

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-71>

УДК 37.014.5:005.334:351.74:330.131.7

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF INCREASED RISK AND ECONOMIC INSTABILITY

Дем'янишина Олесья Андріївна

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9820-8878>

Лукашенко Любов Володимирівна

аспірантка,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7130-8892>

Demianyshyna Olesia, Lukashenko Liubov

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Актуальність дослідження зумовлена потребою модернізації управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни та економічної нестабільності. У статті розглянуто особливості діяльності керівника в ситуаціях підвищеної небезпеки, що потребують адаптації управлінських функцій, впровадження гнучких форм організації освітнього процесу та забезпечення безпечного середовища. Мета статті – дослідити потреби загальної середньої освіти України в умовах економічної нестабільності, спричиненої бойовими діями. Проаналізовано ключові напрями управління в період воєнного стану: планування дій у надзвичайних ситуаціях, підтримка психологічного благополуччя учасників освітнього процесу, кадрова політика та взаємодія з партнерами. Обґрунтовано необхідність підвищення управлінської культури як умови створення комфортно-го, недискримінаційного освітнього простору та важливого чинника повоєнного відновлення системи освіти.

Ключові слова: управління освітою; заклади загальної середньої освіти; кризове управління; безпечне освітнє середовище; воєнний стан; економічна нестабільність; організація освітнього процесу.

The relevance of the study is determined by the need to modernize the management system of general secondary education institutions operating under emergency conditions caused by hostilities and economic instability. These circumstances significantly complicate the work of school leaders and require the adaptation of managerial functions to new challenges arising from the military aggression of the Russian Federation. The purpose of the article is to examine the needs and specific features of general secondary education in Ukraine under conditions of economic instability and wartime disruptions. The article identifies that managing educational institutions during wartime involves the development and regular updating of emergency action plans, the creation of a safe and resilient educational environment, the application of flexible learning formats to ensure continuity of the educational process, and the provision of psychological support to participants in the educational process to reduce stress and facilitate adaptation. It is emphasized that the work of school leaders in such conditions requires a high level of flexibility, adaptability, operational decision-making, and the use of innovative management tools. The publication analyses key principles of managing general secondary education institutions under martial law, including effective organization of the educational process, competent navigation of crisis situations, sound personnel policy, and the establishment of partnerships with stakeholders. The author highlights the importance of improving the management system by creating a safe, comfortable, and non-discriminatory educational environment, free from psychological violence, exploitation, or violations of dignity and reputation, even amid wartime challenges. The study proves that the development of a high managerial culture is crucial for forming an educational space oriented toward generating new knowledge and building the foundation for post-war recovery. It is noted that the modernization of educational management can become a catalyst for reform, strengthen societal resilience, and enhance the role of education in promoting peace and preventing conflicts.

Keywords: educational management; general secondary education institutions; crisis management; safe educational environment; martial law; economic instability; organization of the educational process.



Постановка проблеми. Сучасні заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах підвищеної небезпеки, що спричинена бойовими діями, а також у ситуації глибокої економічної нестабільності, яка впливає на якість, доступність і безперервність освітнього процесу. Такі обставини висувають нові вимоги до системи управління школами, зокрема щодо забезпечення безпечного освітнього середовища, оперативного прийняття управлінських рішень, організації гнучких форм навчання та підтримки психологічної стійкості учасників освітнього процесу.

Проблема набуває особливої актуальності, оскільки традиційні управлінські моделі виявилися недостатньо ефективними в умовах воєнного стану та економічних ризиків. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні нових підходів до управління закладами освіти, здатних забезпечити їхню стійкість, адаптивність та результативність. Розв'язання цієї проблеми має важливе практичне значення, адже визначає можливості збереження якості освіти, захисту учасників освітнього процесу та ефективного функціонування шкіл у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни та економічної нестабільності привертає дедалі більшу увагу науковців, проте залишається недостатньо вивченою, особливо в контексті економічного забезпечення й управлінських рішень у кризових ситуаціях. Значна частина досліджень зосереджується на фінансових механізмах та інституційних змінах, які впливають на ефективність функціонування закладів освіти в умовах воєнних загроз.

У працях Г. А. Матвієнко та В. О. Мирошніченка проаналізовано фінансові та регуляторні заходи підтримки опорних шкіл як базових елементів стійкої освітньої інфраструктури у воєнний час [1]. О. А. Дем'янишина, О. В. Арєп'єва, Н. І. Гвоздей та О. М. Любимий досліджують особливості фінансування освіти й питання сталого розвитку в управлінні закладами загальної середньої освіти, що набувають особливого значення в умовах кризи [2]. Інституційні механізми фінансового забезпечення освітніх закладів крізь призму національного та міжнародного досвіду висвітлено у роботах А. М. Юрченко, К. М. Краус і Н. М. Краус [3]. Важливий внесок у розуміння соціально-економічних і гуманітарних наслідків російської агресії зробили дослідження О. Пищуліної, В. Юрчишина К. Маркевич,

М. Міщенко, Д. Добровольського, які окреслили ширший контекст функціонування освітньої сфери під час війни [4].

Аспекти розвитку та трансформації освіти у період воєнного стану розглянуті в колективній праці під керівництвом С. М. Шкарлета [5], а також у матеріалах Інституту освітньої аналітики, де проаналізовано різні напрями впливу війни на освітню систему [6]. Міжнародний досвід фінансування освіти у кризових і повоєнних умовах, що може бути корисним для України, досліджено Н. М. Назуковою [7]. Сучасний стан і перспективи фінансування закладів загальної середньої освіти узагальнено в роботі А. Ю. Рамського [8]. У статті І. Б. Шевчук та А. В. Шевчук окреслено ключові виклики, з якими зіткнулася українська освіта під час масштабного вторгнення, та подано аналіз статистичних освітніх показників у динаміці [9]. Методичні підходи до розподілу бюджетних видатків на організацію навчального процесу, а також встановлення статистичного взаємозв'язку між фінансуванням та контингентом учнів, наведені у дослідженні В. В. Лойка та К. В. Поздєєвої [10]. Питання щодо пошуку та залучення додаткових джерел фінансування шкіл розглянуто у праці В. А. Чередник [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомий внесок науковців, низка аспектів досліджуваної проблеми залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, недостатньо розкритими є питання комплексної інтеграції економічних, управлінських та безпекових рішень у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки. Потребують подальшого вивчення моделі адаптивного управління школою під час тривалих криз, інструменти антикризового менеджменту для освітніх закладів, підходи до ефективного розподілу ресурсів в умовах нестабільності, а також управлінські практики, які забезпечують одночасно безпеку, якість освіти та психологічну підтримку всіх учасників освітнього процесу.

Формулювання цілей статті. Мета статті є комплексне дослідження особливостей управління закладами загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності, спричинених воєнними діями.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах бойових дій, постійної підвищеної небезпеки обстрілів та бомбардувань, економічної нестабільності, зубожіння

переважної частини населення, заклади освіти стали не лише місцем навчання, для більшості учасників навчального процесу школа стала запорукою стабільності, можливістю дотримуватися нормального ритму життя, острівцем підтримки та надії на краще майбутнє. Потужна підтримка держави, міжнародних партнерів, волонтерів, громадських спілок, їх допомога в організації онлайн-уроків, занять у бомбосховищах, укриттях – усе це демонструє, що українська освіта буде існувати та розвиватися навіть у найскладніших умовах. Україна під час війни не просто зберегла доступ до освіти, а й значно її оновила, модернізувала, заклала фундамент для подальшого розвитку та інтеграції до європейських стандартів, орієнтуючись на потреби ринку праці, продемонструвавши незламність, формуючи покоління, здатне відбудувати державу після війни.

Жорстока, виснажлива, невинуватена війна спричинила перехід до дистанційного навчання, яке стало основною формою здобуття знань для тисяч українських школярів, хоча раніше сприймалося лиш як додаткова опція. Педагоги в екстремому режимі освоїли цифрові платформи, стали більш гнучкими та творчими, вміло адаптували навчання до умов війни, у них з'явилося більше інтерактивності, уваги до учнів, орієнтації на практичні знання, здобувачі освіти навчилися працювати самостійно, батьки почали активніше співпрацювати зі школою, більше дбати про фізичне та психічне здоров'я дітей, сприяти виконанню навчальної програми, формувати навички академічної доброчесності та допомагати дитині адаптуватися до умов воєнного часу. Оскільки не всі учасники навчального процесу мали доступ до інтернету, необхідної техніки, безпечних умов – процес переходу до дистанційного навчання не був безболісним, проте такі виклики навчили керівників, педагогів, учнів цінувати кожну можливість для здобуття знань, підтримувати одне одного, знаходити необхідні ресурси, бути гнучкими, творчими, креативними в пошуку нових, нестандартних підходів до навчання навіть надскладних обставинах.

З початком повномасштабного вторгнення чимало освітніх платформ відкрили безкоштовний доступ до своїх ресурсів, педагоги створювали відеоуроки, ділилися власними напрацюваннями через месенджери. Освіта стала доступнішою для дітей з різними можливостями та потребами. Велика увага приділялася забезпеченню здобувачів освіти

із соціально вразливих сімей необхідними ресурсами (ноутбуками, планшетами, доступом до інтернету), запроваджено гнучкі програми для навчання учнів, які перебувають у тимчасових прихистках або за кордоном. Більш інтегрованими стали інклюзивні класи та спеціальні програми для дітей з інвалідністю, адже, згідно із Законом України «Про освіту», Держава створює умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами з урахуванням індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів, а також забезпечує виявлення та усунення факторів, що перешкоджають реалізації прав і задоволенню потреб таких осіб у сфері освіти [12]. Відповідно до частини 2 статті 7 Закону України «Про повну загальну середню освіту», право на здобуття повної загальної середньої освіти гарантується незалежно від віку, статі, раси, кольору шкіри, стану здоров'я, інвалідності, особливих освітніх потреб, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, місця проживання, мови спілкування, походження, сімейного, соціального та майнового стану, складних життєвих обставин, наявності судимості, а також інших обставин та ознак [13].

З метою підвищення якості навчально-виховного процесу впроваджуються інноваційні підходи до навчання, зокрема: використовуються цифрові платформи для інтерактивного навчання, традиційним стало викладання STEM-дисциплін із використанням симуляторів програмного забезпечення та віртуальної реальності, створюються нові навчальні курси (уроки із національної історії, медіаграмотності, безпеки в умовах війни), інтегруються уроки національної ідентичності, прав людини та громадянської відповідальності, учні активно залучаються до волонтерських проєктів, що формує їх соціальну відповідальність та активну громадську позицію.

Загальна середня освіта України під час війни стала символом сили, незламності, витривалості, віри в майбутнє, вона довела, що навіть перед загрозою катастрофи українці здатні не лише вижити, а й розвиватися, формувати покоління, що побудує соціально, економічно, технологічно сильну державу на основі досвіду минулих поколінь, незламної сили волі та міцних знань [14].

Невинуватена збройна агресія російської федерації проти України внесла багато коректив в освітній процес, змінила всіх учасників: здобувачі освіти стали більш самостійними, наполегливими, відповідальними,

педагоги – більш терплячими, креативними, самодостатніми, батьки активними учасниками навчального процесу. Мільйони українських дітей, що вимушено виїхали за кордон, отримали доступ до навчання через онлайн-платформи, що допомогло продовжити навчання за українськими стандартами та зберегти зв'язок із рідною мовою та культурою. За даними UNICEF, за межами України перебуває 2,2-2,3 млн дітей різного віку, з них 302889 здобувачів освіти продовжують дистанційно навчатися в українських школах, приблизно 50% не відвідують навчальні заклади у країнах перебування, до освітнього процесу реально залучено 62% дітей, що свідчить про прагнення зберегти українську ідентичність і зв'язок з Україною, навіть перебуваючи в нових умовах [15].

На тимчасово окупованих територіях проживає близько 1,6 млн дітей до 17 років, серед них приблизно 600 тисяч школярів, проте лише 7-8% (приблизно 40-44 тисячі) охоплені українською освітою дистанційно, зокрема 35361 учасник навчального процесу продовжує зберігати зв'язок з українською системою освіти через програму українознавчого компонента [15].

Підвищена небезпека та економічна нестабільність, викликані бойовими діями, вимагають від керівників освіти всіх рівнів адаптивного планування, гнучкого розподілу наявних ресурсів, ефективного використання обмежених фінансових коштів, пошуку додаткових джерел фінансування з метою розвитку дистанційних та змішаних форм навчання, створення безпечних умов і позитивного психологічного клімату в колективі. Війна викликала величезний стрес у всіх учасників навчального процесу, проте особливо вразливими стали діти, тому в закладах загальної середньої освіти традиційним стало впровадження психологічних тренінгів для школярів та педагогів, уроків емоційного інтелекту, арт-терапії, практики майндфулнес, спеціальних програм для роботи з травмованими здобувачами освіти, що допомагає їм повернутися до навчального процесу, зміцнює емоційну стійкість учасників навчального процесу.

Економічна нестабільність, спричинена війною, призвела до зменшення фінансування закладів загальної середньої освіти, руйнування інфраструктури, переривання навчального процесу, збільшення освітніх втрат, зменшення доступу до якісної освіти. Всі ці наслідки ускладнюють функціонування закладів освіти, а нестача фінансування спо-

вільнює розвиток матеріально-технічної бази, проведення ремонтів, впровадження інноваційних підходів до навчання, що негативно впливає на якість освіти.

В умовах бойових дій директор закладу освіти – це не керівник тоталітарної системи, а управлінець, лідер, освітній менеджер, здатний реагувати на постійні виклики, враховуючи реалії війни, успішно управляти трансформаційними процесами, що виникають в кризових ситуаціях з метою пошуку шляхів самовдосконалення та саморозвитку. Визначальним вектором управлінської діяльності керівника закладу загальної освіти в умовах війни та економічної нестабільності є вміння реалізовувати ідеї, надихати та мотивувати колектив, спрямовувати основні процеси у закладі освіти орієнтуючись на майбутнє. Керівник освітнього закладу – це творча особистість, яка забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем, мислить стратегічно, вміє досліджувати та узагальнювати, ухвалювати рішення самостійно та колегіально, має високий рівень загальної і педагогічної культури, здатний до самопізнання, самореалізації інноваційного потенціалу в управлінській діяльності, прагне високого рівня професійної компетентності і управлінської культури, має сформований індивідуальний стиль управлінської поведінки, особистісні цінності та якості морального лідера.

Отже, керівник закладу загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності повинен бути не лише ефективним лідером та освітнім менеджером, він – головний гарант впровадження реформ, від яких залежить якість освітніх послуг, безпека, всебічний розвиток здобувачів освіти та колективу навчального закладу, а його управлінська діяльність носить комплексний характер, що поєднує адміністративні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

Адаптивне планування навчального процесу під час війни є базовою функцією управління, адже на цьому етапі визначається мета діяльності освітнього закладу, ресурси для її досягнення, методи виконання поставлених завдань. Грамотне та вдумливе планування дозволяє знизити рівень невизначеності під час війни, передбачити ризики, сформулювати стратегії, які сприятимуть гнучкому реагуванню на непередбачувані зміни. Продуктивна організація навчального процесу забезпечить структурування наявних ресурсів та реалізації планів. Координація навчального

процесу сприятиме синергії в колективі та знижуватиме ризики конфліктів та непорозумінь серед учасників навчального процесу. Основним чинником, що сприяє підвищенню продуктивності праці як педагогів так і здобувачів освіти є мотивація. Завершальною функцією управління школою є контроль – він допомагає оцінити результативність діяльності закладу загальної середньої освіти.

Управляти закладом загальної середньої освіти під час війни складно через надзвичайні умови, недостатнє фінансування, непередбачувані обставини, зокрема: перебої в постачанні електроенергії, відсутність дидактичних матеріалів, підручників, обмеженість ресурсів, плінність кадрів. Все це потребує компетентних, кваліфікованих, незламних, далекоглядних, мудрих керівників, здатних критично мислити, планувати, розподіляти наявні ресурси для надання безпечної та якісної освіти, забезпечувати інтелектуальний розвиток здобувачів освіти, долати безграмотність, духовне, моральне, психологічне напруження в умовах бойових дій та економічної нестабільності.

Від компетентності, здібностей, навичок керівника закладу загальної середньої освіти залежить ефективне вирішення ключових освітніх завдань. Розуміння змісту, методів і форм ефективного управління навчальним закладом залежить ступінь задоволення педагогів своєю роботою, ефективність внутрішньої та зовнішньої комунікацій, розвиток професійного потенціалу та здатність адаптуватися до змін, спричинених бойовими діями. Успішне управління сприятиме позитивному психологічному клімату в колективі, підвищенню якості навчального процесу, взаємодії всіх його учасників.

Враховуючи наявність постійних загроз та небезпек, необхідно переосмислити зміст, форми, засоби та підходи до управління закладами загальної середньої освіти відповідно до реалій сьогодення. Керівник освітнього закладу повинен володіти політичною, правовою, інформаційною, адміністративною, економічною, менеджерською, організаційною, комунікативною, соціально-психологічною культурою та вміло інтегрувати особисті мотиви і цінності в управлінську діяльність, постійно вдосконалювати культуру праці, розвивати здатність до самоаналізу, чесність і повагу до людей. Ключовими професійними вміннями керівника закладу загальної середньої освіти вчені вважають володіння спеціальними знаннями з управ-

лінської культури, здатність приймати раціональні, обґрунтовані, ефективні рішення, розробляти та впроваджувати стратегії розвитку школи, педагогічного колективу. Також важливими навичками вважається організація високопродуктивної діяльності, сприяння самореалізації учасників освітнього процесу, їх самопізнанню, демократичний та гуманний підхід до управління колективом.

Війна має великий психологічний вплив на всіх учасників навчального процесу, зокрема: стрес від бомбардувань, постійної небезпеки обстрілів, частих повітряних тривог, загибелі рідних, друзів, знайомих, вимушене переміщення та тривала розлука з батьківщиною, травми, нестабільність призводять до зниження мотивації, підвищення тривожності, інколи до посттравматичного стресового розладу. Тому заклади освіти повинні бути інституційно, організаційно, психолого-педагогічно готовими до виконання функцій реабілітації та психологічного захисту учасників навчального процесу, що надзвичайно важливо для адаптації та збереження здатності до навчання.

Бідність та спустошення певних територій – це наслідки збройних конфліктів, тому освіта виступає інструментом соціального та фізичного захисту. Належне управління закладом загальної середньої освіти в умовах війни допоможе учням, що постраждали внаслідок бойових дій, були під впливом пропаганди, піддавалися насильству та дітям із вразливих категорій нормалізувати життя та реінтегруватися до соціуму та інтегруватися в суспільство, розвиватися, будувати дружні стосунки в новій громаді.

Надзвичайно важливо в умовах підвищеної небезпеки щоб освітній контент не був дискримінаційним, не містив стереотипів, принизливих образів певних груп суспільства (дискримінація за мовною, релігійно-конфесійною ознакою, за регіонами проживання, соціальним статусом, участю батьків в бойових діях, перебування під окупацією тощо). Потурання дискримінації може створити безліч проблем для майбутніх поколінь.

Не менш важливим фактором успішної діяльності закладів загальної середньої освіти є успішна самореалізація педагогів, їх становлення як професіоналів, тому керівник школи повинен усвідомлювати, що особливе значення в такому процесі займає мотивація, вона спонукає до активних дій. Втрата житла, звичних комфортних умов, побутові негаразди, соціальна ізоляція, невпевненість у майбутньому, тривога за власну безпеку та

безпеку рідних і близьких – значно підвищують вразливість всіх учасників навчального процесу до психосоціального стресу. Управління закладами загальної середньої освіти на прифронтових територіях під постійними обстрілами, втрата частини педагогічного колективу через переміщення в інші регіони, потребує інноваційних форм та методів організаційно-управлінської та педагогічної діяльності, спрямованих на вирішення складних освітніх завдань в небезпечних умовах, коли життєво необхідно приймати нестандартні, швидкі рішення. Для організації продуктивної та сумлінної роботи педагогічного колективу, мотивації до професійного росту та самоосвіти, необхідно створити сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі, в якій учителі самі ініціюватимуть саморозвиток та створювати нові технології викладання навчальних предметів, ділитимуться досвідом, висловлювати власні думки, проявляти ініціативу, що сприятиме формуванню сталої професійної позиції, цілісного бачення результатів роботи, виявляти сильні сторони та шляхи подальшого розвитку.

У нинішніх складних соціально-економічних умовах, спричинених воєнним станом, керівник навчального закладу зобов'язаний надати можливість для самореалізації всім учасникам освітнього процесу, створити в колективі атмосферу, в якій кожен педагог відчуватиме себе потрібним і корисним, такий підхід стимулює розвиток здібностей, а визнання за досягнення та особистий внесок в розвиток навчального процесу мотивує до самовдосконалення, допомагає отримувати задоволення від професійної діяльності.

Продуктивна комунікація, міжособистісне спілкування, психоемоційна підтримка, дискусії, плідна співпраця, делегування повноважень, сприяння професійному та особистісному розвитку та саморозвитку допомагає запобігти втратам, сприяє формуванню позитивного іміджу школи, демонструє компетентність керівника та підвищує довіру до нього.

Від професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, від якості прийнятих ними управлінських рішень залежить успіх освітніх установ у досягненні поставлених цілей. Досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу, ресурсів і зусиль залежить від ефективності управлінських рішень. В контексті загальної середньої освіти це стосується оптимального використання бюджетних коштів, раціонального розподілу кадрових, фінансових, мате-

ріально-технічних ресурсів з максимізацією результатів здобувачів освіти.

У відповідності до реальних потреб та вимог освітнього процесу в умовах війни, управлінські рішення мають бути обґрунтованими, актуальними з врахуванням специфіки, потенціалу, стратегічних цілей конкретного навчального закладу. Керівник школи при прийнятті рішень повинен провести ретельний аналіз ситуації, визначити потреби освітнього середовища, необхідність ресурсів, орієнтуючись на результат, адже управлінські рішення втрачають значення без конкретних досягнень, таких як: підвищення рівня кваліфікації викладачів, вдосконалення адміністративних процесів, покращення навчальних досягнень здобувачів освіти, поліпшення мотивації. Для оцінки результативності управлінських рішень необхідно мати чітку систему моніторингу та оцінки результатів, що дозволить своєчасно коригувати стратегії та методи управління навчальним закладом.

Висновки. Умови підвищеної небезпеки, економічної нестабільності та руйнівних наслідків повномасштабної війни радикально змінили функціонування закладів загальної середньої освіти, вимагаючи переосмислення підходів до управління та організації освітнього процесу. Школа стала не лише місцем здобуття знань, а й простором стабільності, психологічної підтримки та соціальної інтеграції для дітей, педагогів і батьків. Попри втрати, масштабні руйнування, вимушені переміщення та складні соціально-економічні обставини, українська освіта продемонструвала стійкість, гнучкість та здатність до швидкої модернізації.

Воєнні події прискорили цифровізацію освітнього середовища: дистанційне та змішане навчання перетворилися з допоміжного інструменту на домінуючу форму освітньої взаємодії, що потребувало термінової адаптації педагогів, учнів і батьків. Підтримка держави, міжнародних партнерів, волонтерів та освітніх платформ сприяла розширенню доступу до навчання, зокрема для дітей з вразливих категорій та особливими освітніми потребами. Паралельно було активізовано інклюзивні практики, впроваджено нові курси, посилено виховну складову, розвиток громадянської свідомості та національної ідентичності.

Управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни вимагає високого рівня професійної компетентності керівника, його здатності діяти стратегічно, оперативно реагу-

вати на загрози, забезпечувати безпеку, мотивацію та психологічне благополуччя учасників освітнього процесу. Ефективне планування, організація, координація, мотивація та контроль стають ключовими управлінськими функціями, від успішності яких залежить якість освітніх послуг та результативність школи в кризових умовах. Значної ваги набуває гуманістичний, партнерський стиль керівництва, що сприяє згуртованості колективу, самореалізації педагогів, зменшенню емоційного вигорання та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Психологічний вплив війни на учасників освітнього процесу вимагає від керівників і педагогів упровадження програм підтримки, реабілітації, емоційної стійкості, розвитку навичок саморегуляції та подолання стресу. Освіта виступає важливим засобом захисту та відновлення, допомагає дітям адаптуватися до нових умов, зберегти зв'язок з національною культурою та інтегруватися в нові соціальні групи.

Економічна нестабільність поглибила проблеми фінансування, розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення, що висуває нові вимоги до раціонального використання ресурсів, пошуку додаткових джерел фінансування, модернізації структури

освітніх витрат. Керівник має ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, базовані на аналізі потреб школи, прогнозуванні ризиків і стратегічному плануванні, забезпечуючи ефективність кожного вкладеного ресурсу.

Враховуючи динамічність і непередбачуваність воєнного середовища, особливої актуальності набуває формування високого рівня управлінської культури керівника, що поєднує професіоналізм, етичність, відповідальність, комунікативність, лідерські якості та здатність до інновацій. Саме управлінець є ключовою фігурою у забезпеченні безпеки, якості та доступності освіти, розвитку педагогічного колективу та підтримці здобувачів освіти.

Отже, навіть у надскладних умовах війни заклади загальної середньої освіти повинні залишатися простором розвитку, відновлення та формування людського потенціалу, здатного забезпечити повоєнне відродження держави. Вони виступають каталізатором змін, джерелом суспільної стійкості та базою для майбутнього економічного, соціального й культурного розвитку України. Сучасне управління освітою в умовах підвищеної небезпеки перетворюється на стратегічну місію, успішне виконання якої визначатиме не лише якість освіти, а й перспективи національного поступу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Матвієнко Г.А., Мирошніченко В.О. Фінансові та регуляторні заходи стимулювання розвитку опорних шкіл як запорука якісної освіти у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-57>
2. Дем'янишина О., Арєп'єва О., Гвоздей Н., Любивий О. Оцінка фінансування закладів середньої освіти в умовах децентралізації. *Економічні горизонти*. 2022. 3 (21). С. 121–131. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.274346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346)
3. Юрченко А. М., Краус К. М., Краус Н. М. Інституційні засади управління фінансовим забезпеченням закладів освіти: світовий досвід та українська практика. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2022. 1(9). С. 15–32. DOI: <http://doi.org/10.32750/2022-0102>.
4. Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. К.: Центр Разумкова, 2022. 277 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf. (дата звернення: 26.11.2025).
5. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проектна діяльність: Науково-методичний збірник / за заг. ред. С.М. Шарплета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.
6. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, Міністерство освіти і науки України, Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики», 2023. 64 с.
7. Назукова Н. М. Міжнародний досвід застосування фактору фінансування освіти для прискорення економічного зростання у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.36>
8. Рамський А. Ю. Фінансування закладів загальної середньої освіти: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 236–240. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-34>

9. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI:10.32782/2524-0072/2022-39-80
10. Лойко В. В., Поздєєва К. В. Методичний підхід до розподілу бюджетних видатків на організацію навчального процесу в закладах загальної середньої освіти. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.16
11. Чередник В.А. Джерела додаткового фінансування загальної середньої освіти в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11. Частина 5. С. 116–119.
12. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 20.10.2025).
13. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (остання редакція від 31.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
14. Освіта під час війни: школа як фундамент майбутнього миру. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12406-vi-ina-i-shkola-ia-ak-osvita-formuie-osnovu-dlia-vidnovlennia-myru.html> (дата звернення: 22.10.2025).
15. Освіта під час війни: факти і виклики. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12202-osvita-pid-chas-viiny-fakty-i-vyklyky.html>. (дата звернення: 22.10.2025).

REFERENCES:

1. Matviienko, H. A., & Myroshnychenko, V. O. (2023). Finansovi ta rehuliatorni zakhody stymulivannia rozvytku opornykh shkyl yak zaporuka yakisnoi osvity u voiennyi chas [Financial and regulatory measures to stimulate the development of hub schools as a guarantee of quality education during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-57>. (in Ukrainian).
2. Demianyshyna, O., Arepieva, O., Hvozdiei, N., & Liubyvyi, O. (2022). Otsinka finansuvannia zakladiv serednoi osvity v umovakh detsentralizatsii [Assessment of financing of secondary education institutions in the context of decentralization]. *Ekonomichni horyzonty*, 3(21), 121–131. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.274346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346). (in Ukrainian).
3. Yurchenko, A. M., Kraus, K. M., & Kraus, N. M. (2022). Instytutsiini zasady upravlinnia finansovym zabezpechenniam zakladiv osvity: svitovi dosvid ta ukrainska praktyka [Institutional principles of financial management of educational institutions: World experience and Ukrainian practice]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1(9), 15–32. <http://doi.org/10.32750/2022-0102>. (in Ukrainian).
4. Pyshchulina, O., Yurchyshyn, V., Markevych, K., Mishchenko, M., & Dobrovolskyi, D. (2022). Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society]. Tsentrazumkova. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf. (in Ukrainian). (accessed November 26, 2025)
5. Shkarlet, S. M. (Ed.). (2022). *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Innovatsiina ta proiektna diialnist: Naukovo-metodychnyi zbirnyk* [Education of Ukraine in the conditions of martial law. Innovation and project activities: Scientific and methodological collection]. Bukrek. (in Ukrainian).
6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky» (2023). *Osvita v umovakh voiennoho stanu: vyklyky, rozvytok povoienni perspektyvy. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk* [Education in the conditions of martial law: Challenges, development, post-war prospects. Information and analytical collection]. Instytut osvitnoi analityky. (in Ukrainian).
7. Nazukova, N. M. (2023). Mizhnarodnyi dosvid zastosuvannia faktoru finansuvannia osvity dlia pryskorennia ekonomichnoho zrostannia u povoienni period [International experience in applying the factor of education financing to accelerate economic growth in the post-war period]. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.36>. (in Ukrainian).
8. Ramskyi, A. Yu. (2023). Finansuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy [Financing of general secondary education institutions: Current state, problems and prospects]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(2), 236–240. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-34>. (in Ukrainian).
9. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy [Education analytics through the prism of war: Challenges and opportunities for higher education in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>. (in Ukrainian).
10. Loiko, V. V., & Pozdieieva, K. V. (2021). Metodychnyi pidkhid do rozpodilu biudzhetykh vydatkiv na orh-anizatsiiu navchalnogo protsesu v zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Methodical approach to the distribution of

budget expenditures for the organization of the educational process in general secondary education institutions]. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.16>. (in Ukrainian).

11. Cherednyk, V. A. (2015). Dzherela dodatkovoho finansuvannia zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [Sources of additional financing of general secondary education in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (11, Part 5), 116–119. (in Ukrainian).

12. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145-VIII [On Education: Law of Ukraine No. 2145-VIII of 05.09.2017]. (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (in Ukrainian). (accessed October 20, 2025)

13. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX [On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine No. 463-IX of 16.01.2020]. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (in Ukrainian). (accessed October 20, 2025)

14. Osvita pid chas viiny: shkola yak fundament maibutnoho myru [Education during the war: School as the foundation of future peace]. (n.d.). URL: <https://pon.org.ua/novyny/12406-viina-i-shkola-ia-oshvita-formuie-osnovu-dlia-vidnovlennia-myru.html>. (in Ukrainian). (accessed October 22, 2025)

15. Osvita pid chas viiny: fakty i vyklyky [Education during the war: Facts and challenges]. (n.d.). URL: <https://pon.org.ua/novyny/12202-osvita-pid-chas-viiny-fakty-i-vyklyky.html>. (in Ukrainian). (accessed October 22, 2025)

Дата надходження статті: 30.11.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 10.03.2026