



Менеджмент

УДК 005:37|373.5.014.62(477)“364”

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14964670>

**Освітній менеджмент крізь призму війни: виклики та професійна
майстерність керівника закладу загальної середньої освіти**

Лукашенко Любов Володимирівна

аспірантка кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, 20301
м. Умань, вул. Садова, 1, Україна, e-mail: lubalukashenko@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-7130-8892>

Прийнято: 18.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025

***Анотація.** Освітній менеджмент в умовах війни є надзвичайно важливою та актуальною темою, оскільки збройний конфлікт та воєнний стан створили складні умови для функціонування закладів загальної середньої освіти, вимагають ефективного управління педагогічним колективом, організації якісного освітнього процесу в безпечних умовах, збереження продуктивності та стабільності. У статті проаналізовані стилі управління в закладах загальної середньої освіти, визначено їх суть, розкрито основний зміст діяльності менеджера освіти. З'ясовано, що управлінська система школи в умовах збройного конфлікту – важливий чинник повноцінного функціонування закладу загальної середньої освіти. Узагальнено основні виклики, з якими зіткнулися загальноосвітні заклади під час окупації Росією частини території України, зокрема: руйнування шкільної інфраструктури, скорочення видатків на освіту, втрата кваліфікованих фахівців, зниження мотивації. Наголошується, що*



управління освітнім закладом повинно базуватися на повазі до учасників навчального процесу, колегіальності, новаторстві, вимогливості, підтримці, взаєморозумінні, створенні позитивного психологічного клімату в колективі. Мета дослідження – визначення основного змісту діяльності менеджера освіти, аналіз проблеми раціонального менеджменту та виокремлення особливостей управління школою в умовах війни. У статті використані загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз літературних джерел, статистичні дані, експертні оцінки, метод проблемного пошуку, аналізу та систематизації, порівняння, синтезу, ранжування матеріалу. Доведено, що управління шкільними закладами освіти в умовах воєнного стану потребує від керівників компетентної орієнтації в кризових ситуаціях для якісної організації навчального процесу в безпечних умовах, ведення ефективної кадрової політики, створення сприятливих умов для дистанційного навчання, уміння налагоджувати стосунки з громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Окреслено практичні поради стосовно підтримки колективу навчального закладу, виділено шляхи підвищення мотивації та стимулів.

Ключові слова: *освітній менеджмент, заклад загальної середньої освіти, стиль управління, війна, збройний конфлікт, система управління, педагогічний колектив, управління, кризові умови, учасники навчального процесу, учні, дистанційне навчання.*

Educational management through the prism of war: challenges and professional skills of the head of a general secondary education institution

Lubov Lukashenko

Graduate student of the Department of Marketing, Management and Business Administration, Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyna, Uman, 1 Sadova Street, Ukraine, 20301, e-mail: lubalukashenko@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7130-8892>



Abstract. *Educational management in wartime is an extremely important and relevant topic, since armed conflict and martial law have created difficult conditions for the functioning of secondary education institutions, requiring effective management of the teaching staff, organization of a high-quality educational process in safe conditions, and preservation of productivity and stability. The article analyzes management styles in secondary education institutions, defines their essence, and reveals the main content of the educational manager's activities. It is found that the school management system in conditions of armed conflict is an important factor in the full functioning of a secondary education institution. The main challenges faced by general education institutions during the occupation of part of the territory of Ukraine by Russia are summarized, in particular: destruction of school infrastructure, reduction of education spending, loss of qualified specialists, decrease in motivation. It is emphasized that the management of an educational institution should be based on respect for participants in the educational process, collegiality, innovation, exactingness, support, mutual understanding, and creation of a positive psychological climate in the team. The purpose of the study is to determine the main content of the activities of an education manager, analyze the problem of rational management and identify the features of school management in wartime. The article uses general scientific and special methods: analysis of literary sources, statistical data, expert assessments, the method of problem search, analysis and systematization, comparison, synthesis, ranking of material. It is proven that the management of educational institutions under martial law requires competent orientation in crisis situations from leaders for the high-quality organization of the educational process in safe conditions, conducting an effective personnel policy, creating favorable conditions for distance learning, and the ability to establish relations with public organizations and international partners. Practical advice on supporting the staff of the educational institution is outlined, and ways to increase motivation and incentives are highlighted.*



Keywords: *educational management, general secondary education institution, management style, war, armed conflict, management system, teaching staff, management, crisis conditions, participants in the educational process, students, distance learning.*

Вступ. Жахлива, жорстока, виснажлива війна, яка триває роками, створює загрозу системі загальної середньої освіти, її організаційному та інституційному забезпеченню, змісту та засобам. Україна стикнулася з негативними трансформаціями в освіті, проте не менш важливими є наслідки війни в довгостроковій перспективі, які можуть стати не менш трагічними для педагогів та здобувачів освіти. В умовах війни Україна позбавлена перспектив розвитку, науковцям, педагогам обмежується доступ до права на саморозвиток, самовдосконалення, самореалізацію, учні позбавлені права отримувати якісну освіту в безпечних умовах.

Збройний конфлікт викликав необхідність формування нової системи управління закладами загальної середньої освіти, акцентуючи увагу на пріоритетні напрямки її розвитку, першочергово необхідно звернути увагу на особистість керівника, його професійну відповідність цінностям та критеріям, що дозволять визначити ступінь можливостей у формуванні компетентного педагогічного колективу, створення доступу до якісного навчання.

Актуальність теми дослідження Серед освітніх втрат, спричинених активними бойовими діями, чи не найбільш вагомими є недостатнє засвоєння матеріалу здобувачами освіти внаслідок негативного впливу війни на науково-педагогічних працівників та учнів. Освітняни стикаються з різноманітними труднощами під час війни, що ускладнює особисте та професійне життя, а це приводить до професійної деформації та емоційного вигорання, тому актуалізується питання пошуку інших методів управління закладами загальної середньої освіти, нових підходів до організації роботи педагогічних працівників, адже вони є основою розбудови якісної системи освіти, яка відповідатиме



сучасним вимогам ринку праці, гарантуватиме право на безперервну освіту в безпечних умовах.

Раціональне управління персоналом закладу загальної середньої освіти є одним з найважливіших аспектів освітнього менеджменту, особливо це стосується умов війни. Керівники закладів освіти зобов'язані в таких умовах не лише забезпечувати організацію навчального процесу, а й дбати про добробут працівників, які виконують складну роботу в непростих, часто в небезпечних умовах, стресових ситуаціях.

Втрата кваліфікованих фахівців, зниження мотивації, недостатня ініціативність при вирішенні організаційних питань – це найпоширеніші проблеми, з якими стикаються керівники закладів освіти під час війни. Тому особливо актуальним стає пошук ефективних методів управління педагогічним колективом, максимізація використання трудового ресурсу задля продуктивної організації якісного навчального процесу.

Метою дослідження є визначення основного змісту діяльності менеджера освіти, аналіз проблеми раціонального менеджменту та виокремлення особливостей управління школою в умовах війни.

Відповідно до мети **завданнями дослідження** є:

- аналіз змін в системі управління закладами загальної середньої освіти з початком повномасштабного вторгнення російської федерації;
- аналіз специфіки управління педагогічним колективом в умовах збройного конфлікту з акцентуванням уваги на професійну майстерність та особистісні характеристики менеджера;
- характеристика стилів та методів управління закладами загальної середньої освіти в умовах військового стану з виділенням найбільш раціональних;
- визначення ефективних управлінських механізмів задля організації якісного навчального процесу в максимально безпечних для всіх учасників умовах;



- окреслення практичних порад стосовно підтримки колективу навчального закладу, шляхів підвищення мотивації та стимулів.

Предмет дослідження – специфічні методи управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану.

Методи та інформаційна база дослідження. В роботі використані різноманітні джерела інформації, ключовими з них є: наукові дослідження, нормативно-правові акти, накази, рекомендації, відомості, інтерактивні карти, аналітичні доповіді. Для аналізу цих джерел використовувались наступні методи наукового дослідження: пошук інформації, аналіз літературних джерел, статистичних даних, метод проблемного пошуку, аналізу та систематизації, порівняння, синтезу, ранжування матеріалу, експертні оцінки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з освітнього менеджменту свідчить про постійний розвиток та вдосконалення цієї сфери. З початком збройного конфлікту в Україні у 2014 році проблему управління освітою в умовах війни почали досліджувати українські науковці з управління, права, педагогіки, менеджменту. Напрямок доступу до якісної освіти в кризових умовах актуалізувався з початком всесвітньої пандемії Covid-19. Масштабне вторгнення російської федерації на територію України, руйнування освітньої інфраструктури, масове переміщення здобувачів освіти та педагогів, введення воєнного стану спонукало до вивчення особливостей управління освітніми закладами в умовах війни. Розширення функцій діяльності, впровадження нових управлінських технологій, саме ця проблема висвітлена в працях О. Мармази, Т. Сущенко, Н. Бібік, В. Маслова, М. Кириченка, Н. Протасової [1 – 5]. Дослідження з позиції публічного управління освітою в умовах воєнного стану та юридичної точки зору здійснили Л. Вознюк, О. Доброгорський, Н. Мезенцова [7, 8]. М. Ортега досліджувала аспекти управління освітніми закладами з позиції міжнародних стандартів забезпечення фундаментального права на освіту [9]. Г. Єльнікова, Л. Калініна, О. Касьянова, достатньо повно



висвітлили у своїх працях проблеми освітнього менеджменту в умовах інноваційних змін [10, 11].

Оскільки основою даного дослідження є освітній менеджмент в умовах війни, то необхідно приділити увагу працям зарубіжних та вітчизняних вчених І. Ансофф, Л. Бляхман, О. Кавтиш, О. Карпенко, Т. Сорочан, І. Усік, які присвятили публікації антикризовому та ситуаційному менеджменту [12 – 17]. На думку дослідників суть та завдання антикризового менеджменту мають свої особливості та відрізняються специфічними прийомами і методами, правильне застосування яких забезпечить протидію негативним тенденціям, допоможе подолати кризу, а бездіяльність спровокує погіршення кризових наслідків.

Ситуаційне управління як «передбачення небезпеки, аналіз симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, їх усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку» [18] характеризує український вчений В. Бондар. Ситуаційний менеджмент розглядається в теорії соціального управління як «самостійна галузь науки і професійної діяльності, спрямована на досягнення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей, шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу» [19] вченими О. Бондар, В. Василенко [19, 20].

Дослідження впливу повномасштабної російської збройної агресії на управління закладами загальної середньої освіти є однією з найактуальніших проблем сучасності з огляду на трагічні наслідки для української держави та громадян. Загалом спектр наукових доробок представлений дослідженнями з позиції, що полягає в пошуку шляхів подолання викликів війни, створення довготривалих відносин між громадськими організаціями, міжнародними фондами задля фінансової підтримки освіти.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблема освітнього менеджменту в умовах війни зумовлена новими викликами та складними процесами, з якими до початку збройного конфлікту управлінці сфери освіти всіх рівнів раніше не стикалися. З початком повномасштабного вторгнення



російської федерації, виникла необхідність зміни підходів до управління навчальними закладами, людським капіталом, до планування, організації навчального процесу з врахуванням цілої низки нових факторів. Тому, попри велику кількість наукових досліджень та публікацій, що розкривають різноманітні аспекти управління навчальними закладами та відображають сучасні тенденції освітнього менеджменту, існує потреба в більш ґрунтовному дослідженні перспективних напрямків підвищення ефективності освітнього менеджменту з урахуванням специфіки воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна загострила необхідність у сфері освіти менеджера нового покоління – інтелектуала, новатора, інтелігента, особистості яка має практичний досвід, високий рівень знань, умінь, навичок, управлінське мислення, творчий та моральний потенціал. Швидкозмінна реальність потребує зміни техніки управління школою, акцентує увагу на ключових ціннісних орієнтирах, пріоритетних та перспективних напрямках розвитку. Актуалізується питання професійної придатності менеджера освіти, його вміння будувати конструктивну систему управління, визначати стратегічні напрями діяльності, структурувавши ефективні елементи організації, які дадуть можливість досягти бажаних результатів. Зробити це під силу менеджеру освіти, який відповідає психолого-педагогічним, морально-етичним, інноваційно-креативним критеріям.

Освітній менеджмент України в умовах війни лише розвивається, до того ж нових викликів додає загострення збройного конфлікту, економічна криза, зубожіння населення, переселення громадян з територій, де ведуться активні бойові дії, загроза окупації українських територій, тому постійно з'являється багато невирішених питань. В даному дослідженні спробуємо окреслити критичні виклики для освітнього менеджменту в процесі управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни, зокрема:

- загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових потреб, масштабні руйнування освітньої інфраструктури;



- вимушене переміщення учнів, їх батьків, педагогів в межах України та за кордон;
- переміщення закладів освіти, яке вимагає наявності компетентних, кваліфікованих, мудрих, поміркованих, морально та духовно стійких, уважних, патріотично налаштованих працівників, далекоглядних професійних керівників;
- плінність кадрів, втрата доступу до здобуття освіти;
- загострення проблеми управлінського освітнього контролю на тимчасово окупованих територіях та територіях, де ведуться активні бойові дії;
- насильницька переорієнтація українських здобувачів освіти на російські навчальні програми, підручники, примусовий перехід на російську мову навчання на тимчасово непідконтрольних Україні територіях;
- зменшення видатків на освіту державного та місцевих бюджетів;
- забезпечення розвитку приватної освіти на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

Система української освіти переживає важке випробування, практично щодня російські окупанти завдають нищівних ударів, руйнуючи енергетичну інфраструктуру, промисловість, житловий фонд, об'єкти соціальної сфери. Руйнувань зазнають школи, дитячі садочки, заклади професійної та вищої освіти. З початку російського вторгнення в Україну 3428 закладів освіти пошкоджено, 365 зруйновано повністю. На тимчасово окупованих територіях заклади освіти пошкоджені або повністю зруйновані, більшість покинуті, в багатьох розмістились окупанти. На звільнених територіях спостерігається ситуація пограбованих закладів освіти, педагоги та учні виїхали в безпечні регіони України або за кордон. Загарбники безжально вбивають та калічать учнів, цілеспрямовано знищують вчителів вважаючи їх своїми ворогами, бо саме педагоги формують волелюбне суспільство, світоглядні позиції громадян, глибокі знання. За даними офісу Генерального прокурора України, на 15.02.2025р. загинуло 599 дітей, поранено 1759, і це без врахування статистичних даних з окупованих територій та територій де ведуться активні бойові дії.



Зміни суспільства на фоні загострення загрози національним інтересам, традиціям, безпеці, прагнення до швидкої інтеграції в світову культуру, вимагають від менеджерів усвідомлення високого рівня загальнолюдських цінностей, комунікативної, інформаційної культури, знання концептуальних засад освітнього менеджменту, системи управління освітніми закладами в кризових умовах. Менеджер освіти нового покоління зобов'язаний вміло реалізовувати гуманістичні функції освіти, інтегрувати різноманітні за змістом знання з метою прогресивного розвитку ефективної управлінської діяльності та уникнення непослідовних, хаотичних, емоційних, несистемних, непродуманих, непрогнозованих, хибних управлінських рішень у нестабільних умовах війни.

На ефективність роботи педагогічного колективу впливає ряд чинників, які мають враховуватися менеджером освіти для організації якісного навчального процесу, а саме: індивідуальні психологічні особливості кожного члена колективу, психологічну сумісність, чисельність колективу, відповідність займаних посад вчителів, статус членів колективу, підбір лідерів окремих підгруп, професійну спрацьованість, згуртованість, психологічний клімат в колективі.

Позитивний вплив на роботу педагогічного колективу в кризових ситуаціях матиме вміння менеджера створити психологічно комфортні умови праці, для цього потрібно вмотивовано ставити завдання, слухати пропозиції, аналізувати результати, обґрунтовано критикувати, по суті, коректно робити зауваження, послідовно, логічно доводити свої думки, адекватно сприймати критику, вміло уникати конфліктів.

Учасники навчального процесу, більшість з яких пережили надзвичайно травматичні події, опинившись в епіцентрі бойових дій, зазнали психологічних травм через нестерпні умови життя під постійними обстрілами і бомбардуваннями. Рятуючись від війни українські діти та педагоги наражаються на ряд небезпек: вони можуть стати жертвою кіднепінгу, зазнати насилля,



жорстокого поводження, також існує ризик розлучитися з батьками, втратити родину, тому потребують посиленої психологічної підтримки.

Для успішного подолання кризових явищ, викликаних війною, керівнику закладу загальної середньої освіти потрібно вміло зберігати спокій, підтримувати оптимізм і знаходити раціональні підходи до вирішення задач. Найбільшого успіху досягають керівники, які в критичний момент не піддаються паніці, гніву, апатії, здатні опанувати себе та гідно вийти з критичної ситуації.

В умовах воєнного стану психологічна підтримка колективу, захист педагогів, забезпечення їх безпеки, орієнтація на кожного учасника навчального процесу має бути пріоритетною позицією керівника, адже за будь-яких обставин успіх та престиж закладу загальної середньої освіти залежить від колективу, його згуртованості та системи організації навчального процесу.

Війна порушила традиційні системи навчання, зазнали змін усі складові освітньої сфери, тому необхідний пошук гнучких підходів до управління, що адаптуватиметься до мінливих обставин викликаним російською агресією. Особливої гостроти набувають питання організації навчального процесу, налагодження дистанційної роботи, забезпечення безпеки здобувачів освіти, адаптація кадрової політики до нових викликів. З огляду на це, управлінська підсистема стає важливим чинником функціонування школи, в першу чергу змін зазнали організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту.

Дослідження науковців виділяють типи управлінської поведінки, яким відповідають типи менеджерів з огляду на їх відносини з підлеглими: диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор, ліберал, автократ. Кожен керівник відрізняється індивідуальними якостями: соціальними, психологічними, моральними, діловими, організаторськими.

Диктаторський стиль жорсткого адміністратора полягає в повсюдному контролі, керівник цього типу поганий менеджер. У демократичних керівників продуктивність праці знаходиться на задньому плані, на перший план ставляться



людські відносини – ефективність від такого менеджера невелика з огляду на певні перекося.

Демократичний стиль управління є найбажанішим щодо взаємодії керівника та колективу, він сприяє саморозвитку та самореалізації, однак недолік такого підходу полягає в недостатній оперативності та динамічності у кризових умовах. Під час війни демократичний підхід може застосовуватися для формування позитивного соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі, але має поєднуватися з більш динамічним стилем.

У менеджерів песимістів посередня зацікавленість в педагогічному колективі та в результатах його роботи, їх задовольняють успіхи середнього рівня, вони не прагнуть розвитку навчального закладу, покращення умов праці, підвищення навчальних досягнень здобувачів освіти. Як правило керівники такого стилю випадкові люди, переважно навчальних закладів сільської місцевості, які не отримали освіти менеджера, не мають організаторських здібностей, вони мають педагогічну освіту, працювали в освітній сфері та були обрані через відсутність професійного управлінця в даній школі.

Менеджери-маніпулятори апелюють до почуттів, використовуючи прихований психологічний прийом, метою якого є примус підлеглого всупереч його інтересам до виконання потрібних керівнику дій. Важливий фактор маніпулювання – зробити так, щоб учасник навчального процесу був переконаний, що рішення, яке він прийняв є результатом його власної волі. У сфері загальної середньої освіти мудрий керівник – маніпулятор, який вміє грамотно отримати від колективу бажані результати роботи використовуючи різні методи та прийоми [21].

Виходячи з формальних міркувань, менеджер освіти має невеликий вибір важелів впливу на педагогічний колектив: заохочення, догана, стягнення, звільнення, тому застосовуючи цей обмежений набір інструментів впливу занадто часто, виникне ризик втрати сенсу мотивації, а в результаті виникне шалена плинність кадрів. Тому сучасні менеджери освіти користуються різними



психологічними прийомами, які, без вдавання до крайнощів, допомагають досягти бажаних результатів.

Ліберальний стиль управління закладом загальної середньої освіти надає педагогам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстких дисциплінарних заходів. Проте пасивність, байдужість керівника дезорієнтує колектив, стає причиною низьких результатів роботи.

Автократичний стиль керівництва виділяється схильністю до одноособового управління, надмірною централізацією влади, свідомим обмеженням контактів з підлеглими, особистим вирішенням організаційних питань. Такий керівник догматичний, намагається підпорядкувати весь колектив своїй волі, не терпить заперечень, не прислуховується до думки інших, втручається в роботу педагогів та жорстко контролює їх діяльність, вимагає беззаперечного виконання своїх вказівок. Педагогічні ради проводить лише для дотримання формальності, адже рішення приймає самостійно. Постійно критикує, своїх помилок не визнає, критику в свою сторону не сприймає. Дотримується позиції, що досягти високих показників праці можна досягти лише завдяки адміністративним стягненням. Працює багато та примушує багато працювати підлеглих, навіть в позаурочний час. В умовах війни такий стиль неефективний, оскільки приводить до швидкого виснаження педагогів, які і так змушені жити та працювати в суцільних стресових умовах.

На нашу думку, найбільш продуктивніший тип керівників менеджери-організатори, вони максимально враховують потреби закладу загальної середньої освіти та всіх учасників навчального процесу. В умовах війни такі керівники – це ідеал менеджера освіти, еталон сучасного управлінця освітнім закладом, його характеризує спрямування на інновації та розвиток школи.

Підґрунтям для формування та реалізації професійної майстерності менеджера освіти є особисті якості: знання, навички, уміння, соціально-психологічні риси характеру і поведінки, за допомогою яких він взаємодіє з педагогічним колективом. Стиль керівництва визначається організаторськими



здібностями, професійною компетентністю, коректністю, ступенем демократичності у взаємодії з колективом, ставленням та увагою до людей, практикою і вмінням ухвалювати рішення та здійсненням контролю щодо їх реалізації, вмінням підтримувати гармонійний соціально-психологічний клімат у колективі, справедливістю, балансом сили влади та партнерства, мультизадачністю, досвідченістю, відповідальністю, цілеспрямованістю, комунікабельністю.

В умовах воєнного стану менеджер закладу загальної середньої освіти постійно стикається з труднощами, несподіванками, перешкодами, тому повинен адекватно реагувати на всі ці зміни, а потенційні загрози сприймати як нові можливості. В кризових умовах керівник має мислити стратегічно, усвідомлювати власну відповідальність не лише за довгострокове існування закладу, а й за його розвиток. Для цього він повинен мотивувати колектив на продуктивну діяльність та успіх впродовж тривалого періоду.

Пріоритетними позиціями, на які орієнтуються менеджери освіти в практичній діяльності та при прийнятті управлінських рішень під час війни є:

- створення безпечних умов для учасників навчального процесу;
- забезпечення доступу до сервісів, програм з метою налагодження дистанційного навчання;
- стабілізація професійної діяльності, розробка чіткого графіка та розкладу роботи, створення спільного каналу комунікації, заборона на розповсюдження фейків
- підтримка позитивного настрою в колективі, створення груп психологічної підтримки, розвиток самоорганізації педагогів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З початком повномасштабного вторгнення російської федерації постало багато складних завдань перед керівниками закладів загальної середньої освіти України. Освіта опинилася в умовах невпевненості, нестабільності, непередбачуваності та потребує від керівника компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях,



ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації навчального процесу, сприятливих умов для дистанційної роботи, прийняття нестандартних, гнучких, креативних рішень в координатах антикризових стратегій. В атмосфері невизначеності, розгубленості менеджера освітнього закладу важливо володіти підходами, техніками для об'єднання колективу, на спільні дії з метою організації навчального процесу в стресових умовах війни, умінь налагоджувати партнерство з громадськими організаціями та міжнародними партнерами. З огляду на реалії довготривалої війни, управлінці повинні бути готовими до роботи в нестандартних умовах. Важливим чинником ефективного управління закладом загальної середньої освіти є готовність всіх учасників навчального процесу до тривалої протидії негативним наслідкам війни. Психологічні аспекти, що мають вплив на ефективність освітнього менеджменту в умовах війни, узагальнення кращого досвіду менеджерів освіти з даного питання мають стати предметом подальших досліджень з метою розробки методичних рекомендацій стосовно шляхів адаптації менеджера школи та учасників навчального процесу до реалій війни та її наслідків.

Список використаних джерел

1. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Херсон: Основа, 2005. 176 с.
2. Сущенко Т. І. Психологічні особливості реалізації особистісно орієнтованого педагогічного процесу / Т. І. Сущенко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. - 2017. - Вип. 53. - С. 316-324. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_53_42.
3. Бібік Н. М. Переваги і ризики запровадження компетентнісного підходу в шкільній освіті / Н. М. Бібік // Український педагогічний журнал. - 2015. - № 1. - С. 47-58. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_1_8.



4. Маслов В.І., Кириченко М.О. Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі: монографія. Луцьк : ВІППО, 2015. 188 с.
5. Протасова Н. Г. Актуальні проблеми теорії і практики управління освітою дорослих в Україні / Н. Г. Протасова // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. - 2013. - Вип. 7. - С. 149-159. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2013_7_16.
6. Вознюк Л. Розвиток методологічної культури вчителя в системі сучасної шкільної освіти / Л. Вознюк // Нова педагогічна думка. - 2017. - № 1. - С. 3-7. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2017_1_2.
7. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування», 2022 1 (2) URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/>.
8. Організація дистанційної форми освіти в умовах воєнного стану: на що потрібно звернути увагу? Мезенцова Наталія, адвокатка, Української Гельсенської Співки Прав Людини «Захист прав людини в умовах збройного конфлікту в Україні». URL: [https://www.helsinki.org.ua/articles/orhanizatsiia-dystantsiynoi-formy-osvity-v-zzso-v-umovakh-voiennoho-stanu-na-shcho-potribno-zvernuty-uvahu/#:~: text](https://www.helsinki.org.ua/articles/orhanizatsiia-dystantsiynoi-formy-osvity-v-zzso-v-umovakh-voiennoho-stanu-na-shcho-potribno-zvernuty-uvahu/#:~:text=)
9. Ortega Marina Pérez. The importance of children's right to education in armed conflicts. Children's Rights, Education, Exploitation, refugees, violence. 2022 URL: <https://www.humanium.org/en/the-importance-of-childrens-right-to-education-in-armedconflicts/>
10. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова [та ін.]; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодруку, 2009. – 572 с.



11. Касьянова О. Проектна діяльність як засіб розвитку управлінської культури викладача ВНЗ у системі післядипломного навчання / О. Касьянова // Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. – 2015. – Вип. 15. - с. 113-117. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2015_15_24.
12. Ансофф І. Стратегическое управление: скор. пер. з англ. / І. Ансофф; под ред. Л. І. Евенко. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.
13. Бляхман Л. Глобальна криза и перехід до нової економічної моделі / Л. Бляхман // Проблеми сучасної економіки. – 2009. – №1. – URL: <http://www.m-economy.ua/>
14. Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності управління фінансовим потенціалом підприємства / О. П. Кавтиш, М. О. Канар // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 2-1. - С. 130-132. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-129.
15. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
16. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf.
17. Усік А. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/vnuchkpn_2019_1_46.pdf (дата звернення: 31.01.2025).
18. Бондар В. Проблеми теоретичної компетентності та методологічної культури дослідників у галузі педагогічних наук / В. Бондар // Вища освіта України. - 2016. - №3. - С. 18-23. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2016_3_4.
19. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
20. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., випр. та допов. Київ: ЦНЛ, 2005. 372 с.



21. Гоулман Д. Емоційний інтелект/Д. Гоулман; пер. з англ. – М.: Паблішер, 2015.