

УДК 37:005.334]:355.01(470:477)"2022"  
DOI: 10.31866/2617-796X.6.1.2023.283951

**Оксана Кошелєва,**  
старший викладач,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна  
renisenb@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-1653-2103>

**Олена Кравчук,**  
викладач,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна  
elenovetochka@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7893-5840>

**Оксана Цисельська,**  
викладач,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна  
2013pk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-2869-2454>

## РОЛЬ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

**Мета статті** – узагальнити та визначити роль освітнього менеджменту в умовах війни та кризових явищ.

**Методи дослідження.** Під час написання статті застосовано джерелознавчий метод (аналіз досліджень, присвячених окресленій темі), метод узагальнення та систематизації (для підбиття підсумків), а також принципи загального зв'язку, об'єктивності, аналізу, всебічного та конкретного розгляду, системності, що дали змогу проаналізувати основні етапи та визначити особливості проведення освітнього менеджменту в умовах кризових явищ, описати модель надання знань, інформації, умінь, навичок в умовах воєнного стану. Дослідження також спирається на діалектичний метод вивчення об'єктивних законів і фактів, закономірностей, явищ і процесів, притаманних функціонуванню та розвитку закладів вищої освіти, зокрема в умовах війни та кризових явищ.

**Наукова новизна.** Проаналізовано інноваційні технології, які використовують викладачі для організації освітнього процесу в умовах війни, пандемії чи інших кризових явищ. На основі проведеного аналізу сформовано модель надання освітніх послуг в умовах воєнного стану чи інших кризових явищ. У статті визначено сутність структурно-комунікаційного підходу до формування системи освітнього менеджменту, обґрунтовано тран-

сформацію системи менеджменту на основі застосування електронних та інноваційних технологій, створення мобільних інформаційно-комунікаційних структур, забезпечення електронного документообігу тощо.

**Висновки.** Військова агресія Російської Федерації проти України, повномасштабне вторгнення її збройних сил, окупація частини нашої держави зумовлює високі ризики життю та здоров'ю учасників навчально-виховного процесу, тому управлінська підсистема освітніх закладів стає важливим чинником для забезпечення їхнього повноцінного функціонування. Установлено, що освітній менеджмент в умовах війни набуває ознак антикризового управління, яке полягає в постійному спостереженні, установленні та локалізації проблемних явищ, що відбуваються в освітньому середовищі. Водночас освітній менеджмент забезпечує якісне й ефективне застосування ресурсів в освітньому закладі, а його основним завданням є створення найкращих умов для навчання та розвитку здобувачів освіти, підвищення якості навчання, розв'язання проблем, що виникають в освітньому процесі. На всіх етапах проведення освітнього менеджменту в умовах кризових явищ необхідно враховувати потреби й інтереси здобувачів освіти, викладачів, адміністративного персоналу та батьків, а також забезпечувати ефективну взаємодію та співпрацю між ними для досягнення спільних цілей освітньої установи, якісного освітнього процесу. Визначено, що від освітнього менеджменту в умовах війни та кризових явищ в Україні вимагають додаткових зусиль для забезпечення безперервності та безперебійного освітнього процесу; підтримки стабільності фінансування освітніх закладів; комунікації зі здобувачами освіти, викладачами та громадськістю; розвитку нових форм та методів навчання; проведення навчання на дистанційних платформах тощо.

**Ключові слова:** освітній менеджмент; управління; освітній процес; кризові явища; війна.

**Вступ.** Однією з ключових проблем, яку необхідно розв'язувати в умовах кризових явищ в освітній сфері є результативне управління освітніми процесами. Кризові ситуації, такі як пандемія, економічна криза, війна або інші непередбачувані події, серйозно позначаються на освітній галузі та вимагають інтенсивної й ефективної реакції з боку освітнього менеджменту. В умовах кризових явищ може постати проблема убезпечення учасників освітнього процесу, збалансованого використання фінансових ресурсів і підтримки здорового психологічного клімату в освітньому закладі.

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, вторгненням її збройних сил, а також окупацією частини України організація денної форми навчання залежно від ситуації в кожному населеному пункті має досить високі ризики для життя та здоров'я учасників навчально-виховного процесу. В умовах воєнного стану чи кризових явищ особливого значення набуває освітній менеджмент, з-за якого засновники та керівники закладів освіти вживають усіх можливих заходів для організації навчання учасників освітнього процесу за дистанційною формою, що є максимально безпечною для життя і здоров'я в умовах воєнного стану чи кризових явищ, для виконання та забезпечення державних гарантій сприяння безпечному освітньому середовищу й організації освіти.

Загалом проблема реалізації освітнього менеджменту в умовах кризових явищ спричинена необхідністю управлінської підсистеми освітнього закладу забезпечити якість вітчизняної освіти на рівні європейських і світових освітніх

стандартів. Освітній менеджмент в умовах кризових явищ набуває особливого значення, оскільки залежить від значної кількості чинників, серед яких компетентнісний управлінський апарат є одним з головних для забезпечення освітнього процесу в складних надзвичайних ситуаціях. У зв'язку з цим є важливим дослідження освітнього менеджменту в умовах кризових явищ, де ця проблематика стає все більш актуальною і необхідною в сучасних умовах, оскільки ефективний освітній менеджмент дає змогу забезпечити якісну підготовку здобувачів освіти та результативне використання ресурсів освітніх закладів.

Тематику аналізу ролі освітнього менеджменту в умовах кризових явищ досліджує значна кількість науковців. Зокрема, у наукових працях В. Курепіна, В. Синякова, С. Ус (2020) проведено аналіз деяких аспектів та особливостей застосування інноваційних технологій для організації освітнього процесу й управління ЗВО; Л. Вознюк, О. Доброгорський (2022) визначили особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану; А. Усік (2019) проаналізував розвиток антикризового менеджменту керівників закладів освіти; О. Мармаза (2017) дослідила менеджмент освітньої організації; О. Удалова, Х. Дзюбинська, Т. Ревка, Л. Родінова, М. Червоній, І. Діордіца (2022) проаналізували особливості організації освітнього процесу в умовах війни.

Метою статті є визначення й узагальнення ролі освітнього менеджменту в умовах кризових явищ. Для досягнення мети визначено такі завдання: проаналізувати основні етапи проведення освітнього менеджменту в умовах кризових явищ; визначити особливості проведення освітнього менеджменту в умовах війни чи кризових явищ; описати модель надання освітніх послуг в умовах воєнного стану. У процесі дослідження застосовано джерелознавчий метод (аналіз досліджень, присвячених окресленій проблемі), метод узагальнення та систематизації (для підбиття підсумків), а також принципи загального зв'язку, об'єктивності, аналізу, всебічного та конкретного розгляду, системності.

**Результати дослідження.** Освітня криза 2020 року стала викликом як для тих, хто викладає, так і для тих, хто навчається, незалежно від рівня освіти. Першою реакцією урядів світу було створення інформаційних онлайн-платформ для навчання в умовах карантину. Помічник генерального директора ЮНЕСКО з питань освіти охарактеризував Женевський глобальний центр ЕіЕ як платформу, яка потрібна сучасному світу, має поєднувати політичний та інституційний вплив для збільшення фінансування освіти й справедливого розподілу ресурсів. Женевський глобальний центр ЕіЕ прагне ефективно діяти як каталізатор довгострокових фінансових і політичних зобов'язань, визнання найбільш вразливих здобувачів освіти й інноваційних рішень для сприяння інклюзії в освіті.

ЮНЕСКО рішуче підтримує цю ініціативу як важливий крок до реалізації Рамкової програми дій «Освіта 2030». Ця Програма вказує на необхідність розвитку національних систем освіти, які будуть більш гнучкими та стійкими до стихійних лих, військових та інших конфліктів, масових і соціальних заворушень, що у свою чергу є дуже важливим для забезпечення безперервності освіти в надзвичайних, кризових, конфліктних, пандемічних та посткризових ситуаціях (Education: From disruption to recovery, 2023; UNESCO and partners, 2023; Ji, 2021).

Військова агресія Російської Федерації проти України призвела до значної чисельності біженців, які шукають притулок в Європейському Союзі, та переселенців, які залишили свої домівки у межах країни. Війна призвела до змін у всіх аспектах освітньої сфери, зокрема у питаннях організації освітнього процесу, дистанційної роботи, фізичної безпеки здобувачів освіти, кадрової політики тощо. Управлінська підсистема освітніх закладів стає важливим чинником для забезпечення їхнього повноцінного функціонування.

Організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту зазнали найбільших змін. Керівництво освітніми закладами, органи виконавчої влади, військової командування, військові, військово-цивільні адміністрації та органи місцевого самоврядування несуть повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо формування безпечного освітнього середовища та організацію відповідного освітнього процесу для здобуття якісної освіти.

Освітній менеджмент набуває ознак антикризового управління, яке полягає в постійному спостереженні, установленні та локалізації проблемних явищ, які відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти; запобіганні кризових ситуацій та умінні визначати необхідні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу (Вознюк та Доброгорський, 2022; McNamara, 2021).

Оскільки освітній менеджмент відзначається як система управління, яка скерована на надання якісної освіти й ефективного застосування ресурсів в освітньому закладі, то його основним завданням є забезпечення найкращих умов для навчання та розвитку здобувачів освіти, підвищення якості навчання, оптимізації ресурсів та вирішення проблем, що виникають в освітньому процесі. У таблиці 1 наведено основні етапи проведення освітнього менеджменту в умовах кризових явищ.

Таблиця 1

### Основні етапи проведення освітнього менеджменту в умовах кризових явищ

Етап	Опис
1	2
Аналіз потреб	Оцінка потреб здобувачів освіти, викладачів та інших стейкхолдерів освітнього закладу в умовах кризових явищ.
Стратегічне планування	Формування місії, яка відображає спільні цінності колективу, візії, яка визначає напрям руху освітньої установи до подолання проблем, цілей, які конкретизують мету та завдання у зменшенні ризиків у розвитку освітньої установи, та стратегій розвитку освітнього закладу в умовах кризових явищ.
Організація та координація	Контроль, організація та координація всіх процесів в освітньому закладі в умовах кризових явищ.
Моніторинг та оцінка	Оцінка ефективності діяльності освітнього закладу та організації освітнього процесу в цілому (дистанційна робота та її супровід, навчально-методичний супровід освітнього процесу, тривалість занять, методи оцінювання здобувачів освіти тощо); функціональна ефективність викладацького складу (готовність якісно реалізувати освітню діяльність у кризових умовах); фізична безпека суб'єктів освітнього процесу (безпечне освітнє середовище); наявність ефективної психологічної підтримки (мотиваційний чинник) в освітньому закладі.

Прошовження табл. 1

1	2
Удосконалення	Розробка та впровадження нових методів і підходів для покращення якості освітнього процесу.
Організаційна структура та управління персоналом	Визначення структури освітньої установи, визначення функцій та обов'язків керівництва, розробка правил і процедур менеджменту, визначення потреб у персоналі, відбір, навчання та розвиток педагогічного складу.
Фінансове управління	Планування та контроль бюджету, зниження витрат, раціоналізація фінансових процесів, розробка і виконання фінансових стратегій, залучення фінансування та збільшення інвестицій в освіту.
Маркетингове управління	Аналіз освітнього ринку, розробка маркетингових стратегій, реклам і просування освітньої установи за допомогою залучення здобувачів освіти, випускників і партнерів освітньої установи для збільшення кількості абітурієнтів.
Академічне управління	Визначення та розвиток академічних стандартів, академічних програм, критеріїв відбору здобувачів освіти тощо.
Інфраструктурне управління	Планування та управління інфраструктурою освітньої установи, забезпечення безпеки, розробка та виконання технічних стратегій, підтримка технічного обладнання та програмного забезпечення тощо.

Сформовано на основі джерел: Вознюк та Доброгорський (2022); Усік (2019); Мармаза (2017).

У кожному із цих етапів потрібно враховувати потреби й інтереси всіх стейкхолдерів, зокрема здобувачів освіти, викладачів, адміністративного персоналу та батьків, а також забезпечувати ефективну взаємодію та співпрацю між усіма групами стейкхолдерів для досягнення спільних цілей освітньої установи та забезпечення якісного освітнього процесу.

Проведенню відповідного освітнього менеджменту в умовах війни та кризових явищ притаманні специфічні характеристики, оскільки кризова ситуація в країні може значно впливати на освітній процес та управління освітніми закладами. У таблиці 2 подано особливості проведення освітнього менеджменту в умовах війни чи кризових явищ.

Таблиця 2

### Особливості проведення освітнього менеджменту в умовах війни чи кризових явищ

Роль освітнього менеджменту	Умови війни в Україні	Кризові явища в Україні
1	2	3
Гарантування безпеки освітнього процесу	Захист будівель та інфраструктури освітніх закладів у зонах військових дій, а також забезпечення здобувачів освіти, викладачів й інших працівників освітніх закладів від військових конфліктів, атак тощо.	Гарантування безпеки освітнього процесу під час катастроф, епідемій та інших кризових явищ.

Прошовження табл. 2

1	2	3
Управління змінами в освітньому процесі	Гнучке планування та проведення освітнього процесу в умовах війни, кризових явищ, пандемії та повітряних тривоги, зменшення кількості занять, зміни в розкладі, перенесення занять на інші дні тижня тощо. Адаптація освітніх закладів до забезпечення освітнього процесу.	
Забезпечення освітнього процесу	Забезпечення доступу до необхідних навчальних матеріалів та обладнання, забезпечення стабільності фінансування освітніх закладів під час війни, економічних криз тощо.	
Розвиток стратегій забезпечення освіти	Розробка стратегій і планів дій для забезпечення якісного освітнього процесу в умовах війни, економічних криз та інших кризових явищ.	
Забезпечення безперервності освітнього процесу	Проведення освітнього процесу на дистанційних платформах, забезпечення стабільної роботи інтернет-зв'язку, електропостачання та технічного обладнання.	Забезпечення безперервності освітнього процесу під час пандемії, природних катастроф, техногенних аварій тощо.
Фінансове планування та управління бюджетом	Розробка бюджетних планів для забезпечення фінансової стабільності закладів в умовах війни, пошук додаткових джерел фінансування.	Управління бюджетом для забезпечення фінансової стабільності під час економічних криз та інших кризових явищ.
Комунікація зі студентами, викладачами та громадськістю	Підтримка співпраці та взаємодії зі здобувачами освіти, викладачами та громадськістю в умовах війни, проведення інформаційної та психологічної роботи.	Комунікація зі здобувачами освіти, викладачами та громадськістю для забезпечення взаєморозуміння та підтримки у складних кризових ситуаціях.
Розвиток нових форм і методів навчання	Розробка та імплементація нових форм і методів навчання, застосування диференційованих інноваційних технологій для забезпечення ефективності освітнього процесу в умовах війни чи кризових явищ.	
Забезпечення психологічної підтримки	Підтримка психологічного благополуччя здобувачів освіти, викладачів та інших працівників освітніх установ, оскільки війна та інші кризові явища можуть призвести до збільшення рівня стресу й тривоги у людей, що працюють або навчаються в освітніх закладах.	

Сформовано на основі джерел: Вознюк та Доброгорський (2022); Усік (2019); Мармаза (2017).

Отже, таблиця 2 демонструє диференційовані аспекти ролі освітнього менеджменту в умовах війни та кризових явищ в Україні, які вимагають від освітніх установ і менеджерів додаткових зусиль для забезпечення безперервності та безперебійного освітнього процесу, підтримки стабільності фінансування освітніх закладів, комунікації зі здобувачами освіти, викладачами та громадськістю, а також розвитку нових форм і методів забезпечення навчання в умовах війни чи кризових явищ.

Основним завданням для Міністерства освіти і науки України стало розроблення та імплементація сформованих практичних рекомендацій щодо органі-

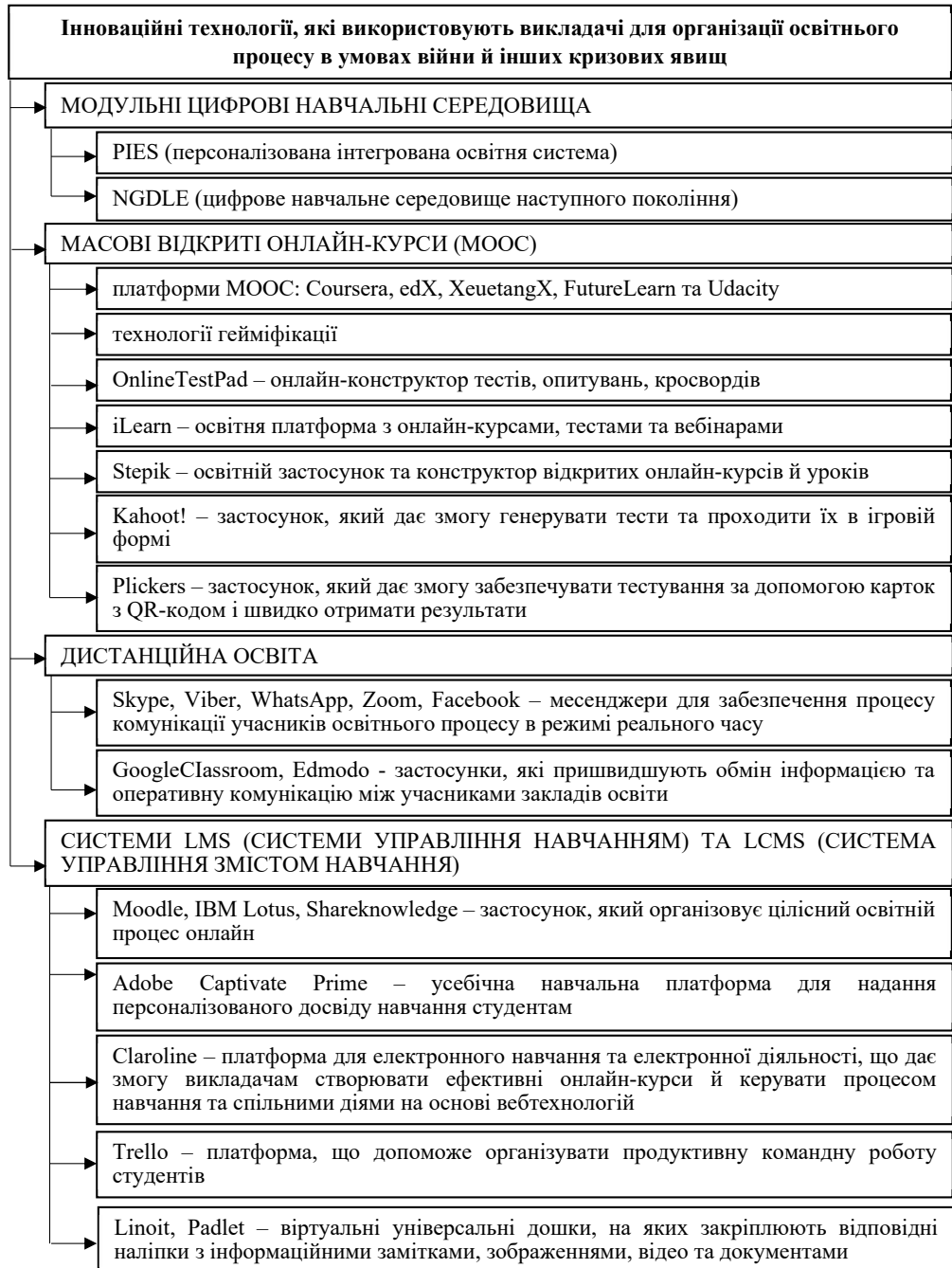


Рис. 1. Інноваційні технології, які використовують викладачі для організації освітнього процесу в умовах війни, пандемії чи інших кризових явищ.

Сформовано на основі джерел: Курепін, Синякова та Ус (2020, с.134); Brown, Dehoney and Millichap (2015); Freitas, Morgan and Gibson (2015)

зації освітнього процесу в умовах воєнного стану чи кризових явищ (Розроблено методичні рекомендації, 2022).

В умовах війни чи кризових явищ потрібно насамперед налагодити дистанційну координацію роботи всіх спеціалістів, що вимагає застосування електронних та інноваційних технологій не тільки для навчання, а й для управління освітніми процесами, забезпечення електронного документообороту тощо.

В умовах війни освітній менеджмент в Україні має забезпечувати безперервність освітнього процесу, зокрема проведення навчання на дистанційних платформах, забезпечення стабільної роботи інтернет-зв'язку, електропостачання і технічного обладнання тощо. На рисунку 1 зображено інноваційні технології, які використовують викладачі для організації освітнього процесу в умовах війни, пандемії чи інших кризових явищ.

Практика роботи освітніх установ в умовах пандемії показала, що з організацією освітнього процесу заклади освіти впоралися, однак розв'язати проблему впорядкування організаційних процесів освітньої установи в дистанційних умовах та під час воєнного стану складно й практично неможливо. Ця проблема пов'язана з надмірною бюрократією та нецифровими технологіями організаційних процесів, які застосовуються майже в кожному освітньому закладі. Для того щоб вирішити цю проблему, потрібно повністю відмовитися від паперових документів, запровадити практику цифрових підписів і здійснити цифровізацію всіх ділових процесів, проте реалізація такого рішення є досить трудомісткою і потребує додаткового фінансування (МОН: відбулась нарада, 2022).

Отже, у результаті повномасштабного вторгнення Росії в Україну визначено гостру потребу у використанні нових підходів освітнього менеджменту для забезпечення безперебійного та безперервного освітнього процесу.

**Висновки.** Установлено, що правильно сформований освітній менеджмент в умовах кризових явищ сприяє забезпеченню стабільності й ефективності освітнього процесу, а також якісної освітньої підготовки майбутніх фахівців. Визначено, що освітній менеджмент має бути адаптивним до змін і вміти швидко реагувати на кризові явища через формування стратегічних планів у разі настання надзвичайних ситуацій для забезпечення належної підготовки здобувачів освіти. З'ясовано, що в разі настання кризових явищ освітній менеджмент має насамперед гарантувати безпеку та здоров'я здобувачів освіти й викладацького складу та бути спроможним ухвалювати швидкі й ефективні рішення для захисту всіх стейкхолдерів.

Перспективним напрямом подальших досліджень цієї проблематики є визначення кращих практик освітнього менеджменту в умовах кризових явищ; впливу кризових явищ на ефективність освітнього менеджменту та забезпечення якості навчання; ролі інноваційних технологій у підтримці освітнього менеджменту в умовах кризових явищ.



---

**СПИСОК ПОСИЛАНЬ**

---

- Адамів, Ю.О., 2019. Структура дистанційного навчального курсу в середовищі MOODLE. В: *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання: досвід, тенденції, перспективи*, Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Тернопіль, Україна, 5 квітня 2019 р. [online] Тернопіль: Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, 3, с.57-60. Доступно: <<http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/14549/1/Adamiv.pdf>> [Дата звернення 25 квітня 2023].
- Вознюк, Л. та Доброгорський, О., 2022. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 1 (2), с.48-54.
- Курепін, В. М., Синякова, В.С. та Ус, С.В., 2020. Організація освітнього процесу в закладах професійної (професійно-технічної) освіти на період карантину. В: *Актуальні проблеми життєдіяльності людини в сучасному суспільстві*, Тези доповідей. Миколаїв, 18-20 листопада 2020 р. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, с.132-135.
- Мармаза, О.І., 2017. *Менеджмент освітньої організації*. Харків: Щедра садиба.
- МОН: відбулась нарада з керівниками департаментів освіти і науки ОВА щодо роботи освітян під час війни, 2022. *Міністерство освіти і науки України*, [online] 02 квітня. Доступно: <<https://mon.gov.ua/ua/news/mon-vidbulas-narada-zkerivnikami-departamentiv-osviti-i-nauki-ova-shodo-roboti-osvityan-pid-chas-vijni>> [Дата звернення 25 квітня 2023].
- Родінова, Н.Л., Червоний, М.В. та Діордіца, І.М., 2022. Особливості дистанційного навчання студентів в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*, [e-journal] 4 (9), с.285-296. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-4\(9\)-285-296](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-4(9)-285-296)
- Розроблено методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу у 2021/2022 навчальному році в початковій школі в умовах воєнного часу, 2022. *Міністерство освіти і науки України*, [online] 30 березня. Доступно: <<https://mon.gov.ua/ua/news/rozrobleno-metodichni-rekomendaciyi-shodo-organizaciyi-osvitnogoprosesu-u-20212022-navchalnomu-roci-v-pochatkovij-shkoli-v-umovah-voennoho-chasu>> [Дата звернення 25 квітня 2023].
- Удалова, О.Ю., Дзюбинська, Х.А. та Ревка, Т.О., 2022. Організація освітнього процесу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*, [e-journal] 7 (12), с.441-449. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7\(12\)-441-449](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7(12)-441-449)
- Усік, А., 2019. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*, [online] 1, с.233-238. Доступно: <<https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/>> [Дата звернення 25 квітня 2023].
- Brown, M., Dehoney, J. and Millichap, N., 2015. The next generation digital learning environment. A Report on Research. *Educause*. [online] Available at: <<https://library.educause.edu/~media/files/library/2015/4/eli3035-pdf.pdf>> [Accessed 25 April 2023].
- Education: From disruption to recovery, 2023. *UNESCO*, [online] 20 April Available at: <<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/>> [Accessed 25 April 2023].
- Freitas, S. I., Morgan, J. and Gibson, D., 2015. Will MOOCs transform learning and teaching in higher education? Engagement and course retention in online learning provision. *British Journal of Educational Technology*, [e-journal] 46 (3), pp.455-471. <https://doi.org/10.1111/bjet.12268>

- Ji, F., Kalashnyk, N., Chernovol-Tkachenko, R., Li, S. and Liu, Z., 2021. Forming of soft competencies educational process management changes (distance education). In: *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, [e-journal] 6, pp.285-292. DOI: 10.17770/sie2021vol6.6482
- McNamara, A., 2021. Crisis Management in Higher Education in the Time of Covid-19: The Case of Actor Training. *Education Sciences*, [e-journal] 11, p.132. <https://doi.org/10.3390/educsci11030132>
- UNESCO and partners launch of the Geneva Global Education in Emergencies Hub, 2023. *UNESCO*, [online] 20 April. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-and-partners-launch-geneva-global-education-emergencies-hub> [Accessed 25 April 2023].

---

## REFERENCES

---

- Adamiv, Yu.O., 2019. Struktura dystantsiinoho navchalnoho kursu v seredovyshchi MOODLE [The structure of a distance learning course in the MOODLE environment]. In: *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia: dosvid, tendentsii, perspektyvy* [Modern information technologies and innovative teaching methods: experience, trends, perspectives], Materials of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference. Ternopil, Ukraine, 5 April 2019. [online] Ternopil: Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 3, pp.57-60. Available at: <<http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/14549/1/Adamiv.pdf>> [Accessed 25 April 2023].
- Brown, M., Dehoney, J. and Millichap, N., 2015. The next generation digital learning environment. A Report on Research. *Educause*. [online] Available at: <<https://library.educause.edu/~media/files/library/2015/4/eli3035-pdf.pdf>> [Accessed 25 April 2023].
- Education: From disruption to recovery, 2023. *UNESCO*, [online] 20 April Available at: <<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/>> [Accessed 25 April 2023].
- Freitas, S.I., Morgan, J. and Gibson, D., 2015. Will MOOCs transform learning and teaching in higher education? Engagement and course retention in online learning provision. *British Journal of Educational Technology*, [e-journal] 46 (3), pp.455-471. <https://doi.org/10.1111/bjet.12268>
- Ji, F., Kalashnyk, N., Chernovol-Tkachenko, R., Li, S. and Liu, Z., 2021. Forming of soft competencies educational process management changes (distance education). In: *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, [e-journal] 6, pp.285-292. DOI: 10.17770/sie2021vol6.6482
- Kurepin, V.M., Syniakova, V.S. and Us, S.V., 2020. Orhanizatsiia osvithnoho protsesu v zakladakh profesiinnoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity na period karantynu [Organization of the educational process in institutions of professional (vocational and technical) education during the quarantine period]. In: *Aktualni problemy zhyttiediialnosti liudyny v suchasnomu suspilstvi* [Actual problems of human life in modern society], Abstracts of reports. Mykolaiv, 18-20 November 2020. Mykolaiv: Mykolaiv National Agrarian University, pp.132-135.
- Marmaza, O.I., 2017. *Menedzhment osvithnoi orhanizatsii* [Management of an educational organization]. Kharkiv: Shchedra sadyba.
- McNamara, A., 2021. Crisis Management in Higher Education in the Time of Covid-19: The Case of Actor Training. *Education Sciences*, [e-journal] 11, p.132. <https://doi.org/10.3390/educsci11030132>

MON: vidbulas narada z kerivnykamy departamentiv osvity i nauky OVA shchodo roboty osvitan pid chas viiny [MES: a meeting was held with the heads of the Departments of Education and Science of the Ukrainian Academy of Sciences regarding the work of educators during the war], 2022. *Ministry of Education and Science of Ukraine*, [online] 02 April. Available at: <<https://mon.gov.ua/ua/news/mon-vidbulas-narada-zkerivnykamy-departamentiv-osvity-i-nauky-ova-shchodo-roboti-osvityan-pid-chas-vijni>> [Accessed 25 April 2023].

Rodinova, N.L., Chervonii, M.V. and Diorditsa, I.M., 2022. Osoblyvosti dystantsiinoho navchannia studentiv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of distance learning of students in the conditions of martial law]. *Prospects and innovations of science (Series "Pedagogy", Series "Psychology", Series "Medicine")*, [e-journal] 4 (9), pp.285-296. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-4\(9\)-285-296](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-4(9)-285-296)

Rozrobleno metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii osvitnoho protsesu u 2021/2022 navchalnomu rotsi v pochatkovii shkoli v umovakh voiennoho chasu [Methodological recommendations have been developed for the organization of the educational process in the 2021/2022 academic year in primary school in wartime conditions], 2022. *Ministry of Education and Science of Ukraine*, [online] 30 bereznia. Available at: <<https://mon.gov.ua/ua/news/rozrobleno-metodychni-rekomendaciyi-shodo-organizaciyi-osvitnogoprosesu-u-20212022-navchalnomu-roci-v-pochatkovij-shkoli-v-umovah-voyennogo-chasu>> [Accessed 25 April 2023].

Udalova, O.Iu., Dziubynska, Kh.A. and Revka, T.O., 2022. Orhanizatsiia osvitnoho protsesu v umovakh viiny [Organization of the educational process in the conditions of war]. *Prospects and innovations of science (Series "Pedagogy", Series "Psychology", Series "Medicine")*, [e-journal] 7 (12), pp.441-449. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7\(12\)-441-449](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7(12)-441-449)

UNESCO and partners launch of the Geneva Global Education in Emergencies Hub, 2023. *UNESCO*, [online] 20 April. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-and-partners-launch-geneva-global-education-emergencies-hub> [Accessed 25 April 2023].

Usik, A., 2019. Rozvytok antykryzovoho menedzhmentu kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity: teoretychnyi aspekt [Development of anti-crisis management of heads of general secondary education institutions: theoretical aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Chernihivskiy kolehium" imeni T. H. Shevchenka. Seriya: Pedagogichni nauky*, [online] 1, pp.233-238. Available at: <<https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/46.pdf/>> [Accessed 25 April 2023].

Vozniuk, L. and Dobrohorskyi, O., 2022. Osoblyvosti osvitnoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of educational management under martial law]. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald, Series: "Public Management and Administration"*, 1 (2), pp.48-54.

UDC 37:005.334]:355.01(470:477)"2022"

**Oksana Koshelieva,**

*Senior Lecturer,*

*Kyiv National University of Culture and Arts,*

*Kyiv, Ukraine*

*renisenb@ukr.net*

*<https://orcid.org/0000-0002-1653-2103>*

**Olena Kravchuk,**

*Lecturer,*

*Kyiv National University of Culture and Arts,*

*Kyiv, Ukraine*

*elenovetochka@gmail.com*

*<https://orcid.org/0000-0001-7893-5840>*

**Oksana Tsyselska,**

*Lecturer,*

*Kyiv National University of Culture and Arts,*

*Kyiv, Ukraine*

*2013pk@ukr.net*

*<https://orcid.org/0000-0002-2869-2454>*

## THE ROLE OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CRISIS

**The purpose of the article** is to summarize and define the role of educational management in the context of war and crisis.

**Research methods.** In writing the article, the source method (analysis of studies on the topic), the method of generalization and systematization (to summarize), as well as the principles of general connection, objectivity, analysis, comprehensive and specific consideration, systematicity were used, which made it possible to analyze the main stages and determine the features of educational management in the context of crisis phenomena, to describe the model of providing knowledge, information, skills, abilities in martial law. The study also relies on the dialectical method of studying objective laws and facts, patterns, phenomena and processes inherent in the functioning and development of higher education institutions, particularly in the context of war and crisis.

**Scientific novelty.** The article analyzes innovative technologies teachers use to organize the educational process in the conditions of war, pandemic or other crisis phenomena. Based on the analysis, a model of educational services provided under martial law or other crisis phenomena is formed. The article defines the essence of the structural and communication approach to the formation of an educational management system, substantiates the transformation of the management system based on the use of electronic and innovative technologies, the creation of mobile information and communication structures, and the provision of electronic document management, etc.

**Conclusions.** The military aggression of the Russian Federation against Ukraine, the full-scale invasion of its armed forces, and the occupation of part of our country pose high

risks to the life and health of participants in the educational process, so the management subsystem of educational institutions is becoming an essential factor in ensuring their full functioning. It is established that educational management in wartime acquires the features of crisis management, which consists in constant monitoring, identification and localization of problematic phenomena occurring in the educational environment. At the same time, educational management ensures high-quality and efficient use of resources in an educational institution, and its main task is to create the best conditions for the education and development of students, to improve the quality of education, and to solve problems arising in the educational process. At all stages of educational management in the context of crisis, it is necessary to take into account the needs and interests of students, teachers, administrative staff and parents, as well as to ensure effective interaction and cooperation between them to achieve the common goals of the educational institution and the quality of the educational process. It is determined that educational management in the context of war and crisis in Ukraine requires additional efforts to ensure the continuity and uninterrupted educational process; maintain the stability of funding for educational institutions; communicate with students, teachers and the public; develop new forms and methods of teaching; conduct training on distance platforms, etc.

**Keywords:** educational management; management; educational process; crisis phenomena; war.

27.04.2023