



УДК 342.951

DOI <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2022-81-4-1-194-199>**Орловська Ірина Григорівна,**

кандидат юридичних наук, доцент

*(Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ)*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9266-7416>

ЕФЕКТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті сформовано дослідження щодо ефективного врядування закладу вищої освіти в умовах воєнного стану в Україні. У постановці проблеми наведено конкретні проблеми, із якими стикається ЗВО, що війною працює в умовах воєнного стану в країні. У статті акцентовано увагу на багатогранності освітнього процесу, бо складно влаштований в управлінні механізм ЗВО потребує системного та структурного підходу. Відзначено, що в умовах воєнного стану вкрай важливим є забезпечення можливості опанування здобувачам вищої освіти навчального матеріалу з допомогою синхронного та асинхронного режиму навчання, обраного закладом освіти для забезпечення головної мети своєї діяльності.

Ключові слова: безпекові обмеження, дистанційне навчання, ефективно врядування, заклад вищої освіти, заклад освіти, публічне адміністрування, умови воєнного стану.

Постановка проблеми. Жити в умовах воєнного стану – ще те випробування. Але поки наші військові повертають наші суверенні території, кожна сфера діяльності в Україні отримала і свій власний фронт. Загалом заклади освіти не лише продовжують працювати, але й формують унікальний досвід, переосмислюють роль та цінність освіти та беруть на себе новий рівень відповідальності.

Спочатку карантинні обмеження змінили наше бачення освіти загалом, а тепер знову постали нові виклики. Так, за інформацією Міністерства освіти і науки України (далі – МОН), станом на 1 серпня 2022 р. постраждало 2200 закладів освіти України, у т. ч. 225 – повністю зруйновано, 1975 – частково пошкоджено. Серед повністю зруйнованих – 9 закладів фахової передвищої освіти (далі – ЗФПВО) та 7 закладів вищої освіти (далі – ЗВО). У регіональному розрізі найбільше постраждали освітні заклади чотирьох областей, при цьому найвідчутніших втрат зазнали Запорізька й Луганська області. Наразі частка зруйнованих закладів сфери вищої освіти становить 6,5%, але з продовженням військових дій кількість сплюндрованих об'єктів нерухомості закладів освіти невпинно зростатиме. Чисельно більшою є кількість пошкоджених ЗФПВО та ЗВО. Станом на 1 серпня поточного року було пошкоджено 120 таких закладів, а саме 71 ЗФПВО та 49 ЗВО й закладів післядипломної педагогічної освіти. Частка закладів сфери вищої освіти в загалі пошкоджених дорівнювала 6%. У цілому в регіональному розрізі такі пошкодження стосувалися закладів 14 регіонів країни, але найбільше пошкоджень зазнали ЗФПВО Донецької (22), Харківської (18), Чернігівської (6) і Миколаївської (7) областей. Тобто в цих чотирьох областях сконцентровано 76,8% загальної кількості пошкоджених ЗФПВО. Для ЗВО в цілому така ситуація спостерігалася в 10 областях, найбільше пошкоджень зазнали ЗВО в Харківській (21) і Донецькій (6) областях (разом 58,7% загальної

кількості пошкоджених ЗВО). За часткою пошкоджених ЗВО в конкретному регіоні найбільших втрат зазнали Чернігівщина (66,7% загальної кількості університетів, інститутів та академій різних форм власності в області), Харківщина (47,8%), Миколаївщина (37,5%), Донеччина (33,3%), Запорізька область (21,4%). Зауважимо, що за останніх два з половиною місяці війни кількість пошкоджених ЗФПВО і ЗВО (разом із закладами післядипломної освіти) зросла з 99 до 120, або в 1,2 рази [1].

Більш актуальними стають питання безпечного простору та освітнього середовища для перебування здобувачів освіти і працівників. Так, Державна служба України з питань надзвичайних ситуацій розробила рекомендації щодо організації укриття в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту персоналу та дітей (учнів, студентів) закладів освіти [2] та Алгоритм дій місцевих органів виконавчої влади органів місцевого самоврядування, органів управління освітою, керівників закладів освіти щодо забезпечення укриття учасників освітнього процесу [3].

За даними Міжнародної організації з міграції, станом на 27 жовтня п.р. кількість внутрішньо переміщених осіб (далі - ВПО) в Україні становить 6,5 млн осіб. Це свідчить про незначне зростання кількості ВПО порівняно з 6,2 млн осіб станом на кінець вересня [4]. За даними Агентства ООН, у справах біженців починаючи з 24 лютого 2022 року третина українців була змушена покинути свої домівки. На даний момент це найбільша криза з переміщенням людей у світі. Близько 7,5 мільйонів осіб були переміщені в межах України, близько 5 мільйонів біженців з України зареєстровані для отримання тимчасового захисту або аналогічних національних схем захисту в Європі.

За період із 2014 року до теперішнього часу через війну й агресію з боку РФ в Україні було переміщено 134 заклади вищої, фахової передвищої освіти та їхні відокремлені структурні підрозділи, що становить 11,7%

від загальної кількості по країні [1]. Освітній омбудсмен України, посилаючись на дані МОН, зазначає, що за кордоном перебуває 22 тисячі освітян, що складає приблизно 5% від загальної кількості вчителів в Україні. Їх загальна кількість становить близько 450 тисяч [5]. Статистичних даних щодо кількості викладачів вищої школи, що перебувають за кордоном, наразі немає.

МОН пропонує також врахувати в роботі оновлені інструктивно-методичні матеріали щодо порядку підготовки закладу освіти до нового навчального року та опалювального сезону з питань цивільного захисту, охорони праці та безпеки життєдіяльності на заміну інструктивно-методичних матеріалів, надісланих листом МОН від 11.07.2022 № 1/7707-22 [6].

З огляду на наявні виклики у країні в сфері освіти ЗВО мають не лише забезпечити облаштування безпечного простору у закладі (укриття, запасні виходи), здійснювати превентивні заходи щодо правил поведінки під час повітряних тривог, евакуації, перебування у сховищі/укритті, пройти навчання з надання першої невідкладної допомоги дітям (наприклад, рекомендаційний Міністерством освіти і науки України тренінг «Перша допомога дітям. Тренінг для дитячих закладів»), організувати шляхи евакуації учасників освітнього процесу (зокрема й до найближчого укриття, якщо таке не обладнане у ЗВО), розробити алгоритм дій працівників та здобувачів освіти закладу освіти під час евакуації тощо, але й не забувати на належному рівні надавати освітні послуги здобувачам освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти правового забезпечення управління ЗВО у свої працях розглядали Моргулець О.Б. (досліджував проблеми управління ЗВО як суб'єктом ринкових відносин в умовах формування інформаційного суспільства) [7], Хриков Є.М. (розкривав сутність, зміст, форми і методи управління закладами освіти різного типу: дитячими садками, загальноосвітніми школами, професійно-технічними училищами та вищими навчальними закладами, значну увагу приділяючи макротехнології управління навчальним закладом, зокрема функціям управління: плануванню, організації, контролю, регулюванню та методам управління) [8], Резніченко В.О. (досліджував адміністративно-правові засади вищої освіти в Україні) [9], Яра О.С. (досліджувала адміністративно-правове забезпечення вищої юридичної освіти в Україні) [10] тощо.

Мета статті – привернути увагу науковців та усіх бажаючих до дослідження та розкриття питання ефективного врядування закладу вищої освіти в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Система вищої освіти, як і освіти загалом, функціонує через ефективно спрямовані заклади освіти. ЗВО зайняли дуже важливу нішу у життєдіяльності суспільства, акумулюючи матеріальні, фізичні, інтелектуальні ресурси, науковий потенціал та трансформуючи їх у знання та вміння молодого спеціаліста.

О. Шпак вважає, що управління у ЗВО є одночасно і системою, і неперервним процесом, який є суттєвим фактором в ефективній діяльності закладу освіти і забезпечує його розвиток. Саме управління дає можливість підтримувати всі життєві функції ЗВО, але, разом з тим, латентно включає в себе сукупність факторів інтеграції й диференціації, у тому числі й різноманітності, необхідних для діяльності ВНЗ. У цих відношеннях створюється та взаємодія, яка так чи інакше включає всіх, але розводить їх по різних рівнях і блоках орга-

нізаційно-управлінської регуляції. Завдяки управлінню досягається адаптація різноманітних організаційних компонентів, реалізується симбіоз і синтез різноманітних структур у межах ЗВО, розподіляються функції центру і периферії організації, формується стійке управління. Таким чином, раціональне управління визначає оптимальність діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг та його ефективний розвиток [11, с. 13].

Складно влаштований в управлінні механізм ЗВО потребує системного та структурного підходу, однак досвід та практики попередніх років показали, що ЗВО готові змінювати форми організації освітнього процесу та форми здобуття освіти, і завдяки трансформаціям освіта під час дії карантину може здобуватися дистанційно.

На думку Берека В.С., освітній процес – це складний об'єкт, що складається з великої кількості розрізнених підсистем і загалом не має адекватного формального опису. Системний підхід дає змогу проаналізувати розвиток і функціонування освітньої системи з урахуванням вимог держави, суспільства та громадян як у найближчій, так і віддаленій перспективі [12, с. 116].

На нашу думку, щоб зрозуміти ступінь багатогранності освітнього процесу, варто звернутися до Закону України «Про вищу освіту», яким визначено основні завдання ЗВО (ст. 26), принципи діяльності ЗВО (ст. 32), систему вищої освіти (ст. 11), забезпечення якості вищої освіти (ст. 16-25) [13] тощо. З огляду на зазначене досягнення цілей діяльності ЗВО та система його управління повинна бути зрозумілою, а сам заклад освіти має бути спроможним швидко адаптуватися до змін, потреб та проблем суспільства.

Є.М. Хриков у своєму навчальному посібнику виділив чотири основні концепції управління освітніми установами, які ґрунтуються: 1) на критерії економічної ефективності освітньої установи та розглядаються як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності; 2) на критерії педагогічної ефективності та розглядаються як напіввідкрита, органічна, природна система, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці; 3) на критерії гнучкості. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. В процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінами зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості; 4) на критерії релевантності. В її основі – положення екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків. Освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють у процесі управління. На думку вченого, найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності [8, с. 32].

Тож процес управління ЗВО ґрунтується на сукупності людських, матеріальних, технічних, інформаційних нормативно-правових та інших компонентів, пов'язаних між собою так, що завдяки цьому здійснюється процес управління та реалізуються управлінські функції. У зв'язку з цим однією з ключових проблем управління є взаємозв'язок цілеспрямованого управління і процесів, що спонтанно виникають у процесі життєдіяльності (карантинні чи безпекові обмеження).

Перш за все хочемо зауважити, що відповідно до Закону України «Про вищу освіту» державна політика

у сфері вищої освіти ґрунтується, зокрема, на принципі відкритості формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою, а формування і реалізація державної політики у сфері вищої освіти забезпечуються, зокрема, шляхом визначення збалансованої структури та обсягу підготовки фахівців з вищою освітою з урахуванням потреб особи, інтересів держави, територіальних громад і роботодавців (ст. 3). Структура закладу вищої освіти, статус і функції його структурних підрозділів визначаються статутом закладу вищої освіти та положеннями про відповідні структурні підрозділи. Структура закладу вищої освіти, що не є бюджетною установою, може визначатися статутом закладу без дотримання вимог статті 33 Закону України «Про вищу освіту» (ст. 33) [13].

Сфера освіти з 24 лютого 2022 року, як і всі сфери життя суспільства, зазнала великих змін в умовах воєнного стану. ЗВО змушені були навчатися на ходу, реагуючи щоразу на нові виклики: запровадження незапланованих канікул; боротьба за збереження кадрового потенціалу та контингенту студентів, адже значна частина учасників освітнього процесу внаслідок загрози життю, бойових дій та тимчасову окупацію окремих територій вимушено перемістилася в межах України або за кордон; опанування навиків дистанційного навчання; проведення дистанційних випускних екзаменів, вступна кампанія, безпекові обмеження тощо.

Отже, постає безліч проблем, що потребують негайного вирішення для оперативної організації якісного освітнього процесу.

Попередній етап карантинних обмежень частково допоміг, адже більшість ЗВО, на думку Ярощук О.С., зважаючи на життєву потребу, розпочали розробляти локальні акти з метою врегулювання цифрового/дистанційного навчання. Наприклад, створення цифрових чи електронних кампусів для викладачів та здобувачів освіти ЗВО, розроблення Положення про організацію та користування електронною поштою; Положення про навчання на платформі MOODLE; Положення про якість онлайн навчання; Положення про підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників; Положення про електронний індивідуальний план викладача тощо. Також все більше ЗВО започатковують використання Електронного деканату. Водночас із появою карантинних обмежень заклади вищої освіти змушені багато уваги приділяти майбутньому, а саме: роботи з абітурієнтами та їхніми батьками, випускниками та роботодавцями, формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти, використанню цифрових технологій для інформування абітурієнтів із різних питань освітнього процесу тощо [10].

Незважаючи на певний позитив, пов'язаний із дистанційним навчанням, керівництво ЗВО стикнулося із рядом інших проблем. Зокрема, відсутність можливості підключення до інтернету учасників освітнього процесу або фізичної можливості навчатися у зв'язку із призовом до лав Збройних Сил України або територіальної оборони, активною волонтерською діяльністю, перебування на тимчасово окупованих територіях, відсутність мотивації до навчання, невміння науково-педагогічних працівників застосовувати інноваційні методи навчання, що відображається на якості підготовки здобувачів вищої освіти тощо. Останнє, зокрема, потребує контролю з боку адміністрації ЗВО, адже ефективна методична робота щодо проведення для науково-педагогічних працівників заняття, майстер-класів з метою навчання їх застосуванню інноваційних методів навчання під час

дистанційного освітнього процесу, спрямованих у кінцевому випадку на підвищення професійної майстерності студентів, на узагальнення та розвиток творчого потенціалу для досягнення високих результатів навчання.

Ось чому актуальним завданням ЗВО в умовах воєнного стану залишається підтримання рівня якості викладання та зацікавленості здобувачів у навчанні. У листі МОН від 27 червня 2022 року № 1/7035-22 «Про підготовку до початку та особливості організації освітнього процесу в 2022/23 навчальному році» було дано ряд рекомендацій ЗВО щодо освітнього процесу у 2022/23 навчальному році. Зокрема, пропонується забезпечити проведення в традиційному форматі форм освітнього процесу, видів навчальних занять або виконання окремих освітніх компонентів, що, за рішенням закладу освіти або відповідно до законодавства, не можуть ефективно та якісно бути проведені в дистанційному форматі; провадити освітній процес в традиційному або змішаному форматах в приміщеннях або будівлях закладу освіти тільки в межах розрахункової місткості споруд цивільного захисту, що можуть бути використані для укриття учасників освітнього процесу в разі включення сигналу «Повітряна тривога» або інших відповідних сигналів оповіщення; забезпечити безумовне переривання освітнього процесу, що здійснюється в будівлі, приміщенні закладу освіти, у разі включення сигналу «Повітряна тривога» або інших відповідних сигналів оповіщення тощо [14]. Як бачимо з наведеного, безліч питань залишаються на розсуд ЗВО, зважаючи на запроваджений у 2014 році принцип автономії закладів освіти, а тому ефективність врядування у закладі залежить від багатьох обставин, які зумовлені умовами воєнного стану.

Вважаємо, що в умовах воєнного стану вкрай важливим є забезпечення можливості опанування здобувачами вищої освіти навчального матеріалу з допомогою синхронного (наприклад, читання лекцій у форматі відеоконференції) та асинхронного (наприклад, використовуючи платформу дистанційного навчання MOODLE) режимів навчання, що також має бути врегульовано на рівні закладу освіти.

Однією з перших проблем ЗВО стало збереження кадрового потенціалу науково-педагогічних працівників, адже безпекові обмеження (блокування, комендантська година), відсутність можливості фізично прибути до ЗВО та страх учасників освітнього процесу щодо власної безпеки зумовили наступні дії. Відповідно до листа МОН від 07 березня 2022 року за № 1/3378-22 «Про практику застосування трудового законодавства у галузі освіти і науки під час дії правового режиму воєнного стану», якщо для працівників проїзд до робочого місця неможливий у зв'язку з об'єктивними причинами (небезпека, зупинений транспорт тощо), проте вони можуть виконувати роботу дистанційно (у тому числі із використанням доступних засобів зв'язку), МОН рекомендує видати наказ про запровадження у закладі освіти або науковій установі дистанційного режиму роботи [15]. Запровадження такої організаційної форми трудових відносин передбачає збереження за працівниками прав та обов'язків, визначених Кодексом законів про працю України та іншими актами законодавства, а також видання відповідного наказу (розпорядження) по ЗВО щодо запровадження дистанційної роботи працівників та навчання здобувачів освіти.

Формування у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей, які базуються на фаховому емпіричному матеріалі та є запорукою їх затребуваності як майбутніх професіоналів, є ключовою самоціллю ЗВО.

У своїх дослідженнях ми приходимо до того, що в умовах воєнного стану доволі складно досягнути ефективного управління ЗВО, адже сама концепція управління таким закладом є доволі неоднозначною системою, спрямованою на інтеграцію її складових елементів залежно від дій керівництва закладу освіти, територіального місцезнаходження, безпекових обмежень тощо. ЗВО може забезпечувати максимально можливу для нього якість освіти, що буде підкреслювати ефективність управління його функціонуванням, але водночас може не використовувати в умовах, що склалися, нові можливості для застосування інновацій та підвищення свого освітнього потенціалу.

У процесі педагогічної діяльності в умовах воєнного стану використовують численні види, форми, засоби, методи навчання і виховання, встановлюють численні зв'язки між учасниками освітнього процесу. А зважаючи на принцип автономії ЗВО, враховуючи наявні обставини, ефективність управління забезпечується за допомогою планування освітньої діяльності, встановлення норм, стандартів діяльності викладачів у локальних актах ЗВО (положеннях, кодексах, інструкціях тощо), формалізації інформаційних потоків через подальше використання електронних журналів та платформ дистанційного навчання, де розміщені навчальні матеріали.

Отже, пропонуємо керівникам ЗВО з метою забезпечення ефективного врядування ввіреного їм закладу освіти звернути увагу на такі заходи, спрямовані на покращення організації і забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного стану:

1) адаптувати діяльність ЗВО відповідно до змін (умови воєнного стану) та потреб (забезпечити отримання здобувачами освіти освітніх послуг) суспільства. Запроваджувати у ЗВО змішані форми організації освітнього процесу та форми здобуття освіти з огляду на безпекові обмеження;

2) ввести гнучкість освітнього процесу (різні можливості для опрацювання навчального плану здобувачами освіти – синхронний та асинхронний режими навчання). Відмовитися в умовах воєнного стану від жорстких форм контролю за учасниками освітнього процесу. Запровадити додаткові можливості для здобу-

вачів освіти для доскладання заліково-екзаменаційних сесій з огляду на відсутність світла, Інтернету та можливості фізично прибути до ЗВО;

3) розглянути потреби учасників освітнього процесу та за можливості запропонувати шлях їх забезпечення (надання психологічної допомоги учасникам освітнього процесу психологом ЗВО чи представниками кафедри психології, якщо така є у ЗВО; проведення тренінгів для працівників ЗВО з питань набуття нових навичок користування новими інформаційно-комунікаційними системами; створення електронних бібліотек; запровадження системи електронного деканату тощо);

4) створити методичне забезпечення, яке відповідає формі організації освітнього процесу, та застосування нових методів навчання у ЗВО тощо.

Звісно ж, запропоновані заходи не є панацеєю для вирішення всіх питань ЗВО в умовах воєнного стану, адже треба звертати увагу на джерела фінансування ЗВО, науковий потенціал, можливості до трансформації та наявну концепцію управління ЗВО.

Висновок. Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можемо дійти висновку, що ефективне врядування закладу вищої освіти в умовах воєнного стану є доволі проблемним питанням. Вимушене дистанційне навчання здобувачів освіти робить освіту більш доступною, але, погоджуючись на нього, ми не повинні обирати між доступністю і якістю. Ефективне врядування, особливо в умовах воєнного стану, є комплексним інструментом публічного адміністрування, який нерозривно пов'язаний із концепцією ЗВО та його рівнем розвитку, станом безпекового середовища та відповідністю умов праці та навчання учасників освітньої діяльності, якістю кадрового потенціалу. Таке врядування має спрямовуватися на реалізацію здобувачами освіти можливостей для вступу на навчання, продовження навчання на вищому рівні вищої освіти та майбутнього працевлаштування у вільній незалежній Україні.

У статті запропоновано декілька заходів, спрямованих на покращення організації і забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного стану, однак можливість їх застосування залежить від самого ЗВО. З огляду на проведені дослідження вважаємо за доцільне в майбутньому зосередити свою увагу на публічному адмініструванні ЗВО в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Інформаційно-аналітичний збірник «Освіта України в умовах воєнного стану». Київ. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitsy.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>.
2. Додаток до листа ДСНС від 14.06.2022 № 03-1870/162-2. Рекомендації ДСНС щодо організації укриття в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту персоналу та дітей (учнів, студентів) закладів освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/civilniy-zahist/2022/15.06/Rekom.shchodo.orhanizatsiyi.ukryttya.15.06.2022.pdf>.
3. Алгоритм дій місцевих органів виконавчої влади органів місцевого самоврядування, органів управління освітою, керівників закладів освіти щодо забезпечення укриття учасників освітнього процесу. 2022. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/6/2/2/0/9/6/bHq4WGc8HMHX4wGPIKG9gv4DSEgLx4uEUDgqIVGV.pdf>.
4. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 10. 27 жовтня 2022 року. URL: <https://cutt.ly/eMDjOjO>.
5. За кордоном перебуває близько 5% українських освітян – Горбачов. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3551788-za-kordonom-perebuvaе-blizko-5-ukrainskih-osvitan-gorbacov.html>.
6. Інструктивно-методичні матеріали щодо порядку підготовки закладу освіти до нового навчального року та опалювального сезону з питань цивільного захисту, охорони праці та безпеки життєдіяльності. Лист Міністерства освіти і науки України від 26.07.2022 № 1/8462-22/. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-pidgotovku-zakladiv-osviti-do-novogo-navchalnogo-roku-ta-opalyvalnogo-sezonu-v-umovah-voyennogo-stanu>.
7. Моргулець О.Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/3/Morgulets_Mono.pdf.
8. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 360 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3148/1/Khrikov2..pdf>.

9. Резніченко В.О. Адміністративно-правові засади вищої освіти в Україні : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 ; ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2021. 397 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1w9WLHiVZZFIRsEFnLuR7YcsdSX5ve4gp/view>.
10. Яра О.С. Адміністративно-правове забезпечення вищої освіти в Україні : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2021. 404 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1wJ-L-grM-CP6CT6YttnMYvt_gNa43Dp0/view.
11. Шпак О. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2010. № 12(71). С. 10–13.
12. Берека В.Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України, 2008. 450 с. URL: https://otherreferats.allbest.ru/pedagogics/00590347_0.html.
13. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
14. Про підготовку до початку та особливості організації освітнього процесу в 2022/23 навчальному році : лист МОН від 27 червня 2022 року № 1/7035-22. URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/86779/.
15. Про практику застосування трудового законодавства у галузі освіти і науки під час дії правового режиму воєнного стану : лист Міністерства освіти і науки України № 1/3378-22 МОЗ від 07.03.2022 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-praktiku-zastosuvannya-trudovogo-zakonodavstva-u-galuzi-osviti-i-nauki-pid-chas-diyi-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu>.

References

1. *Informatsiino-analitychny zbirnyk «Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu» [Informational and analytical collection "Education of Ukraine under martial law"]*. (2022). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> [in Ukrainian].
2. *Rekomendatsii DSNS shchodo orhanizatsii ukryttia v ob'ekтах fondu zakhysnykh sporud tsyvilnoho zakhystu personalu ta ditei (uchniv, studentiv) zakladiv osvity [Recommendations of the State Emergency Service regarding the organization of shelter in the objects of the fund of protective structures of civil protection of personnel and children (pupils, students) of educational institutions]*. Dodatok do lysta DSNS vid 14.06.2022 # 03-1870/162-2. (2022). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/civilnyi-zahist/2022/15.06/Rekom.shchodo.orhanizatsiyi.ukryttya.15.06.2022.pdf> [in Ukrainian].
3. *Alhorytm dii mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady orhaniv mistsevoho samovriaduvannia, orhaniv upravlinnia osvitoiu, kerivnykiv zakladiv osvity shchodo zabezpechennia ukryttia uchasnykiv osvitnoho protsesu [Algorithm of actions of local executive bodies of local self-government bodies, education management bodies, heads of educational institutions regarding the provision of shelter for participants in the educational process]*. (2022). Retrieved from: <https://dsns.gov.ua/upload/6/2/2/0/9/6/bHq4WGC8HMHX4wGPIKG9gv4DSEgLx4uEUDgqIVGV.pdf> [in Ukrainian].
4. *Zvit pro vnutrishnie peremishchennia v Ukraini. Opytvannia zahalnonaseleunia. Raund 10. 27 zhovtnia 2022 roku [Report on internal displacement in Ukraine. Survey of the general population. Round 10. October 27, 2022.]*. (2022). Retrieved from: <https://cutt.ly/eMDjOjO> [in Ukrainian].
5. *Za kordonom perebuvaie blyzko 5% ukrainskykh osvitian – Horbachov [About 5% of Ukrainian educators are abroad – Gorbachev]*. (2022). Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3551788-za-kordonom-perebuvaie-blizko-5-ukrainskih-osvitan-gorbacov.html> [in Ukrainian].
6. *Instryktyvno-metodychni materialy shchodo poriadku pidhotovky zakladu osvity do novoho navchalnoho roku ta opaliuvalnoho sezonu z pytan tsyvilnoho zakhystu, okhorony pratsi ta bezpeky zhyttiediialnosti [Instructional and methodical materials on the procedure for preparing an educational institution for the new academic year and the heating season on issues of civil protection, labor protection, and life safety]*. Lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 26.07.2022 # 1/8462-22. (2022). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-pidgotovku-zakladiv-osviti-do-novogo-navchalnoho-roku-ta-opalyuvalnogo-sezonu-v-umovah-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].
7. Morhulets O. B. (2017) *Upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom yak subiektom rynku [Management of a higher educational institution as a market entity]*: monohrafiia. Kyiv: KNUTD. Retrieved from: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/3/Morghulets_Mono.pdf [in Ukrainian].
8. Khrykov Ye.M. (2016) *Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of the educational institution]*: Navch. posib. Kyiv: Znannia. Retrieved from: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3148/1/Khrykov2..pdf> [in Ukrainian].
9. Reznichenko V. O. (2021) *Administratyvno-pravovi zasady vyshchoi osvity v Ukraini [Administrative and legal principles of higher education in Ukraine]*. Doctor's thesis. Kyiv. PrAT «Vyshchy navchalnyi zaklad «Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom». Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1w9WLHiVZZFIRsEFnLuR7YcsdSX5ve4gp/view> [in Ukrainian].
10. Yara O.S. (2021) *Administratyvno-pravove zabezpechennia vyshchoi osvity v Ukraini [Administrative and legal provision of higher education in Ukraine]*. Doctor's thesis. Kyiv. PrAT «Vyshchy navchalnyi zaklad «Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom». Retrieved from: https://drive.google.com/file/d/1wJ-L-grM-CP6CT6YttnMYvt_gNa43Dp0/view [in Ukrainian].
11. Shpak O. (2010) *Osoblyvosti upravlinnia v suchasni systemi vyshchoi osvity [Peculiarities of management in the modern system of higher education]*. Molod i rynek. 2010. #12(71). S710-13. [in Ukrainian].
12. Bereka V.Ye. (2008) *Teoretychni i metodychni osnovy fakhovoi pidhotovky mahistriv z menedzhmentu osvity [Theoretical and methodical foundations of professional training of masters in education management]*. Doctor's thesis. Kyiv. Institute of Pedagogical Education and Adult Education of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from: https://otherreferats.allbest.ru/pedagogics/00590347_0.html [in Ukrainian].
13. *Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu». pryiniaty 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" from 01.07.2014 № 1556-VII]*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].

14. *Pro pidhotovku do pochatku ta osoblyvosti orhanizatsii osvithnoho protsesu v 2022/23 navchalnomu rotsi* [About the preparation for the start and peculiarities of the organization of the educational process in the 2022/23 academic year]: lysti MON vid 27 chervnia 2022 roku # 1/7035-22. (2022). Retrieved from: http://ru.osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/86779/ [in Ukrainian].

15. *Pro praktyku zastosuvannya trudovoho zakonodavstva u haluzi osvity i nauky pid chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu* [About the practice of applying labor legislation in the field of education and science during the legal regime of martial law]. Lysta Ministerstva osvity i nauky Ukrainy # 1/3378-22 MOZ vid 07.03.2022 roku. (2022). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-praktiku-zastosuvannya-trudovogo-zakonodavstva-u-galuzi-osviti-i-nauki-pid-chas-diyi-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu> [in Ukrainian].

Orlovska Iryna,

Candidate of Legal Sciences, Associate Professor

(Open International University of Human Development “Ukraine”, Kyiv)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9266-7416>

EFFECTIVE GOVERNANCE OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION UNDER THE CONDITIONS OF THE MARITAL STATE

The article contains a study on the effective management of a higher education institution under the conditions of martial law in Ukraine. In the statement of the problem, specific problems faced by the ZVO, which exists in parallel with the war in the country, are given. Higher education institutions were forced to learn on the go, responding each time to new challenges: the introduction of unplanned vacations; the struggle for the preservation of personnel potential and the contingent of students, because a significant part of the participants of the educational process, as a result of the threat to life, hostilities and the temporary occupation of certain territories, were forced to move within the borders of Ukraine or abroad; mastering distance learning skills; remote final exams, admissions campaign, security restrictions, etc.

Educational institutions not only continue to work, but also form a unique experience, rethink the role and value of education and take on a new level of responsibility. The article emphasizes the multifacetedness of the educational process, because the complex management mechanism of higher education requires a systemic and structural approach. It is substantiated that in order to achieve the goals, the activity of the higher education institution and its management system must be clear, and the educational institution itself must be able to quickly adapt to changes, needs and problems of society.

The process of management of higher educational institutions is based on a set of human, material, technical, informational, regulatory and other components, interconnected in such a way that thanks to this the management process is carried out and management functions are implemented. In this regard, one of the key problems of management is the relationship between purposeful management and processes that spontaneously arise in the course of life (quarantine or security restrictions).

It was noted that in the conditions of martial law, it is extremely important to ensure that students of higher education can master the educational material with the help of the synchronous and asynchronous mode of learning chosen by the educational institution to ensure the main goal of its activity.

Key words: security restrictions, distance learning, effective governance, higher education institution, educational institution, public administration, martial law conditions.

Надіслано до редколегії 21.11.2022