

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 352/354

**Павленко Олег Анатолійович**

*кандидат педагогічних наук,*

*начальник кафедри загальновійськових дисциплін*

*Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації*

*імені Героїв Крут*

**Pavlenko Oleg**

*PhD in Pedagogy, Head of the Combined Military Disciplines Department*

*Military Institute of Telecommunication and Information Technologies*

*named after the Heroes of Kruty*

*ORCID: 0000-0001-8752-1949*

**Зіборєва Ольга Борисівна**

*старший помічник начальника науково-організаційного відділу*

*Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації*

*імені Героїв Крут*

**Ziborieva Olha**

*Senior Assistant to the Head of the Scientific and Organizational Department*

*Military Institute of Telecommunications and Information Technologies named*

*after Heroes of Kruty*

*ORCID: 0000-0001-7566-4600*

**Зіборєва Марія Віталіївна**

*фахівець відділу міжнародних зв'язків*

*Державний податковий університет*

**Ziborieva Mariia**

*Specialist of the International Relations Department*

*State Tax University*

**ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ  
THE PROCESS OF DECISION-MAKING IN THE SPHERE OF PUBLIC  
ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION DURING THE  
EFFECT OF MARTIAL STATE**

*Анотація.* Вступ. В даній статті розглядається процес прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану. Воєнний конфлікт породжує низку критичних викликів для системи освіти та безпеки населення, тому в статті акцентується увага на потребі розробки та впровадження ефективних механізмів управління та прийняття рішень, які здатні швидко та результативно реагувати на динамічні зміни у воєнному середовищі, забезпечуючи високий рівень безпеки та дотримання основних демократичних цінностей і прав людини. Також висвітлюються різні аспекти цієї проблеми, зокрема, безпеки студентів та педагогічного персоналу, адаптацію навчального процесу до умов воєнного стану, психологічну підтримку учасників освітнього процесу, співпрацю з міжнародними гуманітарними організаціями та громадою, а також планування відновлення освітньої системи після закінчення конфлікту. Відображено важливість прийняття обґрунтованих рішень, використання стратегій та методів, спрямованих на забезпечення доступності, якості і неперервності освіти в умовах воєнного стану.

*Мета.* Метою роботи є обґрунтування процесу прийняття рішень в сфері публічного управління, зокрема в галузі освіти, під час дії воєнного стану та розробка ефективних механізмів управління для забезпечення якості, доступності та неперервності освіти в умовах кризових ситуацій.

*Матеріали і методи.* Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо правового режиму воєнного стану; 2) праці

вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері публічного управління в галузі освіти. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу механізмів та процедур, які використовуються при прийнятті рішень в галузі освіти під час воєнного стану.); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови основних етапів процесів прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

*Результати.* Розроблений ефективних механізмів управління та прийняття рішень в умовах воєнного стану в галузі освіти, який вимагає комплексного підходу та урахування особливостей ситуації.

*Перспективи.* В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на наступних напрямках: розвиток стратегій взаємодії з міжнародними гуманітарними організаціями та аналіз психологічних наслідків воєнного стану на учнів і вчителів. Дослідження в цих напрямках можуть бути використані для подальшого прийняття рішень у сфері освіти в умовах воєнного стану, зокрема, для розробки політик, програм і впровадження стратегій співпраці та психологічної підтримки.

**Ключові слова:** публічне управління, процес прийняття рішень, стратегія, освіта, освітній процес, державні та місцеві органи.

**Summary.** Introduction. This article examines the decision-making process in the field of public administration in the field of education during martial law. The military conflict poses a number of critical challenges for the education system and the security of the population, so the article focuses on the need to develop and implement effective management and decision-making mechanisms that can respond quickly and effectively to dynamic changes in the military environment, ensuring a high level of security and respect for

*fundamental democratic values and human rights. It also highlights various aspects of this problem, including the safety of students and teaching staff, adaptation of the educational process to martial law, psychological support for participants in the educational process, cooperation with international humanitarian organizations and the community, as well as planning for the restoration of the educational system after the end of the conflict. The importance of making informed decisions, using strategies and methods aimed at ensuring accessibility, quality and continuity of education under martial law is reflected.*

*Purpose. The purpose of the study is to substantiate the decision-making process in the field of public administration, in particular in the field of education, during martial law and to develop effective management mechanisms to ensure the quality, accessibility and continuity of education in crisis situations.*

*Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the legal regime of martial law; 2) works of domestic authors conducting their scientific and practical research in the field of public administration in the field of education. In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to analyze the mechanisms and procedures used in decision-making in the field of education during martial law); formalization, analysis and synthesis (to build the main stage of decision-making processes in the field of public administration in the field of education during martial law); logical generalization of results (formulation of conclusions).*

*Results. Effective mechanisms for management and decision-making under martial law in the field of education have been developed, which requires an integrated approach and consideration of the specifics of the situation.*

*Discussion. It is proposed that further research should focus on the following areas: development of strategies for cooperation with international*

*humanitarian organizations and analysis of the psychological effects of martial law on students and teachers. Research in these areas can be used for further decision-making in the field of education under martial law, in particular for the development of policies, programmers and the implementation of cooperation and psychological support strategies.*

***Key words:** public administration, decision-making process, strategy, education, educational process, state and local authorities.*

**Постановка проблеми.** Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану має певні характерні особливості та механізми щодо розвитку. Правові засади здійснення управлінських функцій органами державної влади в умовах війни визначені в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [1].

Воєнний стан вимагає негайних, чітких та ефективних управлінських рішень, що можуть мати далекосяжні наслідки для безпеки країни, добробуту населення та стабільності соціально-економічної системи. Основна проблема полягає у розробці та імплементації таких механізмів прийняття рішень, які були б здатні ефективно реагувати на швидкозмінні умови, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки, мінімізуючи ризики для цивільного населення та зберігаючи основні демократичні цінності і права людини. У сучасному контексті воєнних конфліктів та політичної нестабільності, публічне управління в сфері освіти зіштовхується з низкою непередбачуваних викликів, які потребують розробки та впровадження нових стратегій прийняття рішень. Основною проблемою є визначення ефективних підходів до забезпечення неперервності та якості освітнього процесу в умовах, що динамічно змінюються та характеризуються високим рівнем невизначеності. Дана проблема охоплює широкий спектр аспектів, від логістичних та

інфраструктурних викликів до питань психологічної підтримки учнів та вчителів, а також забезпечення рівного доступу до освіти для всіх категорій населення. Вирішення цієї проблеми передбачає не тільки розробку ефективних механізмів прийняття рішень та управління кризами, але й аналіз потенційних етичних та моральних дилем, що можуть виникати при ухваленні рішень у воєнний час. Такий комплексний підхід вимагає врахування широкого спектру факторів, включаючи політичні, соціальні, правові та міжнародні аспекти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміни в освітній системі, викликані війною в Україні, подеколи ставали об'єктом дослідницької уваги ще до повномасштабного вторгнення російських військ на територію України – тобто з 2014 року, коли були захоплені регіони Східної України та Кримський півострів. Ще з часів гібридної війни, тобто до 24 лютого 2022 року, вплив на освіту був, зрозуміло, абсолютно деструктивним. Заклади освіти, що опинилися на захопленій окупантами території, змушені були переїхати [14]. Актуальні проблеми функціонування системи вищої освіти в умовах воєнного стану після повномасштабного вторгнення росії на територію України є предметом наукових пошуків теоретиків і практиків, зокрема різні аспекти цієї багатогранної проблеми досліджують Білоус А. [2], Безлюдна В. [8], Борщевський В. [3], Гончар Н. [5], Курапов А. [8], Кричківська О. [5], Муранова Н. [7], Павленко В. [8], Хренова В. [5], Шевченко В. [14], Шемелинець І. [15], Шкарлет С. [13] та інші. Але публічне управління в умовах війни є абсолютно новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшої розробки.

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування процесу прийняття рішень в сфері публічного управління, зокрема в галузі освіти, під час дії воєнного стану та розробка ефективних механізмів управління та прийняття рішень для забезпечення якості, доступності та неперервності освіти в умовах кризових ситуацій.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо правового режиму воєнного стану; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері публічного управління в галузі освіти. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу механізмів та процедур, які використовуються при прийнятті рішень в галузі освіти під час воєнного стану.); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови основних етапів процесів прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Умови воєнного стану в Україні призвели до глибоких змін у сфері освіти на всіх рівнях управління, включаючи державний, регіональний, локальний та рівень закладів освіти. Сучасна реальність вимагає переосмислення та перетворення управлінських процесів, функцій, структур та ролі управлінців. Основними викликами у сфері освіти стали необхідність проводити зміни одночасно, на загальному рівні та з максимальною швидкістю. Під час війни деякі функції управління освітою втрачають свою пріоритетність, стають неактуальними або мають нечіткий характер. З іншого боку, виникають нові аспекти функцій та навіть цілком нові завдання для органів управління освітою, які не передбачені у посадових інструкціях та виходять за рамки компетентності освітніх управлінців, але стають надзвичайно важливими під час воєнного конфлікту. Слід підкреслити, що саме під час військових дій в Україні активізується співпраця та взаємодопомога між органами управління освітою різних регіонів, яка проявляється як на адміністративному рівні, так і на рівні освітніх закладів. Дана спільна робота має на меті забезпечення надання якісних освітніх послуг учасникам освітнього процесу в умовах війни. Важливо,

щоб інститути публічної служби діяли з урахуванням потреб та особливостей місцевих громад і регіонів, що відповідає принципу децентралізації. Вони повинні сприяти розвитку місцевих освітніх ініціатив та враховувати конкретні виклики і можливості різних регіонів. Ефективне самоврядування в інститутах публічної служби означає створення механізмів для прозорого і відповідального управління освітніми ресурсами та прийняття рішень на рівні спільноти. Дотримання європейських стандартів в освіті є важливим кроком для створення якісної освітньої системи, яка гарантує високу якість навчання і захист прав учасників освітнього процесу.

Зокрема, ці стандарти встановлюють вимоги до програм навчання, якості викладачів, доступності освіти для всіх верств населення та багато інших аспектів освітнього процесу. Їх дотримання також передбачає забезпечення етичних стандартів в освіті, що включає в себе відповідальність вчителів і адміністрації перед учнями та їх батьками. Такий підхід сприяє вдосконаленню освіти, забезпечує відкритість і прозорість в системі освіти, та підвищує рівень впевненості учасників освітнього процесу. Більш того, він допомагає підвищити конкурентоспроможність системи освіти на міжнародному рівні та підготувати молоде покоління до викликів сучасного світу.

Гарантування права на освіту в умовах війни вимагає спільних зусиль різних суб'єктів влади та громадянського суспільства. По-перше, держава має взяти на себе відповідальність за створення інфраструктури, яка б забезпечувала безпеку та доступність освітніх закладів для всіх, включаючи в себе заходи для забезпечення безпеки під час навчання, розміщення дітей та молоді у безпечних місцях, та забезпечення необхідних навчальних матеріалів. З іншого боку, громадянське суспільство грає ключову роль у впровадженні та підтримці освітніх ініціатив. Волонтерські організації, педагоги, батьки та інші зацікавлені



сторони можуть активно сприяти створенню навчальних програм, організації навчальних заходів та психологічної підтримки для учнів та студентів, які пережили воєнні події.

Для забезпечення права на освіту в умовах війни також необхідно розвивати міжнародну співпрацю та залучати підтримку міжнародних організацій та партнерів, включаючи фінансову допомогу, постачання навчального обладнання та консультації з питань надання освітніх послуг. Важливо також пам'ятати про інклюзивний підхід до освіти, який передбачає доступ до навчання для всіх, включаючи дітей з особливими потребами та вразливі групи населення. У виснажливих умовах війни гарантування права на освіту може виявитися складною задачею, але вона є необхідною для майбутнього України. Спільні зусилля держави, суспільства та міжнародних партнерів допоможуть зберегти та зміцнити основи освіти в цей важливий період і підготувати нове покоління для будівництва миру та процвітання.

Важливу роль в прийнятті та виконанні рішень щодо забезпечення освіти в умовах воєнного стану відіграє публічне управління. Система публічного управління включає в себе державні та місцеві органи, а також громадські структури, які спільно працюють для забезпечення безпеки, доступності та якості освіти. Державні органи відповідають за розробку та впровадження політики в сфері освіти в умовах воєнного конфлікту, виділення фінансових ресурсів та регулювання освітнього процесу. Місцеві органи влади забезпечують практичне впровадження цих рішень на місцевому рівні, координацію дій в навчальних закладах та місцях дислокації [4].

Громадські організації та інші представники громадського суспільства можуть впливати на прийняття рішень, надавати підтримку та наголошувати на важливості освіти в умовах конфлікту. Вони також

можуть слугувати каналами зв'язку між громадою та владою, допомагаючи виявити потреби та пропозиції стосовно освітнього процесу [4].

Центральним органом державного управління системою освіти є Міністерство освіти і науки України, яке розробляє організаційний та правовий механізми функціонування освіти та аналізує її стан, прогнозує розвиток освіти відповідно до потреб суспільства, держави; розробляє нормативно-правову основу функціонування системи освіти, здійснює експертизу проєктів загальнодержавних, відомчих, інших рішень і програм, що стосуються освіти і науки, готує проєкти законодавчих актів та урядових рішень; розробляє пропозиції щодо переліку спеціальностей, кваліфікацій, вчених звань та наукових ступенів. Акти Міністерства освіти і науки України, прийняті в межах його повноважень, є обов'язковими для міністерств і відомств, яким підпорядковані заклади освіти, місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, закладів освіти незалежно від форм власності.

Для ефективного прийняття рішень у сфері освіти в умовах воєнного стану розглянемо деякі стратегії та методи, які можуть бути використані.

По-перше, розробка планів надзвичайних ситуацій є важливим заходом запобігання негативним наслідкам. Навчальні заклади освіти повинні мати готові плани, які передбачають можливі наслідки конфлікту та шляхи їх подолання, зокрема плани евакуації, створення безпечних зон для навчання та захисту від небезпеки.

Для забезпечення безпеки важливо проводити тренінги та навчати учасників освітнього процесу діяти в екстрених ситуаціях. Співпраця з правоохоронними органами та рятувальними службами може допомогти створити систему безпеки в навчальних закладах. Співпраця та об'єднання зусиль між різними суб'єктами влади та громадським суспільством є ключовим елементом ефективного прийняття рішень. Обмін ресурсами,

інформацією та досвідом дозволяє ефективніше вирішувати проблеми та забезпечувати доступну освіту для всіх.

Для прийняття інформованих рішень важливо мати доступ до актуальної інформації. Державні та місцеві влади, а також освітні організації повинні забезпечити швидкий та надійний обмін інформацією щодо ситуації в регіоні та можливих загроз. Підтримка психологічного стану учнів, студентів та педагогічного персоналу також має важливе значення. Важливо розробити програми психологічної підтримки та надати необхідну психологічну допомогу для тих, хто пережив воєнні події. Фінансова підтримка є необхідною для забезпечення нормального функціонування освітніх закладів. Держава, міжнародні організації та громадські ініціативи можуть надавати фінансову допомогу для забезпечення доступності та якості освіти. Залучення учасників освітнього процесу, включаючи учнів, студентів, вчителів та батьків, також має важливе значення. Слухати їхні думки та потреби допомагає приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечувати їхню активну участь у процесі освіти. Алгоритмічна послідовність кроків у цьому процесі передбачає виконання таких послідовних дій (Табл.1).

*Таблиця 1*

**Основні етапи процесу прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Аналіз ситуації         | Оцінка поточної ситуації в освітній галузі під час воєнного стану, розгляд загроз, вимог безпеки та потреби населення.   |
| Збір інформації         | Збір інформації про стан освіти, кількість шкіл, вчителів, учнів, ресурсів, обладнання, що доступні в умовах воєнного стану. Встановлюються пріоритети для освітніх програм та ініціатив |
| Розробка стратегії      | Розробити стратегію ведення освіти під час воєнного стану, включити в неї плани забезпечення безпеки, планування ресурсів, підготовку кадрів, створення освітніх програм.                |
| Залучення стейкхолдерів | У процес прийняття рішень включати різні групи стейкхолдерів, такі як батьки, вчителі, громадські організації, щоб забезпечити широкий погляд на справу.                                 |

|  |   |
|--|---|
| Виконання рішення                      | Реалізувати прийняте рішення з врахуванням всіх відповідних процедур і механізмів.  |
| Моніторинг і оцінка                    | Встановити систему моніторингу та оцінки, щоб відстежувати результати та вносити корективи в роботу.  |
| Постійне управління кризовою ситуацією | Відстежувати динаміку конфлікту та інших подій, які можуть впливати на освітній процес.   |
| Звітність і комунікація                | Повідомляти громадськість і стейкхолдерів про хід роботи та досягнуті результати.   |
| Адаптація                              | Адаптація навчальних закладів до надзвичайних обставин, зокрема, евакуацію, організацію тимчасових укриттів, зміну навчальних програм і методів навчання. |
| Плани відновлення                      | Попередньо розробити плани відновлення освітньої системи після закінчення воєнного стану, щоб якнайшвидше відновити нормальний навчальний процес.         |

*Джерело:* розробка авторів

Розробка ефективних механізмів управління та прийняття рішень в умовах воєнного стану в галузі освіти вимагає комплексного підходу та урахування особливостей ситуації. На нашу думку, основними кроками для створення таких механізмів є: створення кризового центру управління освітою, аналіз ситуації та стратегічне планування, залучення стейкхолдерів та міжнародних партнерів, планування і розробка політик, система моніторингу та оцінки, гнучкість та адаптація, психологічна підтримка та соціальна реабілітація, звітність та відкритість, постійне навчання та розвиток персоналу. Зокрема, ці механізми допоможуть створити систему управління освітою, яка буде готовою до ефективного реагування на виклики воєнного стану та забезпечення надання якісної освіти для учнів у таких умовах.

Конкретні прийняті рішення в управлінні освітою під час воєнного стану будуть залежати від конкретної ситуації, обставин і стратегії, які визначаються компетентними органами. Однак деякі типові рішення та заходи, які можуть бути прийняті, включають:

Евакуація учнів та педагогічного персоналу, створення тимчасових навчальних закладів (організація тимчасових шкіл, навчальних пунктів або

онлайн-освіти для забезпечення продовження навчання учнів у безпечних умовах), забезпечення безпеки та інфраструктури, розробка кризових планів, психологічна підтримка, адаптація навчальних програм тощо. Саме прийняття цих рішень може бути прийняті в різних комбінаціях залежно від конкретних обставин та потреб управління освітою в умовах воєнного стану.

**Висновки.** Отже, публічне управління визначає, як ефективно і координовано вирішуються завдання забезпечення освіти в умовах воєнного стану, і включає в себе дії та рішення на різних рівнях влади та взаємодію з громадським суспільством. Ефективне прийняття рішень в освітній сфері вимагає спільних зусиль, забезпечуючи безпеку, доступність та якість освіти для всіх громадян. Справжнє об'єднання зусиль держави, громадського суспільства та міжнародних партнерів допоможе зберегти основи освіти в цей непростий період та підготувати нове покоління.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на наступних напрямках: розвиток стратегій взаємодії з міжнародними гуманітарними організаціями та аналіз психологічних наслідків воєнного стану на учнів і вчителів. Дослідження в цих напрямках можуть бути використані для подальшого прийняття рішень у сфері освіти в умовах конфлікту, зокрема, для розробки політик, програм і впровадження стратегій співпраці та психологічної підтримки.

### **Література**

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
2. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий*

- вісник. Сер. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 23-29.*
3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне панування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30-35.*
  4. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. 2022. № 1(2). С. 48-54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44> (дата звернення: 05.01.2024).*
  5. Кричківська О.В., Хренова В.В., Гончар Н.П. Інклюзивне навчання в умовах воєнного стану. *Наука і техніка сьогодні. 2022. № 6(6). С. 188-197. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1839/1837> (дата звернення: 05.01.2024).*
  6. Долженков О. Управління закладом загальної середньої освіти на засадах системного підходу. *Інноваційна педагогіка. 2018. Вип. 7, Т. 2. С. 143-148. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part\\_2/32.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part_2/32.pdf) (дата звернення: 05.01.2024).*
  7. Кириченко М., Муранова Н. Освітньо-науковий фронт університету в умовах війни: нові виклики та реалії. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах (15-28 квітня 2022 р.). Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022. С. 213-218. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2022\\_04\\_15\\_material\\_conference\\_Vol\\_II.pdf#page=213](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2022_04_15_material_conference_Vol_II.pdf#page=213) (дата звернення: 06.01.2024).*

8. Kurapov A., Pavlenko V., Drozdov A., Bezliudna V., Reznik A., Isralowitz R. Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel. *Journal of Loss and Trauma*. 2022. 28(2). P. 167–174.
9. Мельник М. Ю. Освіта в умовах воєнного стану: результати опитування. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. № 4(1). doi: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4130>.
10. Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання: матеріали ІІ Форуму академічної спільноти (20–24 червня 2022 року, м. Дніпро; Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури») / Упоряд. М. В. Савицький, І. П. Мамчич. Дніпро: ДВНЗ «ПДАБА», 152 с.
11. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: лист Міністерства освіти і науки України від 29.03.2022 № 1/3737-22. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zabezpechennya-psihologichnogo-suprovodu-uchasnikiv-osvitnogo-procesu-v-umovah-voennogo-stanu-v-ukrayini> (дата звернення: 09.01.2024).
12. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. *Урядовий портал*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu/> (дата звернення: 06.01.2024).
13. Шкарлет С. Ветренко А., Рогова В. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. *Міністерство освіти і науки України*. Київ, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform->

analityc.zbirn-

Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf (дата звернення: 06.01.2024).

14. Shevchenko V. V. The reform of the higher education of Ukraine in the conditions of the military-political crisis. *International Journal of Educational Development*. 2019. Vol. 65. P. 237-253.
15. Шемелинець І. Трансформація системи юридичної освіти в умовах війни та в післявоєнний період. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Вип. 2. С. 8-13. URL: [http://jes.nuoua.od.ua/archive/2\\_2022/2.pdf](http://jes.nuoua.od.ua/archive/2_2022/2.pdf) (дата звернення: 06.01.2024).

### References

1. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of 12 May 2015 No. 389-VIII]. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady – The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].
2. Bilous, A. O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannya systemy publicnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime]. *Tavrian Scientific Herald. Public management and administration – Tavriiskyi naukovyi visnyk. Ser. Publichne upravlinnia ta administruvannya*, 3, 23-29 [in Ukrainian].
3. Borshchevskiy, V.V., Vasylytsia, O.B., & Matvieiev, Ye.E. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne panuvannya ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic dominance and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony. Ser.*



*Publichne upravlinnia ta administruvannia – State and Regions. Public management and administration*, 2 (76), 30-35 [in Ukrainian].

4. Vozniuk, L., & Dobrohorskyi, O. (2022). Osoblyvosti osvithnoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Features of educational management under martial law]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education*, 1(2), 48-54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44> [in Ukrainian].
5. Krychivska, O.V., Khrenova, V.V., & Honchar, N.P. (2022). Inclusive education under martial law [Inklyuzyvne navchannia v umovakh voiennoho stanu]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*, 6(6), 188-197, URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1839/1837> [in Ukrainian].
6. Dolzhenkov, O. (2018). Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity na zasadakh systemnoho pidkhodu [Management of a general secondary education institution on the basis of a systematic approach]. *Innovative pedagogy – Innovatsiina pedahohika*, 7, 2, 143-148. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part\\_2/32.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part_2/32.pdf) [in Ukrainian].
7. Kyrychenko, M., & Muranova, N. (2022). Osvitno-naukovyi front universytetu v umovakh viiny: novi vyklyky ta realii [The educational and scientific front of the university in wartime: new challenges and realities]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh* (pp. 213-218). Kyiv, DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2022\\_04\\_15\\_material\\_conference\\_Vo1\\_II.pdf#page=213](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2022_04_15_material_conference_Vo1_II.pdf#page=213) [in Ukrainian].

8. Kurapov, A., Pavlenko, V., Drozdov, A., Bezliudna, V., Reznik, A., & Isralowitz, R. (2022). Towards an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Staff. *Journal of Loss and Trauma*, 28(2), 167-174.
9. Melnyk, M.Y. (2022). Osvita v umovakh voiennoho stanu: rezultaty opytuvannia [Education under martial law: results of the survey]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 4(1). doi: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4130> [in Ukrainian].
10. Osvita v umovakh viiny: realii, vyklyky ta shliakhy podolannia: materialy II Forumu akademichnoi spilnoty (20–24 chervnia 2022 roku, m. Dnipro; Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad «Prydniprovska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury») [Education in War: Realities, Challenges and Ways to Overcome: Materials of the II Forum of the Academic Community (20-24 June 2022, Dnipro; State Higher Educational Institution "Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture")]. Savytskyi M.V., Mamchych I.P. (Eds.). Dnipro: SHEI "PDAA" [in Ukrainian].
11. Pro zabezpechennia psykholohichnoho suprovodu uchasnykiv osvitnoho protsesu v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 29.03.2022 № 1/3737-22 [On providing psychological support to participants in the educational process under martial law in Ukraine: Letter of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 29.03.2022 No. 1/3737-22]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy: vebsait – Ministry of Education and Science of Ukraine: website*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozabezpechennya-psihologichnogo-suprovodu-uchasnikiv-osvitnogo-procesu-vumovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini> [in Ukrainian].

12. Roziasnennia MON shchodo roboty zakladiv osvity u mezhakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Explanation of the Ministry of Education and Science on the work of educational institutions under the legal regime of martial law]. (2022). *Uriadovyi portal – Government portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu/> [in Ukrainian].
13. Shkarlet, S., Vetrenko, A., & Rogova, V. (2022). Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: informatsiino-analitychnyi zbirnyk [Education in Ukraine under martial law]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy – Ministry of Education and Science of Ukraine*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> [in Ukrainian].
14. Shevchenko, V. V. (2019). The reform of the higher education of Ukraine in the conditions of the military-political crisis. *International Journal of Educational Development*, 65, 237-253.
15. Shemelynets, I. (2022). Transformatsiia systemy yurydychnoi osvity v umovakh viiny ta v pisliavoiennyi period [Transformation of the legal education system in wartime and post-war period]. *Juris Europensis Scientia*, 2, 8-13. URL: [http://jes.nuoua.od.ua/archive/2\\_2022/2.pdf](http://jes.nuoua.od.ua/archive/2_2022/2.pdf) [in Ukrainian].