівників»; заінтересованість службовців у досягненні кінцевого результату; процесний підхід; системний підхід; прийняття обґрунтованих рішень. Прийнятним для ідентифікації якості стратегічного управління вищим навчальним закладом є метод розрахунку абсолютних та відносних показників (відхилень) параметрів керованих управлінських та економічних процесів. Цей метод дозволяє здійснювати аналітичне оцінювання якості стратегічного управління вищого навчального закладу і на цій основі вносити корективи до раніше ухвалених рішень, а також робити висновки про ступінь реалізації запланованих завдань в контексті задекларованих цілей.

Залишається відкритим питання про характер змін організаційної структури закладу освіти, які потрібно здійснювати в процесі реалізації стратегічних рішень. Але ж в системі освіти досить складно змінювати структуру управління, нехай навіть виконання принципово нових завдань. Адже навчальні заклади вже мають більш-менш традиційну організаційну структуру, характер якої обумовлюється як вимогами законодавства, так і історичним досвідом, а нерідко – і фінансовим станом.

ВИСНОВКИ

Розвиток закладу освіти має відбуватися на основі реалізації принципів та моделей стратегічного управління, в процесі якого виробляється місія функціонування закладу, цілі та завдання його розвитку, проектується перспектива, в межах якої реалізуються стратегічні програми та вирішуються конкретні завдання.

Заклади освіти України мають фрагментарну практику розробки стратегічних рішень, але вони здебільшого не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). В процесі реалізації програм і заходів стратегічного управління навчальні заклади мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики, при цьому з урахуванням проголошеної місії та статутних завдань знаходячи додаткові джерела для підтримки стратегічного розвитку. З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікації ринкових та позаринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам.

Навчальні заклади у високонкурентному середовищі змушені діяти як специфічні «освітні корпорації», які одночасно надають ринкові послуги та виробляють суспільні блага. Тому розроблення методології та методичних основ проектування стратегії розвитку закладу освіти є складною науково-практичною проблемою. Стратегія розвитку навчального закладу має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик внутрішнього потенціалу, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції. Конкурентну позицію навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів освітньої послуги. Завдання механізму стратегічного управління навчальним закладом – забезпечити

зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

Система освіти України зазнає серйозних втрат через повномасштабну військову агресію російської федерації проти України, що почалася 24 лютого 2022 року. Зруйновано та суттєво пошкоджені тисячі закладів освіти. Освітня система країни опинилася в нових реаліях функціонування, у центрі уваги органів управління освітою – безпека учасників освітнього процесу. Заклади освіти, зустрівшись з новітніми жорсткими викликами та обмеженнями (обумовленими, зокрема, воєнним станом), змушені змінювати підходи до своєї діяльності, у тому числі на рівні стратегічного управління.

Водночас, ключовим аспектом функціонування системи освіти є підтримка реальної (а не лише законодавчо проголошеної та декларативної) автономії закладів освіти. Автономія навчального закладу є інституційною платформою стратегічного управління його розвитком, яка на практиці розповсюджується не лише на академічні права і свободи (академічна автономія), а і на організаційно-розпорядчу діяльність (організаційна автономія), фінансову політику та кадрову роботу (фінансово-господарська автономія), що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) закладу за результати діяльності.

Якість стратегічного управління навчальним закладом – це здатність системи стратегічного управління навчальним закладом задовільнити прагнення до належної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг через виконання певної стратегічної програми. Ключові ознаки високої якості управління: орієнтація на споживача (суспільство, суспільні групи); провідна роль «професійних керівників»; заінтересованість службовців у досягненні кінцевого результату; процесний підхід; системний підхід; прийняття обґрунтованих рішень.

В умовах правового режиму воєнного стану перед органами управління освітою та керівниками закладів освіти постало завдання організувати освітній процес із дотриманням максимально можливих безпекових обмежень. Було доволі швидко налагоджено процес дистанційної освіти: українські здобувачі освіти, перебуваючи в Україні й різних країнах світу, продовжили навчатися за

вітчизняними навчальними програмами. Це стало можливо, зокрема, й завдяки безпрецедентній масштабній підтримці міжнародних партнерів України. Уряди країн із усіх континентів, міжнародні та громадські організації, великі світові корпорації долучилися до надання допомоги українській освіті: надано значні фінансові ресурси для підтримки системи освіти; створено умови для безкоштовного доступу учасників освітнього процесу й науковців до світових освітніх платформ; надано необхідну технічну підтримку (забезпечення ноутбуками, планшетами, доступу до Інтернету за допомогою Starlink тощо); проведено навчальні вебінари, онлайнтренінги для освітян із метою підвищення їхньої кваліфікації щодо дій у нових умовах, зокрема підходів до організації дистанційного навчання; передано ліцензії та необхідне програмне забезпечення задля безперервності освітнього процесу.

Найбільших втрат, з огляду на кількість закладів, зазнали середня та дошкільна освіти. Під загрозою опинилася доступність дошкільної та середньої освіти, особливо на тимчасово окупованих і прифронтових територіях. Уже із середини березня 2022 р. заклади розпочали освітній процес із урахуванням безпекової ситуації, навчання було організовано очно, дистанційно, за змішаною або індивідуальною формою. Дистанційне навчання було організовано із застосуванням широкого спектра онлайн-інструментарію.

Велика увага приділялася підтримці функціонування системі позашкільної освіти, роль і значення якої не можна недооцінювати. Військова агресія РФ проти України негативно вплинула на організацію навчання учнів з особливими освітніми потребами, які є вразливою категорією учасників освітнього процесу та потребують додаткової уваги. Розроблено методичні рекомендації для педагогічних працівників «Перша психологічна допомога. Алгоритм дій»; створено електронну сторінку «Позашкілля: скарбничка досвіду»; при закладах освіти (де дозволяла безпекова ситуація) було організовано зоо- й фітохостели, мініпритулки для загублених і покинутих тварин та контактні зоокуточки «Дружній до дітей»; забезпечено психологічну підтримку й змістовне дозвілля дітей; організовано заходи з національно-патріотичного виховання, наприклад відбувся II (обласний) етап Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-

патріотичної гри «Сокіл» («Джура»), у рамках якої в онлайн-форматі організовано фестиваль «Ватра», започатковано всеукраїнську краєзнавчу акцію учнівської молоді «В традиціях високої звитяги» тощо. Проведення деяких позашкільних заходів стало можливим завдяки підтримці міжнародних партнерів.

В умовах військової агресії рф чималих втрат зазнала і система професійної (професійно-технічної) освіти. З метою організації дистанційного навчання на вебсайті МОН розміщено онлайн-ресурси, які можуть використовуватися для дистанційного навчання за різними професіями й галузями. Запущено модуль «Професійна освіта онлайн» у складі вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн».

Значних матеріальних та інтелектуальних втрат від російської агресії проти України зазнала система вищої освіти (повністю зруйновано 7 закладів вищої освіти й 9 закладів фахової передвищої освіти, пошкоджено 46 закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти, 69 закладів фахової передвищої освіти). Верховна Рада України підтримала законопроект про одноразову зміну алгоритмів вступу до університетів. Ухвалено рішення про проведення національний мультипредметний тест (НМТ) для здобуття вищої освіти.

Основним напрямом розвитку вищої й фахової передвищої освіти України в повоєнний період буде її адаптація до європейських стандартів у контексті реалізації статусу кандидата на членство в ЄС, зокрема гармонізація законодавчонормативного, інституціонального та методологічного забезпечення сфери освіти.

Військова агресія рф проти України зумовила переорієнтацію діяльності установ, підпорядкованих МОН, на підтримку організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Український центр оцінювання якості освіти забезпечив можливості проведення вступної кампанії за новими правилами: замість традиційних вступних випробувань (ЗНО, ЄВІ/ЄФВВ) заплановано проведення тестувань у оновленому (дещо спрощеному) форматі.

Діяльність ДУ «Український інститут розвитку освіти» була присвячена змістовному та методичному супроводу освітніх проєктів, підтримці

електронних освітньо-інформаційних ресурсів для організації дистанційного навчання в умовах воєнного стану. Так, на вебсайті установи систематизовано корисні посилання й змістовні матеріали для навчання здобувачів з використанням дистанційної, змішаної, очної або індивідуальної форм навчання; створено Всеукраїнський онлайн-розклад; забезпечено змістовне наповнення освітньої платформи «Всеукраїнська школа онлайн», Learning passport, Prosvita, Smart Osvita; здійснюється проєкт «Навчаємося без кордонів», розроблення освітніх матеріалів для чатботу ЮНІСЕФ; проведено урок з мінної безпеки й реалізуються інші проєкти, націлені на підтримку безперервності та якості освіти.

Діяльність ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» була спрямована передусім на навчально-методичну підтримку організації освітнього процесу в період дії воєнного стану. Зокрема, установа долучилася до створення змістовного наповнення Всеукраїнського онлайн-розкладу; введено рубрику «На допомогу батькам та вихователям дітей дошкільного віку»; започатковано та реалізуються численні освітні проєкти (всеукраїнський проєкт «Перемагаємо разом», проєкт «Будь активним заради Миру!», всеукраїнський проєкт «Обери професію своєї мрії»; спецкурс «Школа кар'єрного консультанта: психолого-педагогічний аспект профорієнтаційної роботи»; сприяння створенню освітніх хабів та ін.). Окрім того, установою здійснюється навчально-методичне забезпечення впровадження реформи НУШ, надається психологічна підтримка учасників освітнього процесу.

У період дії воєнного стану Державна служба якості освіти проводить інституційний аудит закладів освіти, безперервно здійснює державний нагляд (контроль) щодо дотримання вимог законодавства закладами освіти, здійснює акредитацію освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти, ведеться сертифікація педагогічних працівників, надаються консультації закладам освіти, проводяться співбесіди з керівниками закладів щодо проблем і практик організації освітнього процесу під час дії воєнного стану, здійснюється моніторинг якості освіти тощо.

Комітет з фізичного виховання та спорту МОН в умовах воєнного стану провадив діяльність за численними напрямками: фізичне виховання, спортивна підготовка, утримання споруд, волонтерська робота, взаємодія з громадськістю та ЗМІ, а також участь у реалізації урядових програм і проєктів. Комітет співпрацює з Українською федерацією учнівського спорту, федераціями з видів спорту, спортивним рухом Junior, науковими установами та громадськими організаціями. Спільно з партнерами Комітет проводить всеукраїнські спортивно-масові та спортивні заходи, міжнародні заходи в Україні, а також сприяє участі здобувачів освіти України в міжнародних спортивно-масових і спортивних заходах. Окрім того, Комітет спільно з науковими установами й фахівцями із фізичної культури та спорту реалізує урядові програми та проєкти, розробляє методичні рекомендації й навчальний відеоконтент, проводить семінари та практикуми щодо розвитку фізичної культури і спортивної підготовки, інноваційних підходів до фізичного виховання, що сприяє залученню до рухової активності більшого числа учнів.

Міністерство освіти і науки України разом із міжнародними партнерами проводить цифрову трансформацію сфери освіти. Проведено низку заходів: протидія кіберзагрозам, цифрова грамотність і гігієна, посилення захисту державних освітніх інформаційних систем; розвиток платформ дистанційної освіти та е-діловодства закладів освіти; розвиток вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн»; забезпечення програмно-апаратних інфраструктурних освітніх потреб учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану тощо. З перших днів військової агресії рф МОН за підтримки міжнародних партнерів забезпечено сталість освітнього процесу шляхом широкого застосування ІТ-інструментів.

Виділено довгострокові пріоритети розвитку освіти в Україні: відновлення пошкодженої та зруйнованої інфраструктури, повернення вимушено переміщених учасників освітнього процесу й продовження політики реформування сфери освіти на всіх рівнях. На повоєнний період основними завданнями розвитку української освіти визначено: коригування освітніх програм відповідно до навчальних втрат, спричинених війною; відновлення

освітнього процесу на охоплених війною територіях, а також інфраструктури навчальних і наукових закладів; забезпечення психологічної підтримки учасників освітнього процесу, запровадження програм їх психологічної реабілітації, адаптації, підтримки у воєнний і післявоєнний періоди; відновлення повномасштабного зовнішнього незалежного оцінювання при вступі й атестації студентів; продовження реалізації реформи НУШ, створення доступного та безпечного цифрового освітнього й дослідницького середовища; забезпечення підготовки кваліфікованих фахівців для потреб економіки країни з використанням можливостей дуальної освіти, державноприватного партнерства, запровадження фінансової автономії закладів вищої освіти; відновлення грантової підтримки наукових і науково-технічних розробок Національним фондом досліджень України; прискорення інтеграції в європейську та світову освітню й дослідницьку сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авксентьев М.Ю. Базова концепція розвитку підприємницького університету та можливості його створення в Україні / М.Ю.Авксентьев // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 451-461.
2. Автономізація університетів як складова реформи вищої освіти в Україні [аналітична записка; електронний ресурс; 2023] - доступний з: <http://www.niss.gov.ua/articles/895/>.
3. Алексеева С. Особливості освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення: сучасні онлайн-ресурси / С.Алексеева // Український педагогічний журнал. – 2023. - № 1. – С. 59-65.
4. Амоша О. Підгрунття інноваційного розвитку. Проблеми і перспективи взаємодії академічної науки й освіти / О.Амоша, А.Землянкін // Вісник Національної академії наук України, 2006. — № 10. — С. 3-16.
5. Андрущенко В. Економіка освіти ринково спрямованого суспільства / В.Андрущенко // Вища освіта України. – 2002. – № 2. – С. 10 – 11.
6. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні / С.О.Біла // Вісник КНУТД. – 2011. - № 5. – С. 120-124.
7. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період / Т. М. Боголіб. – К: Знання, 2016. – 324 с.
8. Бойченко М.І. Розвиток наукових шкіл у дослідницьких університетах / М.І.Бойченко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 5-8.
9. Болонська конвенція. Спільна декларація європейських міністрів освіти Європи [електронний ресурс]. – Доступний з: http://eduknigi.com/ped_view.php?id=6.
10. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у навчальному закладі / О.О.Бондаренко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 295-302.

11. Бех І.Д. Стратегія військово-патріотичного виховання дітей та молоді в системі освіти України: реалії та орієнтовні позиції / І.Д.Бех, Л.В.Канішевська, Р.В.Малиношевський // Вісник Національної академії педагогічних наук України. – 2023. - № 2. Том 5. – [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/390/454>.

12. Бюджетний кодекс України [електронний ресурс]. – Доступний з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

13. Вахович І.М. Стан і проблеми вищої освіти в Україні / І.М.Вахович, Л.І.Іщук // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 1. – С. 63-69.

14. Виробничий профіль (місія) організації [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: http://pidruchniki.ws/10380916/menedzhment/virobnichiy_profil_misiya_organizatsiyi#594.

15. Вища освіта України як фактор цивілізаційного визначення молоді [монографія] / М.Михальченко, Т.Андрущенко, О.Бульвінська та ін. – К.: Педагогічна думка, 2010. – 312 с.

16. Вітренко Ю.М. Основні напрями реформування економічного механізму вищої освіти / Ю.М.Вітренко // Вісник КНУТД. – 2011. - № 5. – С. 315-319.

17. Вітренко Ю.М. Державне замовлення на освітні послуги: напрями поліпшення діючої моделі (прагматичний аспект) / Ю.М.Вітренко // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 111-128.

18. Войнаренко М.П. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти / М.П.Войнаренко, Н.В.Валькова // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 411-414.

19. Воробйова О.П. Закордонний досвід фінансової автономії у системі вищої освіти / О.П.Воробйова // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 237-240.

20. Гала С.В. Тенденції розвитку вищої освіти Китайської Народної Республіки: досвід для України / С.В.Гала // Економіка і управління. – 2013. - № 1. – С. 37-41.

21. Гальчинський А.Є. Основи економічної теорії [підручник] / А.Є.Гальчинський, П.С.Єщенко, Ю.І.Палкін. – К.: Вища освіта, 2020. – 471 с.

22. Гончаренко І.М. Розвиток конкурентного потенціалу вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг / І.М.Гончаренко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 415-420.

23. Грищенко М.В. Рівний доступ до якісної університетської освіти в контексті соціальних трансформацій в Україні / М.В.Грищенко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 18-21.

24. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень [монографія] / І.М.Грищенко. – К.: КНУТД; вид-во “Грамота”, 2014. – 384 с.

25. Грищенко І.М. Магістерська підготовка економістів у технічному університеті / І.М.Грищенко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 23-29.

26. Грищенко І.М. Підприємницькі аспекти трансформації вищих навчальних закладів України / І.М.Грищенко // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 50-64.

27. Грищенко І.М. Проблеми та перспективи доступу до якісної вищої освіти соціально незахищених верств населення / І.М.Грищенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 7. – С. 322-334.

28. Грищенко І.М. Методичні підходи до оцінювання привабливості вищого навчального закладу / І.М.Грищенко, Т.М.Власюк, Д.А.Макатьора // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 3. – С. 155-159.

29. Грищенко І.М. Методика рейтингової оцінки іміджевої привабливості спеціальностей вищого навчального закладу / І.М.Грищенко, Т.М.Власюк, Д.А.Макатьора / Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. - № 1. – С. 245-252.

30. Грищенко І.М. Ринково-орієнтовані підходи до модернізації маркетингової діяльності вищих навчальних закладів України / І.М.Грищенко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 161-164.

31. Денисенко М.П. Вища освіта в Україні і за кордоном. Проблеми і перспективи / М.П.Денисенко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 157-166.

32. Дудко П.М. Науково-практичні основи формування конкурентних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом / П.М.Дудко // Проблеми науки. – 2013. - № 5. – С. 55-64.

33. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теоретико-методичні аспекти / М.П.Дудко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 429-439.

34. Економіка вищої освіти України : тенденції та механізм розвитку [монографія] / за ред. акад. НАПНУ В. П. Андрущенка. – К. : Педагогічна преса, 2016. – 208 с.

35. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні [монографія] / І.М.Грищенко, С.В.Захарін, І.О.Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М.Грищенко. – Х.: ХНУ, 2010. – 478 с.

36. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) [навчальний посібник] / за ред. академіка НАПН України А.А.Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2021. – 296 с.

37. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України [монографія] / за ред. В.І.Лугового. – К.: Педагогічна преса, 2019. – 384 с.

38. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг в системі вищої освіти [монографія] / І.М.Грищенко, С.В.Захарін, І.О.Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М.Грищенко. – К.: Педагогічна думка, 2022. – 364 с.

39. Енциклопедія освіти [енциклопедичне видання] / Національна академія педагогічних наук України; відповід. ред. В.Г.Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2018. – 1040 с.

40. Європейський освітній портал [електронний ресурс; 2023]. - Доступний з: <http://www.eu-edu.org>.

41. Журавський В.С. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / В.С.Журавський. – К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2023. – 200 с.

42. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Доступний з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

43. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Доступний з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

44. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Доступний з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
45. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” [Електронний ресурс]. – Доступний з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.
46. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Доступний з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
47. Захарін С.В. Фінансування розвитку системи вищої освіти України: проблеми і перспективи / С.В.Захарін, М.П.Денисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. – С. 113-119.
48. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / І.Заюков, Н.Коваль // Економіка України. – 2008. - № 6. – С. 80-87.
49. Іванов Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти споживчої кооперації на ринку освітніх послуг України / Ю. Іванов / Українська кооперація. – № 4. – 2011. – С. 58-70.
50. Ігнатська І. Стратегічний менеджмент [підручник] / І.Ігнатська. – К.: Каравела, 2018. – 480 с.
51. Ігнатська І.А. Університетська автономія: проблеми та шляхи розвитку / І.А.Ігнатська, О.Б.Моргулець // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 471-483.
52. Ільницький Д.О. Циклічність компетентнісного підходу в освіті: міжнародний досвід підтримки конкурентності університету / Д.О.Ільницький, Н.В.Васількова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. – С. 201-210.
53. Історія, теорія і практика європейської та євроатлантичної інтеграції України [енциклопедичний довідник]. – К. : Вид-во НАДУ, 2020. – 408 с.
54. Каленюк І.С. Економіка освіти [навчальний посібник] / І.С.Каленюк. – К.: Знання України, 2023. – 316 с.
55. Каленюк І.С. Проблеми удосконалення фінансово-економічного управління системою освіти / І.С.Каленюк // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 172-178.

56. Карбовська Л.О. Напрями вдосконалення методичних положень рейтингового оцінювання результатів діяльності ВНЗ України / Л.О.Карбовська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 5. – С.193-200.

57. Кіндрась О.В. Питання формування конкурентного потенціалу вищого навчального закладу як суб'єкта ринку / О.В.Кіндрась // Економіка і управління. – 2014. - № 1. – С. 26-32.

58. Кіндрацька Г.І Стратегічний менеджмент [навчальний посібник] / Г.І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2022. – 406 с.

59. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [навчальний посібник] / П.Г.Клівець. – К.: Академвидав, 2020. – 320 с.

60. Козак О.М. Формування маркетингової стратегії конкурентної боротьби ВНЗ / О.М.Козак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 5. – С. 78-82.

61. Комарова О.А. Освітній потенціал: теоретико-методологічні та практичні аспекти формування [монографія] / О.А.Комарова. – Кіровоград: ДЛАУ, 2019. – 336 с.

62. Концепції вищого навчального закладу [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

63. Корнілова О.В. Інтелектуальний капітал як вагомий ресурс економічного розвитку / О.В.Корнілова, О.Ю.Кліменко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 4. – С. 165-172.

64. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість [монографія] / за ред. Щелкунова В. І., Жаворонкової І. В. – К.: Наукова думка. - 2020. – 616 с.

65. Корсак К.В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів / К.В.Корсак / за ред. проф. Г.В. Щокіна. - К.: МАУП-МКА, 1997.- 208 с.

66. Костюк О.С. Новітні засади управління організаціями / О.С.Костюк, Л.І.Водько // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики [тези доповідей III Міжнародної науково-практичної

конференції]. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2020. – С. 233-234.

67. Котеньова О. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану / О.Котеньова, М.Максименко. – Український педагогічний журнал. – 2023. - № 2023. – С. 23-31.

68. Кочарян І.С. Економічна ефективність регуляторної політики держави у сфері регіональної вищої освіти / І.С.Кочарян // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 8. – С. 187-193.

69. Крахмальова Н.А. Роль публік рілейшенз у формуванні ринку освітніх послуг / Н.А.Крахмальова // Економіка і управління. – 2012. - № 3. – С. 22-26.

70. Крахмальова Н.А. Ефективність маркетингових комунікацій у сфері вищої освіти / Н.А.Крахмальова // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 171-174.

71. Кремень В.Г. Підвищення економічної ефективності освіти України: концептуальні засади вирішення проблеми / В.Г.Кремень // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 16-26.

72. Кремень В. Сучасне мислення й освіта: методологічний концепт / В.Кремень // Український педагогічний журнал. – 2017. - № 3. – С. 5-14.

73. Кремень В.Г. Про діяльність Національної академії педагогічних наук України у 2022 році та завдання на 2023 рік / В.Г.Кремень // Вісник Національної академії педагогічних наук України. – 2023. - № 1. Том 5. – [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/353/415>

74. Криворучко А.С. Модель організаційної культури підприємства, спрямованої на саморозвиток його персоналу / А.С.Криворучко // Проблеми науки. – 2009. - № 5. – С. 36-39.

75. Курило В.С. Національно-патріотичне виховання особистості як засіб інформаційно-психологічного спротиву російській агресії в Україні / В.С.Курило, О.Л.Караман // Вісник Національної академії педагогічних наук України. – 2023. - № 1. Том 5. – [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/357/420>.

76. Лабурцева О.І. Особливості формування комплексу маркетингу вищого навчального закладу / О.І.Лабурцева, Л.В.Мурована // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 446-454.

77. Лабурцева О.І. Підвищення ефективності маркетингової діяльності вищого навчального закладу / О.І.Лабурцева, Л.В.Мурована // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 484-492.

78. Локшина О. Підтримка ЄС інтеграції українських дітей і молоді в системі освіти держав-членів в умовах війни РФ проти України: стратегічні орієнтири та успішні практики / О.Локшина, А.Джурило, О.Максименко, О.Шпарик // Український педагогічний журнал. – 2022. - № 3. – С. 6-19.

79. Левіна Т. Видавнича діяльність ВНЗ як бізнес-процес / Т.Левіна, Н.Мошенська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 5. – С. 181-185.

80. Луговий В.І. Фінансово-економічне забезпечення дослідницько-інноваційної діяльності вітчизняної та світової вищої освіти: порівняльний аналіз / В.І.Луговий, Ж.В.Таланова // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 13-22.

81. Мажітова С. Про деякі аспекти державного регулювання системи освіти / С.Мажітова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 3. – С. 98-104.

82. Маркіна І.А. Економічні аспекти розвитку вищої освіти України в сучасних умовах / І.А.Маркіна // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 290-297.

83. Мартиненко М.М. Основи менеджменту [підручник] / М.М.Мартиненко. – К.: Каравела, 2020. – 496 с.

84. Мартиненко М.В. Формування системи організаційних знань на основі моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників / М.В.Мартиненко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 2.- С. 283-294.

85. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент [підручник] / М.М.Мартиненко, І.А.Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2016. – 320 с.

86. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы [учебник]. – К.: МП “Леся”, 1995. – 368 с.

87. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента [учебник]. – К.: МП “Леся”, 1997. – 521 с.

88. Марчук А. Глобалізація та її вплив на розвиток вищої освіти / А.Марчук [електронний ресурс]. – Доступний з: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2011_1/Marchuk.htm.

89. Матюх С.А. Критерії оцінки ефективності діяльності навчальних закладів / С.А.Матюх // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 434-444.

90. Моделі організацій як об'єктів управління [електронний ресурс]. – Доступний з: http://pidruchniki.ws/19810606/menedzhment/modeli_organizatsiy_obyektiv_upravlinnya#461.

91. Моделі фінансування закладів освіти: аналіз і оцінка [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: <http://ecsocman.hse.ru/text/19195290/>

92. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження / С.В.Мочерний. – Львів: Світ, 2021. – 416 с.

93. Мурашко М.І. Віртуалізація ринку освітнянських послуг / М.І.Мурашко, С.О.Назарко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 4. – С. 289-293.

94. Надрага В.І. Соціальні ризики в контексті євроінтеграційних стратегій України / В.І.Надрага // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. – С. 325-332.

95. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика [монографія] / С.Г.Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2020. – 320 с.

96. Натрошвілі С.Г. Ефективна інтеграція бізнесу, науки і освіти як умова зростання вартості компаній в постіндустріальній економіці / С.Г.Натрошвілі / Проблеми науки. – 2012. - № 1. – С. 2-8.

97. Натрошвілі С.Г. Інноваційна діяльність навчальних закладів як основа підвищення якості освітніх послуг / С.Г.Натрошвілі // Проблеми науки. – 2012. - № 8. – С. – 19-26.

98. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири розвитку системи освіти у сучасних умовах / С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 177-182.

99. Натрошвілі С.Г. Умови розвитку системи освіти України з урахуванням наслідків глобальної економічної кризи / С.Г.Натрошвілі / Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 273-279.

100. Натрошвілі С.Г. Традиції та інновації в українській національній освіті / С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2011. - № 5.
101. Наука в університетах / Державна цільова науково-технічна та соціальна програма / [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://zakon.rada.gov.ua>.
102. Наука і вища освіта: проблеми взаємодії та інтеграції [тематичний випуск] / за ред. В.І.Лугового, М.Ф.Степка. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2011. – 408 с.
103. Нижник В.М. Зовнішні та внутрішні чинники формування ефективної фінансово-господарської діяльності навчальних закладів / В.М.Нижник, Т.В.Рижа // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 460-468.
104. Овсянюк О.Ф. Управлінські інновації: теорія і практика / О.Ф.Овсянюк, Р.Б.Сивак // Проблеми науки. – 2011. - № 9. – С. 40-43.
105. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник / С.Шкарлет, С.Захарін, О.Пижов та ін. / за заг.редакцією С.Шкарлета. – К: МОН України, 2022. – 358 с.
106. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність. Науково-методичний збірник / В.Рогова, О.Єресько, Є.Баженов / за заг.редакцією С.Шкарлета. – К: Букрек, 2022. – 140 с.
107. Островецький В.І. Формування вартості освітніх послуг в умовах розвитку освіти в Україні / В.І.Островецький // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – С. 25-29.
108. Островецький В.І. Освітні послуги та напрями удосконалення організаційно-правових умов формування їх вартості в Україні / В.І.Островецький // Економіка і управління. – 2013. - № 3. – С. 47-51.
109. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства [наукове видання] / І.П.Отенко, Л.М.Малярець, Г.А.Іващенко. – Х.: ХНЕУ, 2017. – 348 с.
110. Пан Л.В. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу у системі управління / Л.В.Пан. – [електронний ресурс;

2023]. – Доступний з: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/381/1/Pan_Rol_doslidzhennia.pdf.

111. Панченко Л.М. Модернізація університету як фактор модернізації суспільства / Л.М.Панченко // Вища освіта. – 2014. – № 1. – С. 25-28.

112. Перехідна книга Міністерства освіти і науки України. – К.: МОН, 2023. – 56 с. - [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2023/03/21/Transition.book.2023.pdf>

113. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С.Ф.Покропивний, В.М.Колот. – К.: Вища школа, 1998. – 288с.

114. Пріоритети розвитку освіти в Україні в руслі загальноєвропейських тенденцій // Стратегічна панорама. – 2014. – № 3. - С. 165-168.

115. Про Національну доктрину розвитку освіти / Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.tdu-law.org.ua>.

116. Решетілова Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності вищого навчального закладу / Т.Б Решетілова // Науковий вісник Національного гірничого університету, 2005. – № 5. – С.10-14.

117. Родіонов О.В. Впровадження та вдосконалення системи управління якістю послуг вищого навчального закладу / О.В.Родіонов // Проблеми науки. – 2011. - № 9. – С. 15-18.

118. Романовський О.О. Роль вищих навчальних закладів у розробці і впровадженні інноваційних технологій (на прикладі США) / О.О.Романовський // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 113-123.

119. Салогубова В. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності ВНЗ в маркетинговому середовищі регіону / В. Салогубова // Економіст. – 2007. – №8. – С. 34-37.

120. Сатушева К.В. Корпоративний університет як форма розвитку освітньо-професійного потенціалу підприємства / К.В.Сатушева, А.О.Полубєдова // Проблеми науки. – 2011. - № 5. – С. 31-39.

121. Семенюк С.Б. Дослідження кон'юнктури ринку освітніх послуг / С.Б. Семенюк. – Тернопіль: Вектор, 2018. – 160 с.

122. Соціальна економіка [навчальний посібник] / О.О.Беляєв та ін. – К.: КНЕУ, 2019. – 481 с.
123. Смерічевська С.В. Стратегічні напрями розвитку навчального закладу в умовах трансформації економіки України / С.В.Смерічевська // Схід. – 2018. - № 7 (91). – [електронний ресурс]. – Доступний з: http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=35463.
124. Степко М.Ф. Вища освіта в системі суспільно-економічних відносин: нові реалії для України / М.Ф.Степко // Вісник КНТУД. – 2012. - № 4. – С. 384-394.
125. Степко М.Ф. Деякі проблеми та шляхи модернізації системи вищої та післядипломної освіти України в сучасних соціально-економічних умовах / М.Ф.Степко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 156-160.
126. Стратегія розвитку НАПН України на 2023 – 2027 роки [електронний ресурс; 2023]. – Доступний з: https://naps.gov.ua/uploads/files/sod/2023/strategy_2023-2027.pdf
127. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України [Заг. ред. В.Зубка]. - К.: НАУКМА, Вид. дім "KM Academia", 2020. - 288 с.
128. Тарасенко І.О. Особливості фінансування ВНЗ України в контексті підвищення конкурентоспроможності / Т.О.Тарасенко, Т.М.Нефедова // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 164-168.
129. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика [підручник] / Н.П.Тарнавська, Р.М.Пушкар. – Тернопіль: ТНЕУ, 1997. -476 с.
130. Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: монографія / Ю.Скиба, О.Жабенко, О.Отич, Г.Чорнойван, О.Ярошенко; за заг.ред.Ю.Скиби. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. – 99 с.
131. Топузов О. Система освітнього партнерства закладу загальної середньої освіти і умовах війни / О.Топузов, А.Данко. – Український педагогічний журнал. – 2023. – № 3. – С. 5-12.

132. Топузов О. Освітні втрати в період воєнного стану: проблеми діагностики та компенсації / О.Топузов, М.Головко, О.Локшина. – Український педагогічний журнал. – 2023. - № 1. – С. 5-13.
133. Ткач А.А. Інституціональна економіка [навчальний посібник] / А.А.Ткач. – К.: ЦУЛ, 2017. – 304 с.
134. Україна у вимірі економіки знань [монографія] / за ред.акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2016. – 592 с.
135. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту [монографія] / Л.І.Федулова. – К.: ЦУЛ, 2017. – 348 с.
136. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні [монографія] / Л.І.Федулова – К.: Фенікс, 2015. – 320 с.
137. Холявко Н.І. Сектор вищої освіти в системі інноваційного розвитку національної економіки / Н.І.Холявко // Економіка і управління. – 2014. - № 1. – С. 33-37.
138. Цветков В. В. Державне управління. Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. В Цветков. – Харків : Право, 1996. – 136 с.
139. Черниш О.В. Системні чинники конкурентоспроможності вищого навчального закладу / О.В.Черниш // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 475-479.
140. Чибісова Н.Г. Організація виховної роботи в сучасному ВНЗ (з досвіду роботи приватних ВНЗ України) / Н.Г.Чибісова // Економіка і управління. – 2013. - № 3. – С. 52-57.
141. Чикалова М. Особливості освітнього процесу в умовах повномасштабних бойових дій / М.Чикалова, Н.Юхно // Український педагогічний журнал. – 2023. - № 3. – С. 13-22.
142. Шейко В.М. Вища освіта в країнах Заходу: соціальні та етичні аспекти / В.М.Шейко. – Х.: ХДАК, 1999. - С. 31.
143. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [підручник] / З.Є.Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 358 с.
144. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій [навчальний посібник] / Л.Г.Шморгун. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 424 с.

145. Ansoff H.I. Strategic issue management / H.I.Ansoff // Strategic Management Journal. – 1970. - № 1. – P. 131-148.
146. Aoki M. Horizontal vs. vertical information structure of the firm / M.Aoki // American Economic Review. – 1986. - Vol. 76. – P. 971-983.
147. Baumol W. On the theory of oligopoly / W.Baumol // Economica. – 1958. – Vol. 25. – P. 187-198.
148. Bildungspolitik in Deutschland 1945. – 1990. – Bonn 1992. – 314 s.
149. BLK Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und -förderung : Entwurf der BLK zur Studienzeitverkürzung zum des Hochschulneueinstiegenden. – Bonn, 1988. – 257 s.
150. Concrete Future Objectives of Education Systems., <http://europa.eu/int/scadplus/leg/en/ch>.
151. Coase R.H. The nature of the firm / R.H.Coase // Economica. – 1937. – Vol. 4. – P. 17-40.
152. Concrete Future Objectives of Education Systems., <http://europa.eu/int/scadplus/leg/en/ch>.
153. Drucker P.F. The theory of business / P.F.Drucker // Harvard Business Review. – 1994. – Sept.-Okt. – P. 95-104.
154. Education and Training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010. The work programme on the future objectives of education and training systems. - <http://europa.eu.int/comm/education/policies>.
155. Grossman S. The costs and benefits of ownership: A theory of lateral and vertical integration / S.Grossman, O.Hart // Journal of Political Economy. – 1986. – Vol. 94. – P. 691-719.
156. Hausman D.M. The inexact and separate science of economics / D.M.Hausman. – GB: Cambridge, 1992 – 588 p.
157. Jensen M. Theory of firm: managerial behavior, agency cost and capital structure / M.Jensen // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – October. – P. 305-360.
158. Leibenstein H. Allocative efficiency vs. 'X-efficiency' / H.Leibenstein // American Economic Review. – 1966. – June, № 56. – P. 392-415.

159. Marris R. A model of the managerial enterprise / R.Marris // Quarterly Journal of Economics. – 1963. – Vol. 7. – P. 185-209.
160. Model of the strategic management of the higher educational institutions on the basis of the realization of the competitive advantages / P.Dudko // Modern Science – Moderní věda. - 2014. - № 2. - Pp. 16-23.
161. Mintzberg H. Strategic thinking as “seeing” / H.Mintzberg // Nasi. Arenas of Strategic Thinking. Foundation of Economic Education. – Helsinki, 1991. – 490 p.
162. Modigliani F. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment / F.Modigliani, M.Muller // The American Economic Review. – 1958. – Vol. 48. – P. 261-297.
163. Montgomery C.A. The board’s missing link / C.A.Montgomery, R.Kaufman // Harvard Business Review. – 2003. – Vol. 81. – P. 3-29.
164. Natroshvili Svitlana. Problems and prospects of the development of the higher educational institutions in the post-socialist countries / S.Natroshvili // Modern Science - Moderní věda. – 2014. - № 3. – P. 128-134.
165. Natroshvili S. Financing of higher education development in Ukraine: problems and prospects / S.Natroshvili. – Strategy of Quality in Industry and Education. – Varna, 2013. – Volume III. – P. 313-317 (0,3 p.p.).
166. Nelson R. Toward an evolutionary theory of economic capabilities / R.Nelson, S.Winter // American Economic Review. – 1973. – Vol. 63. – P. 440-486.
167. Pettigrew A. Strategy formulation as a political process / A.Pettigrew // International Studies of Management and Organizations. – 1977. - № 1-2. – P. 78-87.
168. Polanyi V. Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy / V.Polanyi. – London, 1962. – 428 p.
169. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.Porter. – N.Y., Free Press, 1980. – 710 p.
170. Porter M. Competitive Advantage / M.Porter. – N.Y., Free Press, 1985. – 933 p.
171. Rhenman E. Organization Theory for Long-Range Planning / E.Rhenman. – London: John Wiley, 1973. – 455 p.

172. Shumpeter J. The Theory of Economic Development / J.Shumpeter. – UK: Cambridge, 1964. – 560 p.
173. Stiglitz J.E. Some aspects of the pure theory of corporate finance: bankruptcies and take-overs / J.E.Stiglitz. – Bell Journal of Economics. – 1972. - № 3. – P. 78-110.
174. Schiff, Maurice Labor Mobility, Trade, and Social Capital // Review of International Economics; Nov2004, Vol. 12
175. Teece D. Dynamic capabilities and strategic management / D.Teece, G.Pisano, A.Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509-533.
176. Treaty establishing the European Community (Articles 149 to 150) <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/en/treaties>.
177. Veblen T. Why is economics not evolutionary science? / T.Veblen // Quarterly Journal of Economics . – 1898. – Vol. 12, № 4. – P. 373-397.
178. Ward B. The firm in Illyria: Market Syndications / B.Ward. – American Economic Review. – 1958. – Vol. 48. – P. 556-589.
179. Williamson O. The Economics of Discretionary Behavior / O.Williamson. – N.J.: Prentice-Hall, 1964. – 439 p.
180. White H. Identity and Control / H.White. – N.Y.: Princeton University Press, 1992. – 780 p.
181. Zakharin S. Financing of higher education development in Ukraine: problems and prospects / S.Zakharin. – Strategy of Quality in Industry and Education. – Varna, 2013. – Volume III. – P. 313-317.
182. Zakharin S.V. Transformation of Higher Education in Ukraine // Polgari Szemle. – Learned Paper for Economic and Social Sciences. – 2013/ 1-2. – Budapest (Hungary). – P. 352-360.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для експертного опитування щодо оцінки конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг

Шановний колего!

Просимо взяти участь у експертному опитуванні, за результатами якого буде проведено дослідження конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг.

- “Оцініть за 10-бальною шкалою потужність (відчутність) різноманітних викликів у сфері функціонування навчальних закладів:

- а) зміна режиму роботи через воєнний стан,
 - б) зниження рівня безпеки освітнього середовища,
 - в) неможливість забезпечення безперервного освітнього процесу,
 - г) законодавчі обмеження,
 - д) падіння престижності освіти як такої,
 - є) демографічна криза і недостатність абітурієнтів,
 - ж) недостатність кваліфікованих кадрів,
 - з) недостатність платоспроможного ринкового попиту на освітні послуги,
 - і) недостатність бюджетного фінансування,
 - к) макроекономічна нестабільність,
 - л) корупція,
 - м) недостатня економічна мотивація до високої результативності наукової та навчально-виховної діяльності”,
 - н) внутрішня ринкова конкуренція,
 - о) ринкова конкуренція з іноземними закладами
 - п) надмірне державне втручання,
 - р) недостатня цифровізація освітнього простору,
 - с) низька кваліфікація педагогічних кадрів,
 - т) недостатня якість навчальних програм та навчального матеріалу.
- “Які головні проблеми розвитку освіти України Ви можете виділити?”

- “Чи відчуваєте Ви прояви добросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?”

- Чи відчуваєте Ви прояви недобросовісної конкурентної боротьби між навчальними закладами?”

- “Якщо відповідь “так” на одне із двох попередніх питань – чи сприяє конкурентна боротьба:

а) підвищенню якості освітніх послуг,

б) зниженню ціни на освітні послуги,

в) встановленню та дотриманню цивілізованих стандартів діяльності навчальних закладів,

г) подальшій інтеграції сфери освіти до світового науково-освітнього простору?”

- “Якщо так – в яких формах проявляється ця боротьба (оцінити за 10-бальною шкалою):

а) рекламна активність,

б) маркетингова активність,

в) “переманювання” викладачів,

г) “переманювання” здобувачів освіти,

д) посилення профорієнтаційної роботи,

є) підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг,

ж) підвищення якості та асортименту супутніх (додаткових) послуг,

з) впровадження інновацій,

і) “недружні атаки”,

к) інше (вказати)”

- “Яким чином керівництво навчальних закладів (або навчального закладу, в якому Ви працюєте) реагує на конкурентні прояви з боку інших навчальних закладів?”

- “Чи мають навчальні заклади (або навчальний заклад, в якому Ви працюєте) стратегічні орієнтири (стратегічне бачення) розвитку на довгострокову (понад 5 років) перспективу? В якій формі ухвалене рішення?”

- “Чи мають навчальні заклади (або навчальний заклад, в якому Ви працюєте) комплекс цільових програм, які передбачають виконання заходів щодо мінімізації негативного впливу ринкових викликів? Які це програми?”

- “Чи мають мають навчальні заклади (або навчальний заклад, в якому Ви працюєте) у своїй функціональній структурі лінійні (виконавчі) підрозділи, які відповідають за проектування стратегічних рішень та контроль за їх виконанням?”

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Б
Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів у
групі «Класичні університети»

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	Між-народна діяльність	Якість контингенту	Якість персоналу	Якість наукової діяльності	Ресурсне забезпечення	Бальна оцінка загальна	Ранг (місце)
Київський національний університет ім. Т.Г.Шевченка	0,4396	0,3039	0,2945	0,4125	0,3160	1,7665	1
Харківський національний університет ім.В.Н.Каразіна	0,4800	0,3093	0,2026	0,2987	0,2511	1,5415	2
Сумський державний університет	0,3054	0,3756	0,1788	0,2641	0,3279	1,4518	3
Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова	0,2315	0,2448	0,1716	0,2570	0,3288	1,2338	4
Національний університет «Острозька академія»	0,3157	0,1995	0,2067	0,2056	0,1821	1,1097	5

Складено автором за результатами узагальнення наукових праць [2; 26; 47; 95; 130]

Додаток В

Матриця стратегічного позиціонування закладу освіти

Вибір стратегії економічного розвитку навчального закладу		Вплив зовнішніх чинників на рівень реалізації стратегічного потенціалу – коефіцієнт сприятливості (несприятливості) зовнішнього середовища		
		<i>несприятливий</i>	<i>нейтральний</i>	<i>сприятливий</i>
		<1,00	1,00	>1,00
Рівень стратегічного потенціалу навчального закладу	<i>Рівень «задовільно» (0,37-0,63)</i>	Антикризова стратегія (стратегія підвищення рівня конкурентного потенціалу)	Стратегія розвитку ринкового продукту (найбільш перспективних напрямів діяльності)	Стратегія вертикальної інтеграції (підвищення якості освіти та управління)
	<i>Рівень «добре» [0,63-0,80)</i>	Стратегія концентричної диверсифікації	Стратегія горизонтальної інтеграції	Стратегія розвитку ринку
	<i>Рівень «відмінно» [0,80-1,00]</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок та горизонтальної диверсифікації	Стратегія вертикально-конгломератної диверсифікації	Стратегія інноваційного зростання
		-	Стратегія формування та розвитку конкурентних переваг	Стратегія розвитку науково-інноваційного потенціалу

Складено автором за результатами узагальнення наукових праць [1; 29; 33; 95; 111; 137]

Додаток Г

Конкурентні переваги провідних вищих навчальних закладів України, що мають практику побудови механізму стратегічного управління та складання стратегій (стратегічних планів) розвитку

Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Широка номенклатура освітніх продуктів, позитивна історія, провідні позиції у національних рейтингах
Національний університет “Києво-Могилянська академія”	Сучасні технології освіти, орієнтація на міжнародну взаємодію, провідні позиції у національних рейтингах
Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут”	Висока якість освіти, провідні позиції у національних рейтингах, висока академічна мобільність
Університет розвитку людини “Україна”	Наявність освітніх продуктів для людей з особливими потребами, ефективна міжнародна діяльність, впровадження дистанційної освіти
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна	Значна роль студентського самоврядування в управлінні університетом, застосування інформаційних технологій при ухваленні стратегічних рішень, взаємодія з академічною спільнотою (НАН України, галузеві академії)
Львівський національний університет імені Івана Франка	Участь у програмах міжуніверситетської мобільності, значна роль громадських організацій та професійних спілок в управлінні університетом, підвищені вимоги до комп’ютерної освіти.
Одеський національний економічний університет	Широка участь у грантових програмах, взаємодія з європейськими університетами, висока якість наукових досліджень в галузі фундаментальної економіки
Харківський національний економічний університет	Націленість на практичність здобутої освіти, впровадження тренінгових форм навчання, ефективна взаємодія з соціальними партнерами (роботодавцями)
Київський національний університет технологій та дизайну	Висока якість лабораторної бази, використання технологій дистанційної освіти (модульного середовища), впровадження системи фінансового менеджменту та енергозбереження

Складено автором за результатами узагальнення інформації, що розміщена на сайтах закладів вищої освіти

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Сергій Володимирович Захарін

**Освітній заклад: функціонування, організація безпеки
та стратегія розвитку в умовах воєнного стану**

монографія

За автор. редакцією

Обкладинка - Лук'ненко Л. В.
Верстка – Мирончик Ю.П.

Підписано до друку	Формат
Гарнітура Times. Друк офсетний. Папір офсетний	
Ум. друк.	арк.
Наклад	пр.

Видавництво «Педагогічна думка»
04053, м. Київ,
вул. Січових Стрільців, 52-а, корп. 2;
тел./факс: (044) 481-38-85
book-x1@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 3563 від 28.08. 2009 р.