



Н. С. Калашник, Х. С. Корінченко, М. Б. Близнюк, В. В. Поворозник

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

КЛЮЧОВІ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розглянуто вплив реформ у сфері публічного управління на систему шкільної освіти за умов війни. Окремо зацентовано на нових підходах до управління закладами освіти, що зумовлені змінами в законодавстві та специфікою війни. Визначено основні завдання, що постали перед органами управління освітою: забезпечення безпеки учнів, адаптація навчальних планів до умов воєнного часу, інтеграція нових технологій для дистанційного навчання. Важливою частиною дослідження є аналіз ефективності сучасних методів управлінських рішень, застосування цифрових платформ для організації навчального процесу та навчання за умов обмежених ресурсів. Також розглянуто ключові організаційні зміни в управлінні освітою, які сприяють підтримці стабільності навчального процесу за умов кризи.

У контексті постійних загроз та нестабільності, зумовленої війною, важливим чинником стало формування гнучкої моделі управління освітнім середовищем. Така модель передбачає децентралізацію управлінських рішень, підвищення автономії шкіл та активну участь місцевих громад у забезпеченні освітніх потреб. У статті наголошено на зростанні ролі директорів закладів освіти як кризових менеджерів, які повинні швидко приймати рішення щодо евакуації, організації укриттів, переходу на змішане або повністю дистанційне навчання.

Особливу увагу приділено питанням психолого-педагогічної підтримки учасників освітнього процесу. За умов війни зростає потреба в впровадженні програм емоційної підтримки учнів і вчителів, що також є викликом для управлінської системи. Реформа публічного управління передбачає створення механізмів міжвідомчої співпраці, зокрема між органами освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, з метою комплексного реагування на потреби дітей.

Окремо розглянуто приклади успішного впровадження цифрових рішень, таких як платформи для онлайн-навчання, електронний документообіг, системи моніторингу якості освіти. Визначено, що інноваційні інструменти управління не лише забезпечують безперервність освітнього процесу, а й сприяють підвищенню його ефективності навіть за надзвичайних умов.

На завершення, автори підкреслюють, що реформування публічного управління в освіті має ґрунтуватися на принципах стійкості, адаптивності та людяності. Лише за таких умов можливо забезпечити якісну освіту для кожної дитини, незалежно від місця перебування та обставин.

Ключові слова: публічне управління; шкільна освіта; реформи; війна; повсюдне відновлення; освітня мережа; дистанційна освіта; управлінські рішення; діджиталізація.

Постановка та обґрунтування актуальності проблеми. Політика держави в галузі освіти та науки має ключове значення для формування людського потенціалу й досягнення економічної стабільності, яка базується на сталому розвитку та зростанні конкурентоспроможності країни. Це, своєю чергою, впливає на рівень добробуту громадян, якість їхнього життя та перспективи загального процвітання. Реалізація таких завдань потребує скоординованих дій на політичному рівні, впровадження дієвих управлінських механізмів і стратегічного фінансування. Наразі українська система

освіти не задовольняє повною мірою актуальні потреби особистості, держави й економіки, а також не відповідає глобальним викликам. З огляду на це останніми роками триває глибока модернізація освітньої галузі з метою забезпечення її нової якості на всіх етапах безперервного навчання – від дошкільного виховання до вищої та неформальної освіти дорослих.

У сфері науки зміни спрямовані на подолання відчуженості від світових дослідницьких процесів і подолання застою, що сформувався впродовж останніх років. Серед основних завдань – створення попиту на кваліфі-

Інформація про авторів:

Калашник Надія Сергіївна, д-р наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування. Email: nadiia.kalashnyk@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-0814-0246>

Корінченко Христина Сергіївна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування». Email: 281.24korinchenko.kh@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0003-7297-2597>

Близнюк Максим Богданович, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування». Email: 281.24blyzniuk.m@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0008-9284-322X>

Поворозник Віктор Вікторович, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування». Email: 281.24povoroznyk.v@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0003-2247-2498>

Цитування за ДСТУ: Калашник Н.С., Корінченко Х.С., Близнюк М.Б., Поворозник В.В. Ключові реформи публічного управління в галузі шкільної освіти України в умовах війни. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 20–26.

Citation APA: Kalashnyk, N. S., Korinchenko, H. S., Blyzniuk, M. B., & Povoroznyk, V. V. (2025). Key public administration reforms in the field of school education in Ukraine under wartime conditions. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 20-26. <https://doi.org/10.36930/508202>

кованих науковців, розвиток якісних наукових досліджень у прикладних і фундаментальних напрямках, налагодження зв'язку між наукою та практикою, а також повноцінна інтеграція науково-освітнього потенціалу України до європейського дослідницького простору.

Умови повномасштабної війни, спричиненої збройною агресією Російської Федерації проти України, загострили потребу в ефективному публічному управлінні системою шкільної освіти. За умов воєнного часу освітня політика стикається з низкою викликів: переміщенням значної кількості учнів, руйнуванням інфраструктури, необхідністю забезпечення доступу до якісної освіти в дистанційному форматі та збереження цілісності освітньої мережі. Це вимагає негайних та стратегічно вивірених управлінських рішень на національному й місцевому рівнях. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ключових реформ у публічному управлінні, спрямованих на адаптацію та розвиток шкільної освіти в надзвичайних умовах, а також на закладання основ для її ефективного повоєнного відновлення й модернізації.

Мета статті. Метою статті є розкрити реформи публічного управління в галузі шкільної освіти за умов війни.

Методи дослідження

Під час написання статті було використано методи аналізу та синтезу – для виявлення основних тенденцій реформування публічного управління в освіті за умов воєнного часу. Метод аналізу дав змогу розчленувати складне явище – управління освітою за кризових умов – на окремі компоненти: нормативно-правові зміни, організаційні механізми, цифровізацію процесів, питання безпеки тощо. Синтез, своєю чергою, дозволив об'єднати ці компоненти для формування цілісного уявлення про нову модель управління освітою. Індукцію та дедукцію застосовано під час узагальнення емпіричних даних (практики управління школами під час війни, приклади адаптації навчання на місцях), що дало змогу вивести загальні закономірності. Дедуктивний метод використовували для перевірки теоретичних припущень щодо ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях. Системний підхід – дослідження базується на розумінні системи освіти як цілісного організму, де зміни в одному елементі (наприклад, цифровізація) впливають на всі інші компоненти: управління персоналом, навчальні плани, матеріально-технічне забезпечення тощо.

Контент-аналіз нормативно-правових актів застосовували для вивчення нових нормативних документів у сфері освіти (законів, постанов КМУ, наказів МОН), які регулюють діяльність шкіл у воєнний період. Метод дозволив виявити ключові напрями реформування та акценти публічного управління. Аналіз статистичних та управлінських звітів було використано для оцінювання реального стану впровадження реформ (кількість шкіл, що перейшли на дистанційне навчання; впровадження укриттів; рівень цифровізації тощо). Це надало можливість аргументовано оцінити ефективність нових управлінських практик.

Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України, затверджені з початку повномасштабної війни (постанови КМУ, накази МОН, листи-рекомендації щодо організації навчального процесу за умов війни), аналітичні матеріали та звіти, оприлюднені Міністерством освіти і науки України, Дер-

жавною службою якості освіти, ЮНІСЕФ та міжнародними партнерами, матеріали конференцій, круглих столів, інтерв'ю освітніх управлінців, що висвітлюють нові підходи до управління школами в умовах війни, цифрові платформи та сервіси, які стали інструментами реалізації реформ.

Аналіз останніх публікацій

Останні наукові дослідження із кризового управління в галузі шкільної освіти України свідчать про зростання уваги науковців до проблем забезпечення безперервності навчального процесу за умов війни. Зокрема, у роботі М. Горної та Н. Пронь [3] акцент зроблено на адаптації системи освіти до нових умов через організацію дистанційного й змішаного навчання, розширення співпраці з міжнародними партнерами, а також на підтримці учнів, які вимушено переїхали за кордон. Авторки наголошують на важливості державної політики, що гарантує право на освіту навіть за умов збройного конфлікту, з урахуванням психологічної та соціальної підтримки учасників освітнього процесу. Дослідження Л. Швидун, О. Виноградової та Л. Кульбач [15] доповнює цей контекст аналізом особливостей функціонування загальної середньої освіти під час війни: авторки вказують на необхідність збереження мережі закладів освіти, впровадження гнучких форм навчання, а також розвитку цифрових компетентностей педагогів.

Зі свого боку, І. Семенець-Орлова [14] зосереджується на проблемах управління освітою за умов воєнного стану, наголошуючи на потребі трансформації управлінських рішень із урахуванням кризових реалій. Авторка виокремлює ключові напрями освітньої політики: розроблення нормативно-правової бази, що забезпечує стабільність функціонування шкіл, створення системи оперативного реагування та впровадження антикризових стратегій. Н. Калашник аналізує сучасні реформи публічного управління та адміністрування з позиції досягнення Цілей сталого розвитку з урахуванням реалій війни [6].

Сучасні дослідження демонструють, що виклики війни стали каталізатором реформ у публічному управлінні освітою, сприяючи пришвидшенню процесів цифровізації, розвитку інституційної автономії шкіл (розбудови освітніх мереж) та впровадженню нових моделей взаємодії між державою, освітніми закладами та громадами. Отже, вітчизняна наукова думка активно реагує на суспільний запит і створює аналітичну основу для формування ефективної освітньої політики за умов війни. З іншого боку, умови євроінтеграції, безпекові та суспільні реалії стимулюють подальше реформування галузі освіти, на чому зокрема наголошують і експерти ЮНІСЕФ у Ситуаційному аналізі становища дітей в Україні за 2024 р. [16].

Викладення основного матеріалу дослідження

За даними міжнародних та українських моніторингових місій, станом на січень 2025 р. через війну понад 3 800 шкільних закладів зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані [10, 16]. Це створює критичні виклики для безпечного освітнього середовища, особливо у прифронтових та деокупованих регіонах. Значна кількість дітей втратила доступ до очного навчання через переміщення, руйнування інфраструктури та відсутність стабільного електро- й інтернет-зв'язку. До того ж, у близько 4% домогосподарств щонайменше одна

дитина проживає окремо від родини, що підвищує ризики освітньої ізоляції та психологічної нестабільності. Близько 20% дітей постійно потребують гуманітарної і соціальної допомоги, а внутрішньо переміщені особи мають обмежений доступ до освітніх послуг [16].

До цього додаються загальні системні труднощі: кадровий дефіцит у школах, порушення безперервності навчального процесу, збільшення кількості дітей з особливими освітніми потребами, а також ризик втрати мотивації до навчання через стрес, тривожність і нестабільність. Усе це вимагає комплексної системи кризового управління освітою, враховуючи гнучкі форми навчання, психологічну підтримку, цифрові інструменти та мобільні освітні сервіси.

Якщо говорити про соціальне середовище, то станом на початок 2024 р. понад 7 300 закладів загальної середньої освіти організовували інклюзивне навчання, що свідчить про значне розширення доступності освіти для дітей з особливими потребами. Кількість учнів з особливими освітніми потребами, які навчаються в закладах загальної середньої освіти в умовах інклюзії, зросла майже вдвічі. Через війну значна частина дітей зазнала психологічних травм, змінилася структура освітніх потреб. Частина дітей має статус внутрішньо переміщених осіб, інші – втратили батьків або зазнали травм. Це створює нові виклики для шкіл у контексті інклюзивної освіти: потрібне створення гнучкого, безпечного й підтримувального освітнього середовища, адаптованого до умов воєнного та поствоєнного періоду. Кількість інклюзивних класів, за офіційними даними МОН, зросла від 23 216 у 2021/2022 н.р. до понад 33 000 у 2024 р. [11].

За даними Міністерства освіти і науки України, у 2021/2022 навчальному році інклюзивне навчання отримували 32 686 учнів з ООП у 23 216 класах. Уже в 2023/2024 навчальному році ці показники становили 40 354 учні та 29 321 клас відповідно [11]. Кількість інклюзивних класів зросла майже у п'ять разів порівняно з рівнем 2019/2020 навчального року [5]. Це стало можливим завдяки підтримці з боку Інклюзивно-ресурсних центрів, удосконаленню методичних рекомендацій та впровадженню супроводу дитини командою фахівців. У 2022–2024 рр. в Україні продовжувався активний розвиток інклюзивної освіти, незважаючи на виклики, пов'язані з війною.

Позитивною динамікою можна вважати і те, що інклюзивна освіта охоплює не лише великі міста, а й громади у сільській місцевості, що свідчить про поступове зменшення освітньої нерівності. Сформовано мережу із 610 інклюзивно-ресурсних центрів та 25 центрів підтримки інклюзивної освіти в усіх регіонах України. Закуплено 699 комплектів новітніх міжнародних методик комплексної оцінки розвитку дітей, підготовлено «тренерів для тренерів», вперше за кошти державного бюджету проведено масове навчання психологів ІРЦ (Інклюзивно-ресурсний центр) з використанням новітніх методик (869 фахівців), здійснено закупівлю спеціальних автобусів для ІРЦ, виділено 175 млн грн. Впроваджено автоматизовану систему роботи ІРЦ, що дозволило батькам дитини (та іншим законним представникам) користуватися послугами ІРЦ [11].

Причини змін у сфері загальної середньої освіти за умов війни: поглиблення регіональних диспропорцій у доступі до якісної освіти. Руйнування навчальних закладів, переміщення мільйонів дітей як у межах України,

так і за її кордонами, обмеження доступу до якісної освіти та поглиблення соціально-освітньої нерівності актуалізували потребу у комплексній трансформації системи шкільної освіти. Суттєвими чинниками також виступають зростання частки дітей, які навчаються в умовах стресу, зниження рівня залученості до навчання, обмежена спроможність інституцій надавати психосоціальну підтримку, а також дефіцит ресурсів і педагогічних кадрів.

З погляду публічного управління, це вимагає перегляду управлінських моделей, зокрема через цифровізацію, децентралізацію освітніх послуг, оновлення фінансування та посилення адаптивного потенціалу шкільної мережі. Реформи мають бути спрямовані не лише на відновлення пошкодженої інфраструктури, але й на створення гнучкої, стійкої та інклюзивної системи освіти, здатної ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи рівний доступ до якісного навчання для всіх дітей незалежно від місця проживання та соціального статусу.

Повномасштабна війна призвела до тимчасової окупації частини територій, руйнування шкіл, вимушеного переміщення учнів і вчителів. Це значно ускладнило рівний доступ до освіти. Водночас незавершеність імплементації реформи «Нова українська школа» (НУШ), зниження кадрового потенціалу та виснаженість педагогів, низький соціальний статус вчителя й надмірне навантаження погіршують загальну якість освітнього процесу. За критичних умов автономії закладів освіти виявилася слабо реалізованою, а готовність педагогів до гнучкого прийняття рішень в умовах ризику – обмеженою [1, с.255].

Наслідки ігнорування системних викликів можуть бути критичними. Подальше зволікання з оновленням змісту освіти, підтримкою вчителів та розбудовою інклюзивного середовища може призвести до зниження довіри з боку суспільства до системи освіти, втрати мотивації до навчання серед учнів, зростання психологічного виснаження серед педагогів. Окрім того, освітній відтік молоді за кордон (у тому числі з метою отримання якіснішої освіти) може набути сталого характеру, що ускладнить післявоєнну відбудову інтелектуального потенціалу країни.

Попри війну, в Україні триває реалізація концепції «Нова українська школа» (НУШ), яка була переорієнтована на нові реалії з урахуванням безпекових, соціальних, психологічних та інфраструктурних викликів: оновлення змісту освіти з урахуванням викликів війни. Освітня реформа зберігає фокус на ключових компетентностях: вільне володіння державною мовою, математична, громадянська, екологічна, загальнокультурна, підприємницька компетентності. Проте за умов війни особливого значення набули такі наскрізні навички, як стресостійкість, критичне мислення, уміння приймати рішення у кризових ситуаціях, психоемоційна регуляція. Формування цих навичок інтегрується у шкільні програми як необхідна відповідь на травматичний досвід учнів; впровадження нових підходів до профільної освіти в умовах нестабільності. Тільки у 2024-2025 навчальному році почалося поступове оновлення Типових освітніх програм для учнів 5-9 класів, враховуючи потреби війни та повоєнного відновлення.

Міністерство освіти та науки України своїм Наказом № 1120 від 9 серпня 2024 р. затвердило змінений варіант Типової освітньої програми для учнів 5–9 класів,

покликаний забезпечити максимальну гнучкість навчального процесу за умов воєнного часу. У новій редакції визначено мінімальну та максимальну кількість годин на освітні галузі замість рекомендованих, а різницю – сформовано у резерв годин. Цей ресурс може бути спрямований на індивідуальну роботу з подолання освітніх втрат, впровадження інтегрованих чи вибіркокових курсів, організацію проєктної діяльності або психосоціальної підтримки учнів [10].

У контексті кризових ситуацій та потреб повоєнного відновлення особливо актуально впровадити інтегровані міжгалузеві курси, які охоплюють тематику безпеки, історії України, громадянської освіти, захисту України, STEM, здоров'я та добробуту тощо. Такі компоненти дають змогу закладам освіти адаптувати освітній контент до реалій війни та відбудови не тільки через зміни структури викладання, але й через тематичне наповнення, що охоплює міцні моральні, громадянські та наукові компетентності [12]. Окрім того, оновлені програми вдосконалили інструментарій оцінювання, адаптований до варіативних та інтегрованих курсів, а також узаконили мовне різноманіття, забезпечивши умови для навчання кримськотатарською, угорською та іншими мовами національних меншин – що є важливою складовою відновлення культурної рівності та соціальної стабільності [5].

Можна зауважити, що попри руйнування інфраструктури та зміни в демографічній карті України [16, с. 5-6], МОН продовжує реалізацію концепції академічних і професійних ліцеїв. Навчальні заклади поступово переходять до профільного навчання, даючи змогу старшокласникам поєднувати здобуття повної середньої освіти з освоєнням першої професії – особливо це актуально для молоді у прифронтових і деокупованих громадах; підтримка педагогів як пріоритет. Через зростання навантаження, емоційне вигорання та зміну умов праці (дистанційне навчання, робота в укриттях, переміщення), реформа передбачає підвищення заробітної плати, впровадження педагогічного стажування, створення системи виявлення та підтримки вчителів, що демонструють високу професійну майстерність. Також діє мережа Центрів професійного розвитку педагогічних працівників, які адаптували свою діяльність до умов війни [1, с. 257].

У відповідь на масову міграцію та знищення освітньої інфраструктури реформа передбачає розширення національної електронної освітньої платформи («Всеукраїнська школа онлайн»), створення екзаменаційних центрів у безпечних регіонах, забезпечення доступу до Інтернету у школах. Значно зросло використання платформ для асинхронного та синхронного навчання. У школах облаштовують укриття, проводять інструктажі з безпеки, впроваджують антибулінгові програми. Освітній простір трансформується відповідно до принципів інклюзії, психологічного захисту та креативності. Продовжується реалізація програми «Спроможна школа для кращих результатів» і надається державна субвенція для підтримки дітей з особливими освітніми потребами [2, 3, 8].

Як логічний розвиток реформ відбувається оновлення нормативно-правової бази. У 2022–2024 рр. затверджено типові освітні програми для 5–9 класів, державні стандарти базової середньої освіти, оновлено дорожню карту розвитку професійної освіти, схвалено концепції STEM-освіти та цифрового розвитку. Матеріально-тех-

нічне забезпечення освіти. За державні кошти закуповують підручники, STEM-лабораторії, меблі для класів, забезпечують підвезення учнів у сільських та віддалених громадах [10].

Для прикладу, можна навести такі нормативні документи:

- Методичні рекомендації щодо здобуття освіти в умовах воєнного стану (Наказ МОН України від 15.05.2023 р. № 563, зі змінами, внесеними наказом МОН від 13.06.2024 р. № 836). Документ регламентує організацію дистанційного та очного навчання, психологічну підтримку учнів, адаптивні форми освіти в умовах війни;
- Зміни до Порядку зарахування, відрядження та переведення учнів;
- (Наказ МОН України від 20.05.2024 р. № 714, чинний від 01.08.2024 р.). Передбачає використання цифрової системи «АІКОМ» або інших електронних освітніх платформ для офіційного відображення руху учнів;
- Затвердження Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в умовах воєнного стану (Наказ МОН України від 07.08.2024 р. № 1112);
- Скасовано попередній Наказ № 850. Визначає умови для відновлення очної освіти (наявність укриттів), функціонування дистанційних класів, індивідуального підходу до учнів: ВПО, за кордоном, на ТОТ;
- Концептуальні засади реформування історичної освіти (Наказ МОН України від 30.07.2024 р. № 1072). Закладає методологічні основи модернізації викладання історії у середній школі, враховуючи національно-патріотичний контекст;
- Затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання у 5–9 класах (Наказ МОН України від 02.08.2024 р. № 1093). Передбачає адаптовані інструменти оцінювання для варіативних, інтегрованих курсів, дистанційного навчання та кризових ситуацій;
- Розширення переліку рекомендованих модельних навчальних програм для ЗЗСО (Наказ МОН України № 1001 від 16.08.2023 р. "Про надання грифа «Рекомендовано МОН України» модельним навчальним програмам для ЗЗСО"). Надає офіційний відбір модельних програм, частина яких враховує потреби у кризовому, дистанційному та психосоціальному навчанні [10] тощо.

Як свідчить аналіз зазначених вище нормативних актів та інших джерел, реформування шкільної освіти не відбувається ізольовано від інших процесів у державі. Упровадження реформи здійснюється за підтримки Міністерства освіти і науки України, Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби якості освіти України, Українського центру оцінювання якості освіти та Українського інституту розвитку освіти тощо. Реформи в галузі освіти в Україні за умов війни є невід'ємною складовою ширшого комплексу трансформацій у сфері публічного управління та адміністрування, що охоплюють соціальну, гуманітарну, економічну, правову та безпекову політики. Як засвідчено у звіті ЮНІСЕФ «Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні: 2024», освітні зміни не можна розглядати у відриві від реформ у суміжних секторах, оскільки ефективне забезпечення права дитини на освіту в умовах війни та повосного відновлення вимагає міжгалузевої інтеграції та координації публічної політики.

Реформування мовної політики відбувається у контексті дотримання прав національних меншин, з одно-

часною підтримкою державної мови як чинника єдності та безпеки. Це тісно пов'язано з реформою шкільних програм, що охоплюють викладання рідними мовами поряд із українською. У сфері захисту прав дітей освіта постає як інструмент соціальної інтеграції, зокрема для дітей ВПО, сиріт, дітей з інвалідністю чи тих, хто постраждав від бойових дій. Це вимагає адаптації шкільної інфраструктури, розширення психосоціальної підтримки та створення безпечного освітнього середовища [16, с. 6-9].

У секторі охорони здоров'я реформи освіти включають інтеграцію компонентів здоров'я та добробуту у шкільні програми, особливо в частині психічного здоров'я та харчування. Як зазначено у звіті, близько 20% дітей потребують постійної гуманітарної підтримки, а понад 60% батьків повідомляють про стресові симптоми у своїх дітей. Відтак, школи стали точками доступу до базових медико-соціальних послуг. У сфері соціального захисту освітня політика взаємодіє зі системою надання адресної допомоги, підтримки багатодітних та малозабезпечених сімей, зокрема через механізми шкільного харчування, підручників і психологічного супроводу [16, с.9-15].

Реформи у правоохоронній сфері впливають на гарантування безпеки учасників освітнього процесу, що стало особливо актуальним з огляду на воєнні ризики. Забезпечення безпечного середовища передбачає співпрацю закладів освіти з органами поліції, службами з надзвичайних ситуацій, а також інституалізацію програм із мінної безпеки [16, с.25-27]. Водночас у сфері економіки важливим є раціональне фінансування освіти, розвиток людського капіталу та підготовка молоді до участі в інноваційній економіці відбудови. Саме освітні реформи виступають ключем до формування конкурентоспроможної нації у повоєнний період, що відображено у стратегіях сталого розвитку, підтримуваних міжнародними партнерами [16, с. 4-7]. Отже, реформування шкільної освіти не лише залежить від ефективності реформ у суміжних галузях, але й впливає на їхню результативність, утворюючи комплексну систему публічного управління, орієнтовану на захист дитини та сталу модернізацію суспільства.

Отже, реформування шкільної освіти має своє логічне продовження у реформуванні професійної освіти. Реформа отримала назву «сучасна професійна освіта», її мета – створення конкурентоспроможної системи професійної освіти, яка відповідає потребам ринку праці та сприяє професійній самореалізації особистості. У контексті повномасштабного воєнного конфлікту в Україні низький соціальний статус професійно-технічної освіти (ПТО) посилюється через значні зміни на ринку праці та демографічні виклики [13, с.3]. Традиційні стереотипи про другорядність ПТО залишаються, однак війна підкреслила необхідність гнучкої, практично орієнтованої освіти, яка забезпечить швидке працевлаштування та підтримку економіки за кризових умов [7, с.35-38].

Сьогодні, коли багато виробництв зруйновано або переміщено, а в окремих регіонах країни склалася критична ситуація з нестачею кваліфікованих фахівців робітничих професій, важливо збалансувати вибір молоді між вищою освітою та професійною підготовкою. За останні роки кількість випускників, які обирають лише вищу освіту, залишається високою, тоді як третина безробітних – молодь до 35 років, що свідчить про дисба-

ланс у структурі ринку праці [5]. Це підриває ефективність системи освіти загалом. Реформа професійно-технічної освіти за умов війни має стратегічне значення – вона спрямована на забезпечення доступу кожного до актуальної, затребуваної на ринку праці професії в умовах безпеки та комфорту.

Основні цілі реформи ПТО в умовах війни такі: створення єдиної, гнучкої системи професійної освіти шляхом інтеграції професійно-технічної та фахової передвищої освіти, що відповідає швидко змінним потребам ринку праці, особливо у відновленні критично важливих галузей; оновлення змісту та підвищення якості професійної підготовки з урахуванням сучасних технологій, стандартів безпеки та потреб роботодавців, з акцентом на відновлення інфраструктури та розвиток «зелених» технологій [13, с. 7-10]; підвищення престижу ПТО у суспільстві та серед молоді, через просвітницькі кампанії, підтримку та участь у всеукраїнських та міжнародних конкурсах професійної майстерності (зокрема WorldSkills) [2]. Реформа професійно-технічної освіти впроваджується Міністерством освіти і науки України за підтримки Національного агентства кваліфікацій, програми ЄС EU4Skills, Європейського фонду освіти та українських підприємств, що стало особливо важливим за умов війни для відновлення та розвитку економіки країни.

Висновки та перспективи майбутніх досліджень у науковому напрямку.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що освітню систему сьогодні розглядають не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку з іншими сферами публічного управління: соціальним захистом, охороною здоров'я, економікою, мовною політикою, правоохоронною діяльністю та ринком праці. Зокрема, реалізація реформ у шкільній освіті передбачає не лише адаптацію навчального процесу до кризових умов, а й інтеграцію цифрових технологій, розвиток психологічної підтримки учнів, а також узгодження з програмами адресної соціальної допомоги, мобільного медичного обслуговування та систем захисту прав дітей. Освітні втрати, спричинені війною, можуть мати довготривалі наслідки для розвитку людського капіталу, тому втрата нинішнього покоління школярів стане викликом не лише для освіти, але й для майбутньої спроможності держави до відновлення та інновацій.

Отже, реформи в освіті потрібно розглядати як центральний елемент цілісної політики повоєнного відновлення. Збереження якості та доступності шкільної освіти є умовою недопущення соціального виключення, посилення нерівності й відтоку інтелектуального потенціалу. Нинішні школярі – це майбутні громадяни, фахівці, управлінці й лідери, і саме тому потрібні інвестиції в освіту під час війни. Їх якісна підготовка – інвестиції в національну безпеку, економічну стійкість та громадянську згуртованість. Публічне управління, яке враховує міжгалузеву інтеграцію та орієнтоване на людину, має стати основою для формування стійкої, інноваційної та інклюзивної освітньої системи в Україні.

Основною метою наявних реформ є адаптація шкільної системи до кризових умов, спрямування ресурсів на підтримку освітніх процесів, забезпечення безпеки навчальних закладів, а також інтеграція новітніх освітніх технологій для підтримки навчання в дис-

танційному форматі. Одним із ключових аспектів є створення гнучких моделей управління освітою, які здатні швидко адаптуватися до змінних умов, зокрема переміщень населення, нестачі ресурсів та безпеки учнів і педагогів. Зумовлені війною стресові фактори негативно впливають на дітей та педагогів, тому реформи повинні включати програми підтримки психологічного здоров'я, соціальної інтеграції та адаптації учнів до нових умов навчання.

Реформа публічного управління також передбачає зміцнення комунікаційних каналів між центральними органами влади, регіональними освітніми установами та шкільними колективами для оперативного поширення інформації та координації зусиль. Така взаємодія сприяє кращій обізнаності учасників освітнього процесу та покращує загальну ефективність прийнятих заходів.

Перспективними вважаємо дослідження впливу війни на рівень та якість шкільної освіти – майбутні дослідження можуть зосередитися на оцінці впливу кризових ситуацій на освітні показники учнів, такі як успішність, залученість до навчання та адаптивність до дистанційного формату навчання. Варто звернути увагу на розроблення моделей кризового управління освітою – необхідні подальші дослідження щодо розроблення кризових моделей управління шкільною освітою, які можуть швидко адаптуватися до нестабільних умов і забезпечувати неперервність освітнього процесу. У сучасному світі неможливо уявити собі конкурентоспроможну освіту без інтеграції технологій та цифрових платформ у шкільне управління – дослідження можуть зосередитися на вивченні ефективності цифрових платформ для навчання та управління освітою в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

Отже, реформи за умов війни в галузі шкільної освіти мають не тільки безпосередню практичну значущість для забезпечення освіти в екстремальних умовах, але й відкривають значні перспективи для наукових досліджень, спрямованих на забезпечення ефективної адаптації та стабільності освітньої системи України.

References

1. Bilyk, O., Orlova, O., Bondarenko, S., & Zakharchenko, N. (2023). Crisis response strategies of universities during the ongoing war: beyond experience and responsibilities. *Problems and Perspectives in Management*, 21, no. 2 (special issue), pp. 253–268. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.21)
2. WorldSkills Ukraine. (2025). Всеукраїнські конкурси професійної майстерності: офіційний сайт. URL: <https://worldskills.ua>
3. Горна, М. О., & Пронь, Н. Б. (2022). Навчання під час війни: забезпечення безперервності освітнього процесу в Україні та за її межами. *Освітня аналітика України*, 2, 112–127. URL: https://dnrb.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/Education_under_martial_law-2024.pdf
4. Кабінет Міністрів України (2015). Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності; Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>
5. Кабінет Міністрів України (2024). Реформа освіти та науки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>
6. Калашник, Н. С. (2023). Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 4(73), 11–16. <https://doi.org/10.36930/507301>
7. Кремень, В. Г. (ред.). (2021). Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні: монографія (До 30-річчя незалежності України). Нац. акад. пед. наук України. Київ: КОНВІ ПРІНТ, 384. Бібліогр.: 21. <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
8. Лондар, Л. П. (2022). Щодо забезпечення дистанційного навчання в Україні в умовах війни. *Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти: тези доп. IV міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 41–44. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/theses_2022.pdf
9. Марусяк, Т. С. (2022). Освіта в Україні в умовах війни: стан та перспективи. *Перспективи*, 3, 134–140. URL: https://dnrb.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/Education_under_martial_law-2024.pdf
10. Міністерство освіти і науки України, (2024). Український центр оцінювання якості освіти, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Національне агентство кваліфікацій. *Реформи вищої освіти в Україні: офіційні документи та звіти за 2022–2024 роки.* (2024). Київ. URL: <https://mon.gov.ua>
11. Міністерство освіти і науки України. (2024). Статистичні дані щодо інклюзивного навчання у закладах освіти України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Міністерство освіти і науки України. (2023). Оновлені орієнтири реформи НУШ в умовах війни. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2025).
13. Міністерство освіти і науки України. (2023). Стратегія розвитку професійно-технічної освіти в умовах воєнного стану. МОН України. Київ, 45. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/Zakhody/2020/21.12/Stratehiya%2>
14. Семенець-Орлова, І. А. (2022). Актуальні питання щодо управління освітою в умовах введення правового режиму воєнного стану. *Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти: тези доп. IV міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 59–63. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/theses_2022.pdf
15. Швидун, Л. Т., Виноградова, О. М., & Кульбач, Л. М. (2022). Особливості загальної середньої освіти в умовах війни. *Інноваційна педагогіка*, 54(1), 32–35. URL: https://dnrb.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/Education_under_martial_law-2024.pdf
16. ЮНІСЕФ. (2024). Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні. 148 с. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49196/file/UNICEF_SitAn_2024_UKR.pdf.pdf

N. S. Kalashnyk, H. S. Korinchenko, M. B. Blyznyuk, V. V. Povoroznyk

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

KEY PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN THE FIELD OF SCHOOL EDUCATION IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

The article examines the impact of public administration reforms on the school education system during wartime. Special attention is given to the new approaches to managing educational institutions, which are driven by changes in legislation and the specific conditions of war. The main tasks facing educational authorities are identified: ensuring student safety, adapting curricula to wartime conditions, and integrating new technologies for remote learning. A significant part of the study is the analysis of the effectiveness of modern management decision-making methods, the use of digital platforms for organizing the learning process, and conducting edu-

cation under resource constraints. Key organizational changes in education management that contribute to maintaining the stability of the learning process during crises are also discussed.

In the context of constant threats and instability caused by the war, an important factor was the formation of a flexible model of educational environment management. This model envisages decentralization of management decisions, increased autonomy of schools and active participation of local communities in meeting educational needs. The article emphasizes the growing role of directors of educational institutions as crisis managers who must quickly make decisions on evacuation, organization of shelters, and transition to blended or fully distance learning.

Particular attention is paid to the issues of psychological and pedagogical support for participants in the educational process. In times of war, there is a growing need to implement emotional support programs for students and teachers, which is also a challenge for the management system. The public administration reform envisages the creation of mechanisms for interagency cooperation, in particular between education, healthcare, and social protection agencies, in order to respond comprehensively to the needs of children.

Examples of successful implementation of digital solutions, such as online learning platforms, electronic document management, and education quality monitoring systems, are discussed separately. It is determined that innovative management tools not only ensure the continuity of the educational process, but also contribute to improving its efficiency even in emergency conditions.

In conclusion, the authors emphasize that the reform of public administration in education should be based on the principles of sustainability, adaptability and humanity. Only under these conditions is it possible to ensure quality education for every child, regardless of location and circumstances.

Keywords: public administration; school education; reforms; war; post-war recovery; educational network; distance education; managerial decisions; digitalization.