

Гонтаренко Ірина Сергіївна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу, ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9А, тел.: (057) 702-18-37, e-mail: irynagavrikova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0411-2520>

Булаєв Руслан Федорович здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2 року навчання ННІ міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С.Кузнеця 61166, м. Харків, просп. Науки, 9А, тел.: (057) 702-18-37.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей управління освітнім середовищем закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні. Актуальність теми зумовлена безпрецедентними викликами, з якими зіткнулася українська освітня система після повномасштабного вторгнення російської федерації у лютому 2022 року. Мільйони учнів та педагогів були змушені адаптуватися до нових реалій навчання, що потребувало кардинального перегляду традиційних підходів до організації освітнього процесу.

У роботі проаналізовано трансформацію управлінських стратегій керівників освітніх закладів, спрямованих на забезпечення неперервності та якості освіти в екстремальних умовах. Розглянуто впровадження гібридних форм навчання, що поєднують очний, дистанційний та змішаний формати залежно від безпекової ситуації в регіоні. Особливу увагу приділено питанням цифровізації освітнього процесу, використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та платформ для забезпечення доступу до освіти незалежно від місцезнаходження учасників освітнього процесу.

Досліджено специфіку створення безпечного освітнього середовища, включаючи облаштування укриттів у навчальних закладах, розробку алгоритмів дій під час повітряних тривог та формування психологічної стійкості учнів і педагогів. Проаналізовано роль психологічного супроводу освітнього процесу та впровадження програм соціально-емоційного навчання як невід'ємних компонентів сучасного шкільного менеджменту.

Визначено ключові компетентності керівників освітніх закладів, необхідні для ефективного управління в кризових умовах: адаптивність, стресостійкість, здатність до швидкого прийняття рішень, комунікативні навички та вміння працювати в умовах невизначеності. Обґрунтовано необхідність розвитку розподіленого лідерства та командної роботи для забезпечення стійкості освітньої системи.

Сформульовано практичні рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного

стану, спрямовані на збереження якості освіти та підтримку всіх учасників освітнього процесу.

Ключові слова: управління освітнім середовищем, заклад загальної середньої освіти, воєнний стан, дистанційне навчання, безпечне освітнє середовище, кризовий менеджмент, психологічний супровід, цифровізація освіти.

Hontarenko Iryna Serhiivna, Cand. Sc. (Pedagogic), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Av. Nauky, 9A, tel.: (057) 702-18-37, e-mail: irynagavrikova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0411-2520>

Bulaiev Ruslan Fedorovych, Master's student, Institute of International Relations of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Av. Nauky, 9A, tel.: (057) 702-18-37

FEATURES OF MANAGING THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article investigates the peculiarities of educational environment management in general secondary education institutions under martial law conditions in Ukraine. The relevance of the topic is determined by the unprecedented challenges faced by the Ukrainian educational system following the full-scale invasion by the Russian Federation in February 2022. Millions of students and teachers were forced to adapt to new learning realities, requiring a fundamental revision of traditional approaches to organizing the educational process.

The study analyzes the transformation of management strategies employed by educational institution leaders aimed at ensuring continuity and quality of education under extreme conditions. The implementation of hybrid learning forms combining in-person, distance, and blended formats depending on the security situation in the region is examined. Particular attention is paid to the digitalization of the educational process, the use of modern information and communication technologies and platforms to ensure access to education regardless of the location of educational process participants.

The specifics of creating a safe educational environment are investigated, including the arrangement of shelters in educational institutions, development of action algorithms during air raid alerts, and formation of psychological resilience among students and teachers. The role of psychological support in the educational process and implementation of social-emotional learning programs as integral components of modern school management is analyzed.

Key competencies of educational institution leaders necessary for effective management in crisis conditions are identified: adaptability, stress resistance, ability

to make quick decisions, communication skills, and capacity to work under uncertainty. The necessity of developing distributed leadership and teamwork to ensure the resilience of the educational system is substantiated.

Practical recommendations for optimizing management activities of general secondary education institution leaders under martial law conditions are formulated, aimed at maintaining education quality and supporting all participants in the educational process.

Keywords: educational environment management, general secondary education institution, martial law, distance learning, safe educational environment, crisis management, psychological support, digitalization of education.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану кардинально змінюють функціонування закладів загальної середньої освіти, актуалізуючи питання безпеки, гнучкості та стійкості освітнього середовища. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року стало переломним моментом не лише для політичного та економічного життя країни, а й для всієї освітньої системи. Освітній простір, який раніше характеризувався стабільністю та передбачуваністю, сьогодні перебуває під впливом зовнішніх небезпек, що потребує модернізації управлінських підходів.

Українська школа опинилася перед безпрецедентними викликами, які потребували миттєвої реакції та кардинального переосмислення усталених підходів до організації освітнього процесу. Війна торкнулася кожного навчального закладу: одні були зруйновані чи пошкоджені внаслідок бойових дій, інші перетворилися на пункти тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб, а переважна більшість була змушена шукати нові формати роботи в умовах постійної загрози для життя учнів та педагогів.

За даними Міністерства освіти і науки України, станом на початок 2024 року понад 3800 освітніх закладів зазнали пошкоджень різного ступеня тяжкості, а близько 400 були повністю зруйновані. Мільйони українських дітей стали внутрішньо переміщеними особами або були змушені виїхати за кордон разом із сім'ями. Ці обставини поставили перед керівниками закладів загальної середньої освіти завдання, які виходять далеко за межі традиційного шкільного менеджменту.

Зростає роль кризового менеджменту, психологічної підтримки, цифрової трансформації й фізичного захисту учасників освітнього процесу. Це формує нову наукову проблему — пошук ефективних моделей управління освітнім середовищем у закладах освіти під час війни. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного осмислення набутого досвіду та формування науково обґрунтованих підходів до організації освітнього процесу в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління освітою та організації освітнього середовища активно досліджували Л. Даниленко, В. Кремень, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, О. Савченко, О. Мармаза та інші вітчизняні науковці. Аналіз наукових джерел свідчить, що значна частина

праць присвячена концепціям освітнього менеджменту, інноваційному розвитку закладів освіти, організаційно-педагогічним умовам формування освітнього середовища.

Теоретичні засади управління освітніми системами розроблялися у працях В. Кременя, який обґрунтував філософські та методологічні основи модернізації освіти в контексті глобалізаційних процесів. Л. Даниленко досліджувала питання інноваційного менеджменту в освіті та особливості управління змінами в навчальних закладах. Г. Єльнікова розробила теоретичні засади адаптивного управління освітніми системами, що набуває особливої актуальності в умовах невизначеності воєнного часу.

Психологічні аспекти управління освітніми організаціями глибоко проаналізовані у працях Л. Карамушки, яка дослідила феномен організаційної культури, психологію лідерства та профілактику професійного вигорання педагогів. О. Савченко зробила значний внесок у розуміння дидактичних основ організації освітнього процесу в початковій школі. О. Мармаза досліджувала питання стратегічного управління закладами освіти та розвитку управлінської компетентності керівників.

У 2022–2024 роках з'явилися роботи, присвячені функціонуванню освіти в умовах воєнного стану. О. Топузов досліджував трансформацію змісту освіти та особливості освітньої політики в кризових умовах. І. Захарова аналізувала питання забезпечення якості освіти під час війни. Л. Вознюк вивчала особливості організації дистанційного навчання в умовах воєнного стану.

Зарубіжні дослідники також приділяють увагу питанням освіти в умовах криз та конфліктів. Роботи ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ та інших міжнародних організацій містять рекомендації щодо забезпечення права на освіту в надзвичайних ситуаціях. Концепція «Education in Emergencies» (освіта в надзвичайних ситуаціях) набула поширення у світовій педагогічній думці та адаптується до українських реалій.

Попри значну кількість публікацій, питання інтегрованого управління освітнім середовищем з урахуванням безпекової, психологічної та соціальної складових недостатньо розроблене, що зумовлює необхідність подальшого дослідження. Особливо актуальним є узагальнення практичного досвіду українських шкіл та розробка науково обґрунтованих моделей кризового управління освітнім середовищем.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та практично окреслити особливості управління освітнім середовищем закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, визначити ключові управлінські механізми та напрями підвищення його стійкості.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління освітнім середовищем в умовах воєнного стану потребує чіткого нормативно-правового забезпечення. З перших днів повномасштабного вторгнення українська держава оперативно адаптувала законодавчу базу для забезпечення функціонування освітньої системи в екстремальних умовах.

На законодавчому рівні правове регулювання освіти в умовах воєнного стану забезпечується такими нормативними актами: Закон України «Про

освіту» (зі змінами, зокрема статтею 57-1 «Державні гарантії в умовах воєнного стану»); Закон України «Про повну загальну середню освіту»; Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX щодо державних гарантій в умовах воєнного стану; Закон України від 19.06.2022 № 2325-IX щодо врегулювання окремих питань освітньої діяльності; Закон України від 23.02.2023 № 2925-IX щодо державної підсумкової атестації; Закон України від 18.09.2025 № 4609-IX щодо запровадження заходів безпеки в школах; Кодекс цивільного захисту України [2,3,4].

Відповідно до статті 57-1 Закону «Про освіту» здобувачам освіти та працівникам закладів освіти гарантується організація освітнього процесу в найбільш безпечній формі, збереження місця роботи та середнього заробітку, здійснення передбачених законом виплат.

На підзаконному рівні ключову роль відіграють постанови Кабінету Міністрів України: № 711 від 24.06.2022, № 782 від 28.07.2023 (про організацію навчальних років); № 1331 від 19.12.2023 (про укриття в закладах освіти); № 419 від 28.04.2023 та № 417 від 12.04.2024 (про субвенцію на облаштування укриттів); № 954 від 20.08.2024 (про фінансування укриттів у прифронтових областях). Технічні вимоги до захисних споруд визначає ДБН В.2.2-5:2023.

Накази МОН України конкретизують положення законів, зокрема наказ від 13.05.2022 № 438 врегулював питання зарахування учнів до шкіл в умовах масового переміщення населення.

Освітнє середовище закладу загальної середньої освіти являє собою багатокomпонентну систему, що включає педагогічні, соціальні, психологічні, матеріально-технічні, інформаційно-цифрові та безпекові елементи. Кожен із цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні якості освіти та розвитку особистості учня.

Педагогічний компонент охоплює зміст освіти, методи та технології навчання, систему оцінювання та професійну компетентність педагогів. Соціальний компонент включає систему взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, шкільну культуру та традиції, механізми соціалізації учнів. Психологічний компонент передбачає емоційний клімат, систему психологічної підтримки, умови для особистісного розвитку.

Матеріально-технічний компонент включає приміщення, обладнання, навчальні ресурси та інфраструктуру закладу. Інформаційно-цифровий компонент охоплює технології дистанційного навчання, електронні освітні ресурси, системи комунікації та управління. Безпековий компонент забезпечує фізичну безпеку учасників освітнього процесу, захист від зовнішніх загроз та формування культури безпечної поведінки [1]. У воєнний час ці компоненти трансформуються, оскільки школа вимушена діяти за умов непостійних загроз. Фізичний простір навчального закладу набуває нових функцій: укриття стають навчальними локаціями, потребують оснащення, вентиляції, освітлення, стабільного інтернет-з'єднання. Управління матеріально-технічними ресурсами переорієнтовується на забезпечення безпеки та автономності.

Системний підхід до управління освітнім середовищем передбачає врахування взаємозв'язків між усіма компонентами та їхнього синергетичного

впливу на якість освіти. В умовах війни цей підхід набуває особливого значення, оскільки зміни в одному компоненті неминуче впливають на функціонування інших. Воєнний стан докорінно змінив пріоритети та зміст управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Якщо в мирний час основна увага приділялася забезпеченню якості освіти, методичному супроводу педагогів та розвитку матеріально-технічної бази, то в умовах війни на перший план вийшли питання безпеки, збереження життя і здоров'я учасників освітнього процесу та забезпечення неперервності освіти за будь-яких обставин.

Трансформація управлінських стратегій відбувалася у кількох ключових напрямках. По-перше, суттєво змінився характер планування освітньої діяльності. Традиційне довгострокове планування поступилося місцем оперативному реагуванню на швидкозмінні обставини. Керівники закладів освіти були змушені розробляти кілька сценаріїв організації навчального процесу залежно від безпекової ситуації та бути готовими до миттєвого переходу від одного формату навчання до іншого.

По-друге, значно розширилося коло функціональних обов'язків директорів шкіл. До традиційних управлінських функцій додалися завдання з організації цивільного захисту, координації евакуаційних заходів, забезпечення функціонування укриттів, психологічної підтримки колективу та комунікації з батьками в умовах невизначеності. Керівник сучасної української школи перетворився на кризового менеджера, який повинен приймати рішення в умовах дефіциту часу та інформації [5]. Діяльність адміністрації повинна спиратися на ризик-орієнтоване управління, що включає передбачення загроз, аналіз ресурсів та сценарне планування. Цей підхід передбачає систематичну ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхньої ймовірності та можливих наслідків, розробку превентивних заходів та планів реагування.

По-третє, змінилася модель взаємодії з педагогічним колективом. Авторитарний стиль управління виявився неефективним в умовах кризи, натомість затребуваними стали партнерські відносини, засновані на взаємній підтримці та довірі. Керівники, які зуміли створити атмосферу психологічної безпеки в колективі та делегувати повноваження, продемонстрували вищу ефективність у подоланні кризових ситуацій.

Особливого значення набула комунікативна функція управління. В умовах війни керівники закладів освіти стали ключовими посередниками між різними суб'єктами освітнього процесу: учнями, батьками, педагогами, органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Ефективна комунікація стала критично важливою для координації дій усіх зацікавлених сторін та забезпечення прозорості у прийнятті рішень.

Керівник закладу освіти має діяти стратегічно, тактично та оперативно, забезпечуючи стійкість освітнього простору і підтримку всіх учасників освітнього процесу. Стратегічний рівень передбачає визначення пріоритетів розвитку школи в умовах війни та планування післявоєнного відновлення. Тактичний рівень охоплює організацію освітнього процесу в різних форматах

та управління ресурсами. Оперативний рівень включає щоденне реагування на виклики та забезпечення безперебійної роботи закладу.

Однією з найбільш значущих інновацій воєнного часу стало масове впровадження гібридних форм навчання, які поєднують очний, дистанційний та змішаний формати залежно від безпекової ситуації в регіоні. Відповідно до статті 57-1 Закону України «Про освіту» здобувачам освіти гарантується організація освітнього процесу в дистанційній формі або в будь-якій іншій формі, що є найбільш безпечною для його учасників [2,3,4].

Організаційні процеси у школі стають гнучкими: освітній заклад має забезпечувати різні формати навчання, оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації, планувати перерви, переміщення учнів та освітні блоки з урахуванням можливих повітряних тривог. Листом МОН від 16.08.2023 № 1/12186-23 визначено, що освітній процес у закладах загальної середньої освіти може бути організовано за очною, дистанційною формами навчання або їх поєднанням залежно від можливостей фонду захисних споруд [2].

Гібридне навчання в умовах воєнного стану суттєво відрізняється від моделей, описаних у зарубіжній педагогічній літературі. Якщо в мирний час гібридні формати розглядаються переважно як інструмент підвищення гнучкості та персоналізації навчання, то в українських реаліях вони стали засобом виживання освітньої системи. Вибір формату навчання визначається не педагогічними міркуваннями, а насамперед безпековими чинниками: наявністю сертифікованого укриття, інтенсивністю обстрілів, відстанню до лінії фронту та станом інфраструктури.

Очне навчання залишається пріоритетним форматом для регіонів з відносно стабільною безпековою ситуацією, де навчальні заклади обладнані сертифікованими укриттями. Проте навіть у цих випадках освітній процес відбувається за особливими правилами: скорочена тривалість уроків, регулярні тренування з евакуації, наявність тривожних валіз та чіткі алгоритми дій під час повітряних тривог.

Дистанційне навчання стало основним форматом для регіонів, що перебувають у зоні активних бойових дій або постійних обстрілів. Цей формат також використовується для учнів, які виїхали за кордон або переселилися до інших регіонів України, але бажають продовжувати навчання у своїй школі. Дистанційне навчання потребує від керівників закладів освіти вирішення низки організаційних та технічних питань [6].

Змішане навчання поєднує елементи очного та дистанційного форматів і є найбільш гнучким варіантом організації освітнього процесу. Воно дозволяє враховувати індивідуальні обставини кожного учня та швидко адаптуватися до змін безпекової ситуації.

Війна стала потужним каталізатором цифрової трансформації української освіти. Якщо до 2022 року цифровізація розглядалася як бажаний, але не критичний напрям розвитку, то в умовах воєнного стану володіння цифровими інструментами стало необхідною умовою забезпечення освітнього процесу.

Платформи для дистанційного навчання стали невід'ємним елементом освітньої інфраструктури. Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom та

вітчизняні розробки, такі як Всеукраїнська школа онлайн, забезпечили технологічну основу для продовження навчання в умовах, коли фізичне перебування у школі неможливе.

Важливим напрямом цифровізації стало впровадження електронного документообігу та автоматизація адміністративних процесів. Електронні журнали, системи обліку та планування дозволили оптимізувати управлінську діяльність та забезпечити її безперервність навіть в умовах вимушеного переміщення адміністрації школи [6]. Водночас цифровізація освіти в умовах війни стикається з низкою суттєвих проблем. Цифрова нерівність залишається серйозним викликом: не всі учні мають доступ до необхідного обладнання та стабільного інтернету. Енергетичні проблеми, спричинені обстрілами інфраструктури, періодично унеможливають дистанційне навчання цілих регіонів.

Забезпечення фізичної безпеки учасників освітнього процесу стало пріоритетним завданням управління освітнім середовищем в умовах воєнного стану. Відповідно до Кодексу цивільного захисту України та ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту» заклади освіти повинні забезпечувати укриття 100% учасників освітнього процесу.

Облаштування укриттів у навчальних закладах стало одним із найважливіших напрямів діяльності керівників шкіл. Постановою КМУ від 19 грудня 2023 року № 1331 визначено, що укриття закладів освіти під час здійснення освітнього процесу за очною формою здобуття освіти доступні тільки для учасників освітнього процесу. Ця норма забезпечує безпеку учнів та педагогів, унеможливаючи доступ сторонніх осіб до шкільних укриттів під час навчання [2].

Відповідно до постанови КМУ від 28 квітня 2023 року № 419 (зі змінами, внесеними постановою від 12 квітня 2024 року № 417) з державного бюджету виділяється субвенція місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти [2]. Субвенція спрямовується на облаштування укриттів для забезпечення переходу до очного навчання у школах, що працюють дистанційно або у змішаному форматі.

Укриття в сучасній українській школі — це не просто підвальне приміщення, а повноцінний освітній простір. Найкращі практики передбачають обладнання укриттів місцями для сидіння, освітленням, вентиляцією, санітарними приміщеннями, запасами питної води та засобами першої допомоги. Дедалі більше шкіл облаштовують в укриттях навчальні зони, де учні можуть продовжувати освітній процес під час повітряних тривог, мінімізуючи втрати навчального часу.

Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про повну загальну середню освіту» щодо запровадження заходів безпеки в закладах загальної середньої освіти» від 18 вересня 2025 року № 4609-IX зобов'язує засновників і керівників шкіл вживати комплекс заходів для недопущення або припинення загроз учасникам освітнього процесу [3]. Законом передбачено огороження територій навчальних закладів, встановлення технічних засобів

охорони та тривожної сигналізації, розробку типового порядку доступу на територію навчальних закладів та порядку доступу до укриттів.

Розробка алгоритмів дій під час повітряних тривог є обов'язковим елементом управління безпекою в освітньому закладі. Кожна школа повинна мати чіткі інструкції щодо евакуації до укриття, які враховують специфіку будівлі, кількість учнів та особливості контингенту. Регулярні тренування забезпечують автоматизм дій персоналу та учнів у разі реальної загрози.

Важливою складовою є співпраця із ДСНС, Національною поліцією, медичними службами, органами місцевого самоврядування. Освітній процес має бути невідривно інтегрований із заходами цивільного захисту відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту України. Психологічна складова посідає центральне місце в управлінні освітнім середовищем воєнного часу, оскільки діти та педагоги перебувають у стані хронічного стресу. Війна завдає глибоких психологічних травм усім учасникам освітнього процесу. Діти та підлітки особливо вразливі до впливу травматичних подій, і їхня психічна стабільність безпосередньо впливає на здатність до навчання.

Керівники закладів освіти несуть відповідальність за створення системи психологічної підтримки, яка включає роботу практичних психологів, соціальних педагогів, підготовлених класних керівників та залучених фахівців. Відповідно до Закону України «Про освіту» заклади освіти зобов'язані створювати безпечне освітнє середовище, невід'ємною складовою якого є психологічна безпека. Практичні психологи в умовах воєнного стану виконують значно ширший спектр функцій, ніж у мирний час. До традиційної діагностичної, консультативної та корекційної роботи додалися завдання з кризового втручання, профілактики посттравматичного стресового розладу та підтримки педагогів. Педагоги несуть подвійне навантаження — професійне й емоційно-захисне, що підвищує ризик вигорання. Вчителі працюють в умовах хронічного стресу, часто переживаючи ті ж травматичні події, що й їхні учні. Керівники закладів освіти повинні впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я педагогів, включаючи супервізію, групи взаємопідтримки та доступ до професійної психологічної допомоги [2,3,4].

Впровадження програм соціально-емоційного навчання стало важливим напрямом роботи українських шкіл в умовах війни. Ці програми спрямовані на розвиток у дітей навичок розпізнавання та регуляції емоцій, побудови здорових стосунків, прийняття відповідальних рішень та подолання стресу.

Соціально-психологічна взаємодія між учителем, учнем, батьками і колективом впливає на стійкість освітнього середовища. Учитель виконує роль емоційної опори та моделі конструктивної поведінки. Учні взаємодіють у нових просторових умовах, зокрема в укриттях, де можуть як зміцнюватися зв'язки, так і загострюватися конфлікти. Педагогічний колектив потребує взаємопідтримки, що зменшує рівень стресу та сприяє збереженню професійної продуктивності.

Ефективне управління освітнім середовищем в умовах воєнного стану потребує від керівників закладів освіти специфічного набору компетентностей, який суттєво відрізняється від вимог мирного часу. Кризові умови висувають на

перший план особистісні якості та управлінські навички, які раніше могли залишатися на периферії професійного профілю директора школи.

Адаптивність є найважливішою компетентністю керівника освітнього закладу воєнного часу. Здатність швидко пристосовуватися до змінюваних обставин, переглядати плани та знаходити нестандартні рішення визначає успішність управління в умовах невизначеності. Адаптивний керівник не чіпляється за застарілі підходи, а гнучко реагує на нові виклики, зберігаючи фокус на головному — забезпеченні освітнього процесу та безпеки учасників.

Стресостійкість є необхідною умовою збереження працездатності керівника в умовах хронічної напруги. Директори шкіл працюють у режимі постійної мобілізації, приймаючи рішення, від яких залежать життя і здоров'я людей. Здатність зберігати холонокровність у критичних ситуаціях, не піддаватися паніці та продовжувати ефективно функціонувати під тиском є критично важливою. Здатність до швидкого прийняття рішень набуває особливого значення в умовах, коли зволікання може коштувати життя. Керівники освітніх закладів повинні вміти аналізувати ситуацію в умовах дефіциту інформації та часу, оцінювати ризики та приймати зважені рішення, беручи на себе відповідальність за їхні наслідки.

Комунікативні навички є фундаментом ефективного управління в кризових умовах. Керівник повинен уміти чітко та зрозуміло доносити інформацію до різних аудиторій — педагогів, учнів, батьків, представників влади та громадськості. Уміння працювати в умовах невизначеності передбачає толерантність до амбівалентності, здатність приймати рішення без повної інформації та готовність корегувати курс у міру надходження нових даних.

Емоційний інтелект — здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших — є критично важливим для підтримки педагогічного колективу та учнів. Керівник з високим емоційним інтелектом створює атмосферу психологічної безпеки, в якій люди можуть відкрито говорити про свої переживання та отримувати підтримку. Складність управлінських завдань воєнного часу робить неможливим зосередження всіх функцій в руках одного керівника [1]. Модель розподіленого лідерства, яка передбачає розподіл лідерських функцій між різними членами колективу, виявилася найбільш ефективною в умовах кризи.

Розподілене лідерство в українській школі воєнного часу реалізується через створення функціональних команд, відповідальних за різні напрями діяльності: безпеку, дистанційне навчання, психологічний супровід, комунікацію з батьками тощо. Кожна команда має свого координатора, який приймає оперативні рішення у межах своєї компетенції та звітує перед директором. Делегування повноважень є ключовим механізмом реалізації розподіленого лідерства. Керівники, які не вміють або не хочуть делегувати, швидко вигорають та стають вузьким місцем системи управління. Ефективне делегування передбачає чітке визначення меж відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами та підтримку без мікроменеджменту [5].

Культура командної роботи формується через спільний досвід подолання труднощів, взаємну підтримку та визнання внеску кожного члена команди. В

умовах війни колективи, які мають сильні внутрішні зв'язки та почуття спільності, демонструють вищу стійкість до стресу та кращі результати.

Стійкість освітнього середовища формується через розвиток інфраструктури, організаційну гнучкість, психологічну підтримку, професійний розвиток педагогів, цифровізацію, інформаційну безпеку й партнерство із зовнішніми структурами. Заклади освіти мають запроваджувати довгострокові програми розвитку, які забезпечать безперервність навчання та відновлення після війни [6]. Інфраструктурна стійкість передбачає наявність належно обладнаних укриттів, автономних джерел енергопостачання, резервних каналів зв'язку та достатніх запасів необхідних матеріалів. Організаційна стійкість забезпечується через розробку планів безперервності діяльності, сценарне планування та регулярне тренування персоналу.

Кадрова стійкість потребує інвестицій у професійний розвиток педагогів, програми підтримки їхнього психічного здоров'я та створення умов для збереження кваліфікованих фахівців. Фінансова стійкість досягається через диверсифікацію джерел фінансування, включаючи бюджетні кошти, гранти міжнародних організацій та підтримку місцевих громад. Партнерство із зовнішніми структурами — органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, волонтерами, міжнародними партнерами — дозволяє мобілізувати додаткові ресурси та забезпечити комплексну підтримку учасників освітнього процесу. Школа в умовах війни стає центром громади, що потребує розвитку горизонтальних зв'язків та мережевої взаємодії.

Висновки. Управління освітнім середовищем у закладах загальної середньої освіти під час воєнного стану є складним, багаторівневим процесом, що потребує інтеграції традиційних моделей освітнього менеджменту з кризовими, ризик-орієнтованими та безпековими підходами. У воєнних умовах освітнє середовище стає багатокомпонентною системою, у центрі якої знаходяться психологічна підтримка, фізична безпека, організаційна гнучкість і цифрова готовність.

Нормативно-правова база управління освітою в умовах воєнного стану зазнала суттєвих змін. Закон України «Про освіту» доповнено статтею 57-1, яка гарантує здобувачам освіти організацію освітнього процесу в найбільш безпечній формі. Прийнято низку законів та підзаконних актів, що регулюють питання безпеки в освітніх закладах, облаштування укриттів та організації освітнього процесу в різних форматах.

Трансформація управлінських стратегій відбувається у напрямі більшої гнучкості, адаптивності та орієнтації на людей. Авторитарні моделі управління поступаються місцем розподіленому лідерству та командній роботі, що забезпечує стійкість системи управління в умовах невизначеності. Цифровізація освітнього процесу з бажаного напрямку розвитку перетворилася на необхідну умову функціонування школи.

Гібридні форми навчання стали новою нормою української освіти, дозволяючи гнучко реагувати на безпекову ситуацію та забезпечувати доступ до освіти незалежно від місцезнаходження учнів. Водночас забезпечення якості

освіти в різних форматах залишається серйозним викликом, який потребує системних рішень на рівні освітньої політики.

Психологічний супровід освітнього процесу набув критичного значення в умовах масової травматизації. Створення системи психологічної підтримки, впровадження програм соціально-емоційного навчання та формування культури турботи про психічне здоров'я є невід'ємними компонентами сучасного шкільного менеджменту.

Керівник закладу освіти має діяти стратегічно, тактично та оперативно, забезпечуючи стійкість освітнього простору і підтримку всіх учасників освітнього процесу. Ключовими компетентностями керівника в умовах війни є адаптивність, стресостійкість, здатність до швидкого прийняття рішень, комунікативні навички та емоційний інтелект.

Досвід українських шкіл у перші роки повномасштабної війни є унікальним та потребує подальшого вивчення й узагальнення. Напрацьовані практики кризового управління освітнім середовищем мають значення не лише для України, а й для світової педагогічної спільноти. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення післявоєнних моделей відновлення й модернізації освітнього середовища, оцінку ефективності різних управлінських підходів та розробку науково обґрунтованих моделей управління освітою в умовах збройних конфліктів.

Українська школа продемонструвала надзвичайну стійкість та здатність до адаптації, що є заслугою передусім керівників освітніх закладів та педагогічних колективів. Їхній досвід, мужність та відданість справі освіти заслуговують на визнання та підтримку з боку держави та суспільства.

Література:

1. Андрєєва, Т. М. Педагогічна підготовка вчителів у системі вищої освіти України. Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018.
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n984>.
4. Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX «Про внесення змін щодо державних гарантій в умовах воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20>.
5. Ничкало Н., Лук'янова Л., Хомич Л. Професійна підготовка вчителя: українські реалії, зарубіжний досвід : наук.-аналіт. доп. / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України; За ред. В. Кременя. Київ : Вид-во ТОВ «Юрка Любченка». 2021. 54 с.
6. Сисоєва, С. О. Педагогіка вищої школи: теорія, досвід, проблеми. Київ: Генеза, 2019.

References:

1. Andrieieva, T. M. (2018). Pedahohichna pidhotovka vchyteliv u systemi vyshchoi osvity Ukrainy (Pedagogical training of teachers in the system of higher education in Ukraine). Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M.P. Drahomanova.

2. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [The Law of Ukraine «On Education»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu» [The Law of Ukraine «On complete general secondary education»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n984> [in Ukrainian].
4. Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX «Pro vnesennia zmin shchodo derzhavnykh harantii v umovakh voiennoho stanu» [The Law of Ukraine « On amendments to state guarantees under martial law»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20> [in Ukrainian].
5. Nychkalo, N., Luk'ianova, L., & Khomych, L. (2021). Profesional'na pidhotovka vchytelia: ukrains'ki realii, zarubizhnyi dosvid (Professional training of teachers: Ukrainian realities, foreign experience). Scientific and analytical report (54 p.). Kyiv: Vyd-vo TOV "Yurka Liubchenka".
6. Sysoyeva, S. O. (2019). Pedahohika vyshchoi shkoly: teoriia, dosvid, problemy (Pedagogy of higher education: theory, experience, problems). Kyiv: Henesa.