

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ,
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ імені К.Д. УШИНСЬКОГО»

Хмельницька гумантарно-педагогічна академія (Україна)

Юго Западний університет «Неофіт Рілські» (Болгарія)

Велікотирновські Університет «Св.Св.Кіріл і Методій» (Болгарія)

Харбінський інженерний університет (Китай)

Міжнародний Незалежний Університет Молдови (ULIM) (Молдова)



УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ В ОСВІТІ: ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
21 листопада 2025 року*

DOI: <https://doi.org/10.24195/MIE2025>

УДК: 378.11+371.201+658.401.2

У677

ОРГКОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Сакалюк О. О. – завідувач кафедри освітнього менеджменту та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», кандидат педагогічних наук, доцент.

Ручкіна М. М. – доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», кандидат педагогічних наук, доцент.

Рецензенти:

Корнешук В. В. – завідувач кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка», д.пед.н., професор

Воронова С. В. – завідувач лабораторії якості освіти Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, к. пед. н.

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЗ «ПНПУ імені К. Д. Ушинського», протокол №8, від 25 грудня 2025 року.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть їх автори.

Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи:

У677 збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса 21 листопада 2025 року Одеса : ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2025. 145 с.

До збірника увійшли матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої управлінню закладами освіти, досвіду, проблемам та перспективам їх розвитку.

Науковці та здобувачі освіти висвітлюють питання щодо управління освітнім процесом в умовах розвитку інноваційного середовища та організаційно-психологічних аспектів менеджменту в освіті.

УДК: 378.11+371.201+658.401.2

© Університет Ушинського, 2025

6. Міністерство освіти і науки України (2024). Національна стратегія розвитку вищої освіти України до 2030 року. Київ, 2024.

7. OECD. (2024), Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.

БЕЗПЕКА ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ – ОДНА ІЗ ГОЛОВНИХ ВИМОГ СЬОГОДЕННЯ

Олександра Васильєва, Україна

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило катастрофічні наслідки для освітньої інфраструктури країни. Питання безпеки закладів освіти, забезпечення належних умов здобуття освіти та організації безпечного освітнього середовища є особливо актуальними у зв'язку з триваючою військовою агресією рф.

На вересень 2024 р., за даними Національної поліції України, було знищено або пошкоджено 1668 закладів середньої освіти, 700 дошкільних закладів освіти [1]. На жаль, знищення та пошкодження закладів освіти продовжується, бо війна триває. В умовах постійної загрози ракетних ударів та обстрілів держава зобов'язана забезпечити захист дітей під час навчального процесу, що включає організацію освітнього середовища в умовах захисних споруд цивільного захисту.

Конституцією України гарантовано право кожної дитини на освіту [2, ст. 53] і саме це право потребує практичної реалізації навіть в умовах цієї страшної війни.

Концепцію безпеки закладів освіти (далі – Концепція) Кабінет Міністрів України схвалив у квітні 2023 р. своїм розпорядженням [3]. Зазначена Концепція спрямована на створення безпечних умов для здобуття освіти, особливо в умовах воєнного стану, шляхом забезпечення безпечної інфраструктури, посиленої охорони, покращення підготовки до надзвичайних ситуацій та посилення безпекової обізнаності. Головні напрями включають: удосконалення нормативно-правової бази, будівництво та облаштування захисних споруд, посилення заходів пожежної безпеки, охорону закладів, а також психологічну підтримку учасників освітнього процесу.

Очікуваними результатами реалізації Концепції та показниками її досягнення є модернізація існуючих і будівництво нових захисних споруд цивільного захисту для закладів освіти. Такі споруди мають зводитися на основі проєктів повторного використання або за індивідуальними проєктними рішеннями, що відповідають чинним вимогам законодавства.

Зокрема, під час проєктування та облаштування має бути забезпечено:

- відповідність нормам пожежної безпеки;
- дотримання вимог щодо необхідної кількості евакуаційних виходів;
- наявність систем водопостачання та водовідведення;

- облаштування ефективної вентиляції, систем обігріву та освітлення;
- забезпечення доступу до інтернету;
- обладнання засобами для надання першої медичної допомоги;
- створення умов доступності для маломобільних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю.

Таким чином, кінцевим результатом має стати створення безпечного, функціонального та інклюзивного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

У статті 33 «Медико-санітарні вимоги до умов виховання та навчання» закону України «Про систему громадського здоров'я» передбачено зобов'язання з боку органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, власників та адміністрації закладів освіти та фізичних осіб, які організують або здійснюють навчальний та виховний процес, забезпечити умови, що відповідають вимогам державних медико-санітарних нормативів та правил, здійснювати заходи, спрямовані на збереження і зміцнення здоров'я [4, ст. 33].

Головною передумовою початку навчального року в очному форматі має стати наявність та задовільний стан укриттів у закладах освіти. Варто зазначити, що в Україні на початку війни повноцінних бомбосховищ в закладах освіти не було. Адже поняття бомбосховища передбачає спеціальне проєктування та будівництво об'єкту, здатного витримати ракетно-бомбові удари. Натомість частіше використовувалося поняття засобів колективного захисту, тобто захисних споруд (підвали, сховища, укриття, цокольні приміщення тощо), споруд подвійного призначення (в мирний час використовуються для господарських потреб, але мають і функцію укриттів). На вересень 2022 р. лише 11 % закладів освіти вже мали захисні споруди цивільного захисту.

У громадах Київщини сьогодні триває робота з облаштування укриттів, за 2022–2025 рр. облаштовано понад 1280 укриттів. В Ірпінській громаді Київської області є карта укриттів, де наведені всі укриття міста (протирадіаційні, сховища, найпростіші укриття, паркінги тощо). У 2025 році їх стало вже 54. Немає єдиного офіційного документа, який би прямо давав «чисту» кількість бомбосховищ саме в закладах освіти Ірпеня. У більшості закладах освіти облаштовані найпростіші укриття, а в 10 закладах освіти (5 середніх шкіл та 5 дитячих садків) дооблаштовують укриття за програмою ЮНІСЕФ [5].

В укриттях закладів освіти обов'язково мають бути санвузли або окремі приміщення для зберігання неканалізованих відходів із встановленням там біотуалетів; освітлення (зокрема й резервне, ліхтарі, свічки); вентиляція; водопостачання або ємності з питною (з розрахунку 2 л на добу на одну особу) та технічною водою; засоби пожежогасіння та медичної допомоги; засоби зв'язку (телефонний та мобільний) тощо. В укритті мають також бути: місця для сидіння (лежання); контейнери для зберігання продуктів харчування; виносні баки для нечистот (за відсутності каналізаційних приміщень). Доцільно

зберігати в укритті інструменти такі, як: лом, лопати, сокири, пилки по металу тощо на випадок завалу входів.

Будівельні норми не встановлюють окремих вимог для закладів освіти, тому на них діють загальні норми. Відповідно до ДБН В.2.2-5-97 «Будинки і споруди. Захисні споруди цивільного захисту», розташування захисної споруди дозволяється на відстані 500 м від закладу освіти. З огляду на досвід організації захисту населення в умовах збройної агресії росії, Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) рекомендує розташовувати укриття на відстані до 100 метрів від закладу освіти. Необхідно враховувати багато чинників щодо евакуації учасників освітнього процесу: у дітей дитсадків може бути під час повітряної тривоги «денний сон»; взимку необхідно більше часу на одягання; у дітей може розпочатися паніка, їх потрібно заспокоїти. Тому пропозицією ДСНС є і тренування учасників освітнього процесу щодо евакуації до укриттів.

Оцінка стану захисних споруд має здійснюватися щороку перед початком навчального процесу комісією, яку створює орган місцевої влади і яка оцінює стан готовності укриття, перевіряє наявність та працездатність його обладнання, виявляє недоліки та передбачає заходи щодо приведення укриття у відповідність до вимог.

Органи місцевого самоврядування, які є засновниками закладів освіти й відповідають за ухвалення рішень щодо їх функціонування, в умовах воєнного стану фінансово обмежені, але саме від них значною мірою залежить оснащення укриттів для закладів освіти.

Натомість країна перебуває в ситуації надзвичайного стану і воєнних дій, що регламентується Кодексом цивільної оборони, законом «Про національний супротив» та низкою інших законодавчих та нормативних документів, які передбачають першочергові завдання із забезпечення безпеки та збереження здоров'я громадян. І коли облаштування укриттів у закладах освіти внесені у відповідні програми, то і їхнє фінансування повинно здійснюватися першочергово.

Сьогодні актуальним вважається також будівництво підземних освітніх закладів у прифронтових регіонах України, що є вимушеним рішенням через постійну загрозу обстрілів. Такі об'єкти виконують подвійну функцію – навчальну та захисну. Проте в чинному законодавстві України та міжнародній нормативній базі відсутні чітко визначені вимоги до проєктування, будівництва, експлуатації та медичного супроводу таких закладів. Це створює ризики для якості повітря, вентиляції, водопостачання, санітарії, а також для психічного й фізичного здоров'я дітей у замкнутому просторі.

Література

1. Офіційний сайт Національної поліції України. URL: <https://npu.gov.ua/diyalnist/vidkriti-dani>
2. Конституція України (зі змінами та доповненнями). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

3. Концепція безпеки закладів освіти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. №301-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80>

4. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX (зі змінами та доповненнями). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

5. Оперативні матеріали Ірпінської міської ради.

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА КРИЗОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Олег Долженков, Україна

Узагальнення досвіду роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» у кризових умовах останніх років показує: внутрішній контроль перестає бути технічною або формальною функцією й перетворюється на інструмент забезпечення виживання, довіри та безперервності освітнього процесу. Аналіз, здійснений через призму моделі COSO, демонструє, що організаційна стійкість університету формується там, де поєднуються чіткі правила, достатнє інституційне середовище та практичні навички керівників кафедр і гарантів освітніх програм діяти в умовах постійної турбулентності.

У контексті повномасштабної війни внутрішній контроль виконує додаткові функції: координує поведінку персоналу і студентів під час повітряних тривог і блекаутів, забезпечує збереження документації, дотримання академічної доброчесності під час дистанційної роботи, а також підтримує психологічну стабільність учасників освітнього процесу. Застосування моделі COSO дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони існуючих практик та вибудувати логіку подальшого інституційного розвитку.

Контрольне середовище Університету традиційно ґрунтується на комплексі нормативних документів: Статуті, стратегіях розвитку, Правилах внутрішнього розпорядку, Колективному договорі, Антикорупційній програмі, Кодексі честі учасників освітнього процесу тощо. Вони формують «каркас» відповідальності і визначають ключові ролі в управлінні: ректорат, вчену раду, гарантів освітніх програм, структурні підрозділи, служби якості, кадрову службу.

Однак у кризовому та дистанційному форматах виявляються слабкі місця, зумовлені надмірною залежністю від окремих осіб та нечіткою регламентацією низки процесів. Найвиразніше це проявляється під час акредитацій, організації випуску, ведення документації в умовах переміщення співробітників і студентів, а також у ситуаціях невідкладних змін у розкладі. Частина кафедр і гарантів уже впроваджують інструменти практичного внутрішнього контролю – матриці RACI, регламенти роботи з конфліктами інтересів, стандарти даних

ЗМІСТ

Секція 1	
АВКСЕНТЬЄВА Галина <i>Організація освітнього процесу в умовах змішаного навчання</i>	3
КРОЇТОРУ Людмила <i>Механізми удосконалення управлінської діяльності менеджерів в умовах сучасних викликів</i>	5
КУШНІРЕНКО Тетяна <i>Середовищний підхід в управлінні закладом освіти</i>	7
МУНТЯН Тетяна <i>Моделювання виховної роботи сучасного закладу загальної середньої освіти</i>	9
ОЛІЙНИК Ярослава <i>Механізми саморозвитку сучасного менеджера освіти</i>	11
ПОЛЬОВА Тетяна <i>Взаємодія у сучасній вищій освіті: рівноправні партнерські відносини при збереженні ієрархії ролей</i>	13
ХУАН Хуей <i>Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладом освіти</i>	17
ХУДАВЕРДІЄВА Вікторія <i>Інноваційні підходи до підготовки майбутніх управлінців індустрії туризму та гостинності в умовах цифрової трансформації освіти</i>	19
ЧЕНЬ Гуйцзянь <i>Управління закладом освіти на засадах сучасних технологій</i>	22
Секція 2	
АСТАХОВА Катерина <i>Кадровий потенціал університетського сектору освіти України: ключові виклики та тренди</i>	25
ВАСИЛЬЄВА Олександра <i>Безпека закладів освіти – одна із головних вимог сьогодення</i>	27
ДОЛЖЕНКОВ Олег <i>Внутрішній контроль та кризова стійкість університету: практичні аспекти</i>	30
КЕЛІЧАВА Марина <i>Маркетингова стратегія як механізм розвитку позашкільного закладу освіти</i>	33
КОВАЛЬСЬКИЙ Станіслав <i>Виклики та ризики змішаного навчання в умовах сучасної України</i>	35
КОФІЖИУ Ганна <i>Розвиток партнерської взаємодії закладу загальної середньої освіти з батьками в умовах трансформації освіти</i>	37
САКАЛЮК Оксана, КОПИЛЮК Вікторія <i>Цифровізація управління закладом освіти: можливості, виклики та перспективи розвитку</i>	39
ЧЕРНЕНКО Наталія, ВАН Чжен <i>Організаційно-психологічні умови професійної самореалізації педагогів в умовах трансформацій сучасної освіти</i>	42