



International Experience in Education Management under Global Challenges

UDC: 351.851

DOI: 10.15421/152212

Cyphers Anastasia

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-5904-8493>, anastasiia.popsuy@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

Abstract

The author of the article reveals the current topic of management of the field of education in the conditions of global challenges based on the study and generalization of positive international experience. According to the scientist, the financial and socio-political crises, natural disasters and wars that dominate the media headlines today highlight the reality that crises are no longer limited by social or geographical boundaries. A situation that one region is facing today will most likely affect another community, country or continent tomorrow. Furthermore, crises are not limited to one sector of society, such as the business sector, but spill over into other sectors, such as the public and non-profit sectors.

Therefore, education leaders in communities must monitor crisis trends and ensure that their educational institutions are ready to function in conditions of global challenges, i.e., endogenous, exogenous, economic crises. The size and location of the school does not protect against crises. Leaders of educational institutions must recognize that crisis management has never been a passing fancy, but a necessary part of responsible education management.

The realities of war, pandemics have proven that even schools are not safe, reinforced the need to review crisis management plans, communication plans with internal and external stakeholders, strategies for ensuring effective leadership in the culture of the school community.

The article emphasizes the fact that incidents in today's society clearly determine the need for crisis planning. Incidents of violence attract the attention of the mass media, and in temporarily occupied enemy territories they make up a large percentage of the crises faced by school districts. However, there are other issues related to finances, accountability measures, curriculum changes, school climate, or staffing issues that can also become a crisis if the situation escalates and interferes with the primary goal of student learning. Therefore, it is important to know how to act in a crisis situation, whose experience will be useful for domestic managers.

Keywords: educational needs, the state, educational transformations, crisis phenomena, international experience

Citation: Cyphers, A. (2022). International Experience in Education Management under Global Challenges. *Public Administration Aspects*, 10(2), 51-60. <https://doi.org/10.15421/152212>

Міжнародний досвід управління сферою освіти в умовах глобальних викликів

Сайферс Анастасія

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Анотація

Автор статті розкриває актуальну тему управління сферою освіти в умовах глобальних викликів на основі вивчення та узагальнення позитивного міжнародного досвіду. На думку науковця фінансові та соціально-політичні кризи, стихійні лиха та війни, які домінують сьогодні у медійних заголовках, підкреслюють реальність того, що кризи більше не обмежені соціальними чи географічними кордонами. Ситуація, з якою нині стикається один регіон, швидше за все, завтра вплине на іншу громаду, країну чи континент. Окрім того, кризи не обмежуються одним сектором суспільства, наприклад, бізнес-сектором, вони перетікають в інші сектори, наприклад, державний і некомерційний.

Тому керівники освіти в громадах повинні слідкувати за кризовими тенденціями та гарантувати те, що їхні заклади освіти готові функціонувати в умовах глобальних викликів, тобто ендегенних, екзогенних, економічних криз. Розмір і розташування школи не захищають від криз. Керівники закладів освіти повинні визнати, що врегулювання кризових ситуацій ніколи не було бажанням, що минає, а є необхідним для відповідального управління освітою.

Реальність війни, пандемії довела, що навіть школи не є безпечними, підсилила потребу переглянути плани врегулювання кризових ситуацій, плани спілкування з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, стратегії забезпечення ефективного лідерства в культурі шкільної спільноти.

В статті акцентується увага, що інциденти в нинішньому суспільстві чітко обумовлюють потребу в кризовому плануванні. Випадки насильства привертають увагу засобів масової інформації, вони складають на тимчасово окупованих ворогом територіях великий відсоток криз, з якими стикаються шкільні округи. Однак існують й інші проблеми, пов'язані з фінансами, заходами підзвітності, змінами в навчальних програмах, шкільним кліматом або проблемами з персоналом, які також можуть стати кризою, якщо ситуація загострюється і заважає досягненню головної мети навчання учнів. Тож важливо знати як діяти в кризовій ситуації, чий досвід буде для вітчизняних управлінців корисним.

Ключові слова: освітні потреби, держава, освітні трансформації, кризові явища, міжнародний досвід

Цитування: Сайферс А. Міжнародний досвід управління сферою освіти в умовах глобальних викликів. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. №2. С. 51-60. <https://doi.org/10.15421/152212>

Стаття надійшла / Article arrived: 07.04.2022

Схвалено до друку / Accepted: 29.04.2022



Вступ.

Практичним досвідом врегулювання відношення якості освіти та ресурсів на сьогодні, особливо в період пандемії та воєнного стану, може бути домашнє навчання, яке щороку стає все більш популярним у світі, проте мало відоме в Україні. Домашнє навчання відрізняється від дистанційного тим, що здійснюється методами і у спосіб, які обирають батьки без участі вчителів. До послуг вчителів батьки звертаються лише у нечастих епізодах навчання старших класів, коли відчувають неспроможність якісно викласти матеріал таких предметів як алгебра, геометрія, хімія. Для отримання диплома про середню освіту не потрібно складати проміжні контролі, а лише єдиний тест після закінчення останнього року навчання. Така філософія отримання середньої освіти не потребує додаткових коштів на заробітні плати вчителям, оновлення матеріально-технічної бази, будівництва доріг, закупівлі автобусів і багато іншого.

Однак таке домашнє навчання може викликати логічне занепокоєння у пересічного українця через те, що діти через таке навчання не мають нормального досвіду соціалізації, і це може вплинути на їхню здатність спілкуватися з іншими, а батьки не є сертифікованими вчителями і не здатні забезпечити надання якісної освіти самостійно. Проте для цього ми звернемося до уже здійснених численних досліджень з питань домашнього навчання, які доводять, що учні, які навчаються вдома, отримують виключно високі бали на стандартизованих тестах академічних досягнень. Для цього цікавим і корисним для нас є міжнародний досвід різних країн світу. Керівники освіти повинні слідкувати за кризовими тенденціями та гарантувати, що їхні заклади освіти готові функціонувати в умовах глобальних викликів, тобто ендегенних, екзогенних, економічних криз, які виникають всюди та деінде (наприклад, економічні кризи, воєнні дії). Розмір і розташування школи не захищають від криз. Керівники закладів освіти повинні визнати, що врегулювання кризових ситуацій ніколи не було примхою, що минає, а є необхідним для відповідального управління освітою.

Аналіз досліджень і публікацій.

Аналіз наукових джерел показав, що проблема функціонування системи освіти знаходиться у фокусі дослідників та представлена значною кількістю робіт соціологічного, філософського, педагогічного та управлінського напрямів. Проте сучасна ситуація у сфері освіти з організації навчального процесу в умовах пандемії залишається недослідженою. Педагогічний аналіз проблем освіти активно досліджується та представлений роботами українських дослідників (В. Астахова, Є. Астахова, В. Бакіров, С. Бархатна, Є. Подільська, Л. Сокуранська, В. Чепак та ін.) зарубіжних учених (Р. Борович, І. Бялецьки, М. Захорський, С. Кветінські, М. Незгода, В. Алексєєнко, Г. Зборовський, І. Іллінський, А. Ковальова, Вал. Луков, С. Плаксіє, В. Собкін та ін.). У той самий час проведені дослідження переважно концентруються на внутрішніх інституційних конфліктах у сфері освіти. У нашому дослідженні ми хочемо розглянути позитивний міжнародний досвід з питання управління освітою в умовах глобальних викликів, що сприяє відображенню специфіки функціонування та модифікацій системи середньої освіти на позитивних тенденціях в державах світу.

Мета статті – розкрити можливості застосування міжнародного досвіду щодо управління закладами освіти в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу.

Державні школи США зазнавали тиску щодо зосередження уваги на фінансово-господарській діяльності, однак освітянам і дійсно варто було б приділяти більше уваги антикризовому менеджменту, як і бізнес-структурам. Згідно з опитуванням, проведеним PR Week і Burson-Marsteller, 21% із 194 генеральних директорів 11 вересня 2001 року не мали антикризового плану, але після цього 63% звернулися до кризового планування (Schoenberg, 2005). Це може бути прикладом для освітніх мереж України після фінансової кризи, пандемії та воєнних дій на території нашої держави.

Дослідження Американської асоціації менеджменту (АМА), проведене у 2005 році, виявило, що хоча більше половини опитаних компаній Сполучених Штатів планували врегулювання кризових ситуацій,



лише 60% компаній мали антикризові плани, на відміну від 64% у 2003 році. І лише 38% забезпечували реалізацію кризових планів – проводили навчання з антикризового менеджменту для ключового персоналу (American Management Association (АМА), 2005).

Для державного сектору США важливою віхою у розвитку антикризового менеджменту в освіті стала стрілянина в середній школі Колумбін у Літлтоні, штат Колорадо, у 1999 році. Трагедія «Колумбін» суттєво змінила роль управління кризами в освітніх установах. На жаль, після неї сталися й інші широко розголошені стрілянини в інших школах і університетських містечках, наприклад, трагедія в Технічному університеті Вірджинії у квітні 2007 року. Однак саме шокуючий інцидент в Колумбіні змусив шкільні округи задуматися над необхідністю ефективного управління кризою. Карен Кляйнц, помічниця директора Національної шкільної асоціації зі зв'язків з громадськістю, зазначила щодо цього: «Шкільні округи були набагато краще підготовленими до швидкої комунікації завдяки масштабному плануванню та навчанню, які більшість проводила в період кризи з часів Колумбіни. Кілька людей сказали, що вони змогли швидко й ефективно мобілізувати групи реагування завдяки підвищенню рівня готовності та розуміння складових стримування кризи. Інтерес та обізнаність у школах щодо цього питання залишаються високими з квітня 1999 року» (Florida Department of Education, 2002).

Криза ставить під загрозу здатність шкільного округу захищати свою місію, учнів, співробітників та інших зацікавлених сторін, тому округам необхідно перетворитися на організації, готові до кризи. Лише тоді, коли персонал шкільного округу впевнений у своїй здатності бути лідером як у спокійні, так і в несприятливі часи, округ може повністю виконувати свою місію освіти в безпечному та сприятливому середовищі. Бенніс і Нанус сказали, що «менеджери – це люди, які роблять речі правильно, а лідери – це люди, які роблять правильні речі» (Boone, 1999). Зрозуміло, що освітні лідери повинні «чинити правильно» і впроваджувати ефективні стратегії та плани подолання криз у своїх округах.

Більшість досліджень з антикризового менеджменту, незважаючи на широке поширення, зосереджені, насамперед, на комерційному секторі бізнесу. У сфері освіти в цьому питанні залишаються значні прогалини, які потребують подальшого вивчення. Освітні заклади, зокрема державні школи в США, постраждали від широкого кола криз. Оскільки ці школи обслуговують місцеві громади та їхніх наймолодших, найбільш уразливих громадян, вони є важливим центром для подальших досліджень кризового менеджменту.

Дослідники визначають кризу різними способами. Кумбс і Холладей (Coombs, & Holladay, 1996) визначають її як подію, яка загрожує або ставить під сумнів легітимність або імідж організації. Лербінгер (Kreps, 1986) визначає кризу як подію, яка може поставити під загрозу репутацію, прибутковість і виживання організації. Вейк говорить про кризи, що вони «характеризуються подіями з низькою ймовірністю/високими наслідками, які загрожують найбільш фундаментальним цілям організації» (Weick, 1988). Паушан і Митроф визначають кризу як «порушення, яке фізично впливає на систему в цілому та загрожує її основним припущенням, її суб'єктивному самопочуттю і її екзистенційному ядру» (Pauchant, & Mitroff, 1992). Ферн-Бенкс описує кризу як серйозну подію з потенційно негативним результатом, який може вплинути на організацію та її громадськість, продукти, послуги та репутацію (Fearn-Banks, 1996). Кризи можуть «назавжди змінити визначення організації в новому та несподіваному світлі», що змінює культуру та бізнес організації (Murphy, 1996).

Антикризовий менеджмент пропонує стратегії підготовки до кризових подій і врегулювання їх, а також застосування стратегій і тактик зв'язків із громадськістю, щоб запобігти або змінити вплив кризи на організацію та мінімізувати шкоду для організації, зацікавлених сторін і галузі (Stocker, 1997) (Coombs, 2007). Розглянемо різні дослідження стану кризового менеджменту в державних школах як у державному шкільному окрузі, так і в великому столичному шкільному окрузі в Сполучених Штатах.

Перше дослідження, проведене в 2002 році, було зосереджено на підготовці до



кризового менеджменту в шкільних округах Південної Кароліни та на тому, наскільки ці округи готові до кризових ситуацій (Gainey, 2003). Припустимо, готовність до кризових ситуацій – це готовність реагувати на кризові ситуації шляхом (а) розробки та реалізації офіційних планів врегулювання кризових ситуацій, (б) планів двосторонньої комунікації, яка буде відносини з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, та (в) стратегій для забезпечення ефективного лідерства в культурі шкільної спільноти. Плани врегулювання кризових ситуацій, спілкування з ключовими стейкхолдерами та культурне лідерство — це три опори підготовки організацій до кризових ситуацій.

Дослідження в Південній Кароліні показало, що 97,5 відсотків округів мали певний тип письмового плану врегулювання кризових ситуацій. Історично склалося так, що усвідомлення необхідності врегулювання кризових ситуацій не завжди призводило до розробки та реалізації офіційного письмового плану врегулювання кризових ситуацій, таким чином, наявність плану врегулювання кризових ситуацій у більшості шкільних округів Південної Кароліни є досягненням.

Аналіз опитування показав деякі сфери для покращення, включаючи створення зовнішніх консультативних комітетів для допомоги у двосторонньому зв'язку та забезпечення життєво важливої комунікаційної мережі під час кризи; старанність у оновленні антикризових планів; програму оцінки ризиків для виявлення потенційних недоліків; включення семінарів, тренінгів та симуляцій у програму управління кризою; додавання діяльності з управління проблемами для посилення проактивного характеру програми управління кризою; розширення категоризації потенційних криз на основі потреб округу; оцінку існуючих планів врегулювання кризових ситуацій, щоб забезпечити задоволення поточних потреб і належну підготовку персоналу. Округи також повинні чітко сформулювати відповідальність за врегулювання криз.

Респонденти в опитуванні 2002 року визначили три стратегії як надзвичайно корисні для вирішення криз: комунікації та стосунки з внутрішньою аудиторією, комунікації та стосунки із зовнішньою

аудиторією, а також відкритість та залучення керівництва округу та школи. Респонденти вважали, що найбільшими проблемами для керівництва шкільними округами є навчання та рівень готовності до кризи в округах.

Наступною найбільш часто згадуваною проблемою була нестача часу, персоналу та фінансових ресурсів для належної підготовки та навчання з управління кризою. Також респонденти відзначили потребу у спілкуванні з внутрішньою та зовнішньою аудиторіями.

Багато процесів антикризового менеджменту, описаних в літературі, є частиною обов'язків сучасного менеджера зі зв'язків з громадськістю, наприклад діяльність з управління проблемами, централізація комунікацій для представлення єдиного повідомлення, розробка програм двосторонньої комунікації для побудови взаємовигідних відносин (які допомогли б зібрати відгуки, визначити ключові повідомлення та запобігти або зменшити вплив кризи), постійні зв'язки зі ЗМІ та дослідження громадської думки під час кризи. Фахівці зі зв'язків з громадськістю навчаються визнавати величезний вплив громадського сприйняття на здатність округу протистояти кризі та розуміти цінність проактивної, кооперативної та чесної реакції на перші години кризи. Округ, який обмежує залучення фахівця зі зв'язків з громадськістю або наймає фахівця, який не має необхідної кваліфікації підготовленого професіонала, обмежує свою здатність ефективно управляти кризами.

Друге дослідження охоплювало листопад 2006-2007 років і було зосереджено на готовності до кризових ситуацій у столичних шкільних округах Атланти з використанням даних опитування та аналізу вебсайту. Дослідження Метро Атланта (Gainey, 2009) показало, як шкільні округи залучають свою велику кількість громадськості та використовують комунікаційні стратегії, які включають суміш традиційних (друкованих і телемовних) і нових Інтернет медіа тактик, а саме: 70 % столичних і районних міст найняли на повну ставку менеджера зі зв'язків з громадськістю, а 20% нікому не доручили відповідати за цей напрямок; 88% районів вказали на наявність письмового плану врегулювання кризових ситуацій;



50% респондентів оцінили районний кризовий план як надзвичайно корисний, а 38% вважають, що план інколи корисний; реагування на кризові ситуації онлайн найчастіше включало одне повідомлення про кризову ситуацію та повідомлення від керівника; багато округів називають створення «безпечного та захищеного навчального середовища» та «зміцнення відносин із зацікавленими сторонами» як пріоритети; багато районів пропонують онлайн прес-центри, що демонструє вищий рівень комфорту завдяки традиційним комунікаційним каналам, таким як випуски новин.

Результати цих двох досліджень пропонують шляхи підвищення готовності до кризи державних шкільних округів у межах та за межами кордонів Південної Кароліни та столичної Атланти. Кожен шкільний округ повинен розробити план на випадок кризових ситуацій, який стосується конкретних загроз і можливостей, визнає стиль керівництва суперінтенданта та відповідає організаційній культурі округу. Шкільні округи можуть багато чому навчитися один в одного, оскільки освітні системи в одній громаді мають багато спільного з системами в інших частинах країни. Федеральне законодавство (наприклад, Закон «Жодна дитина не залишиться позаду» 2001 року), заходи щодо відповідальності штатів, стандарти державних навчальних програм і кризи державного бюджету впливають на штати по всій країні.

Найкращі практики управління кризовими ситуаціями та зв'язків з громадськістю є однаковими в усіх організаціях. Таким чином, результати дослідження можна поширити на інші округи, оскільки тиск, виклики, кризи та стратегії найкращої практики для управління кризами та зв'язків з громадськістю є загальними для шкільних округів.

Фахівці зі зв'язків з громадськістю в державних шкільних округах зобов'язані забезпечити готовність своїх округів до кризи. Практики повинні наполегливо демонструвати свої здібності як стратегічні менеджери та лідери у зв'язках з громадськістю та врегулюванні криз. Дослідження зв'язків з громадськістю показують, що лідери організацій, які не

висловлюються під час кризи, залишають вакуум, який створює можливість для інших, таких як опоненти чи критики, висловитися замість них. Подібним чином фахівці зі зв'язків з громадськістю, які формально не визначають свою належну роль в організації, можуть опинитися осторонь процесів комунікації та прийняття рішень, якими вони повинні керувати.

Яскраві практики подолання кризових явищ в управлінні освітніми системами демонструють випадки застосування містами новітніх розумних технологій, які стають ключем як для запобігання кризовим явищам в управлінні, так і подолання наслідків непередбачуваних вагомих потрясінь. Позитивні результати досягаються за допомогою різних рішень і технологій, таких як соціальні медіа, телемедицина, системи відстеження та моніторингу, датчики та програми визначення місцезнаходження, системи дистанційної роботи тощо. Ці рішення та технології також використовувалися під час пандемії COVID-19 для покращення добробуту громади. Однак впровадження технологій може мати і негативні наслідки, такі як соціальне відчуження, цифровий розрив, порушення приватності та конфіденційності, політичні упередження та поширення дезінформації, а також неефективна віддалена робота та освіта. Щоб пом'якшити ці побічні ефекти, політикам пропонується продовжити процес цифровізації, збільшити доступність цифрових послуг і підвищити цифрову грамотність.

Невизначеність, непередбачуваність і складність є характерними рисами міського життя XXI століття. Через швидкі темпи глобальних змін і деякі непередбачені універсальні кризи (такі як пандемія COVID-19) зросла невизначеність (Rauws, 2017), а міста стали більш уразливими, зокрема щодо якості життя та добробуту резидентів (Lui et al, 2009). Дійсно, ризики чи катастрофи стали незаперечною частиною процесу урбанізації. Незалежно від відмінностей у масштабах, групах і місцях, на які вони впливають, катастрофи спричиняють пошкодження інфраструктури та людські страждання (Henkey, 2017). Таким чином, існує потреба в колективних діях і рішеннях, які зменшують ризик небезпеки та



вразливість людей, інфраструктури та місць (March et al, 2017). Відповідно, зниження вразливості міст є однією з головних сфер, на яких зосереджені дії та процеси планування. За допомогою різних траєкторій, таких як раціональне застосування знань, покращений процес навчання та процеси переговорів для мобілізації акторів і зацікавлених сторін, планування може відігравати різні ролі у реагуванні на кризи (Christensen, 1985). Однак не існує прямого підходу до планування та стратегії для пошуку належних способів боротьби з порушеннями та непередбачуваними ситуаціями. Навчання на практиці (Kato, & Ahern, 2008) – це прагматична стратегія, яка надає містам і органам влади поступовий досвід для вирішення проблем. В останні кілька років прагнення стійкості міст керувало зусиллями міського планування, спрямованими на зменшення вразливості та підвищення ефективності процесів для боротьби з порушеннями (Ribeiro, & Pena, 2019). Іншими словами, міська стійкість є відповіддю на зміни та збурення шляхом збільшення здатності системи до планування, поглинання та відновлення, з одного боку, та здатності адаптації до трансформації до нових нормальних станів, з іншого.

Одним із основних інструментів планування для зменшення ризиків і вразливості населення є використання технологій для підвищення готовності та можливостей відновлення в умовах криз. У сфері міського планування такі інструменти планування, зусилля та ініціативи часто називають рішеннями розумного міста (Sharifi et al, 2021). Розумне місто має три основні стовпи: технології, людей та інституції. Використання технологій в управлінні кризами вимагає розгортання технологій разом із розширенням можливостей та залученням людей через установи. Ефективність підходу розумного міста широко підтримують дослідники та практики. Дійсно, емпіричні дослідження показали, що інтелектуальні технології масово використовуються в управлінні кризами. Зокрема, розумні міські рішення все більше вважаються важливими для підвищення добробуту жителів і громад в урбанізованих країнах (Ylipulli, & Luusua, 2020).

Інша проблема полягає в тому, що через різноманіття політиків і зацікавлених сторін міське планування має обмежені можливості для втручання. Проте розглянемо три основні сфери добробуту громади, які на засадах запровадження підходу розумного міста можна покращити:

1. Участь, прозорість та соціальна зв'язаність мешканців,
2. Охорона здоров'я мешканців, як фізичного, так і психічного,
3. Освіта людей та працевлаштування мешканців.

Залучення громади є центральним питанням у Сендайській структурі зменшення ризику стихійних лих, щоб підготувати мешканців та зменшити ризики під час та після стихійних лих (MacAskill, 2019). Технології можуть збільшити соціальний капітал і громадянську участь для підвищення ефективності управління катастрофами. З іншого боку, технологія може підвищити прозорість, що сприяє підвищенню довіри між жителями та державними органами. Протягом останніх кількох років, розвиваючи інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), місцеві органи влади надали можливості для посилення участі громадськості через соціальні медіа. Крім того, разом із прозорістю та підзвітністю процесів управління, ініціативи «розумного міста» розширюють можливості громадян через активну участь (Levenda et al, 2020).

Соціальні медіа використовувалися як новий метод комунікації під час криз. Наприклад, зв'язок, який підтримують соціальні мережі, відіграв безпрецедентну роль у Великому землетрусі у Східній Японії. Ченг, Мітомо, Оцука та Чон (Cheng et al, 2015) проаналізували ефективність та різні аспекти інструментів управління кризою, що використовуються за допомогою соціальних медіа. Вони показали, що, незважаючи на два типи активного та пасивного використання соціальних медіа, ІКТ мали позитивний вплив на процес відновлення шляхом створення мереж, посилення зв'язувального соціального капіталу та збільшення участі. Канканамге та ін. (Kankanamge et al, 2020) показали, що дописи із зображеннями у Facebook і Twitter організацій з надзвичайних ситуацій



в австралійських штатах підвищують увагу людей до більшої підготовки та посилюють їхню участь у прийнятті рішень і вживанні дій. Відповідно, під час тропічного циклону «Вінстон» на Фіджі (2016 р.) Facebook і Twitter, як найпоширеніші форми соціальних мереж, зіграли вирішальну роль у зв'язку людей із процесом відновлення (Finau et al, 2018).

Електронне навчання, дистанційна робота та дистанційні послуги – це звичні сфери, які набули поширення за останні два десятиліття у звичайному житті та під час катастроф. Залежно від масштабів, стихійні лиха можуть мати тимчасові або довгострокові наслідки для систем освіти та зайнятості. Наприклад, COVID-19 є новим типом лиха з характеристиками катастрофічних і хронічних лих і глибоко вплинув на місцеву та національну економіку та системи освіти (Rahiem, 2020). За один рік COVID-19 постраждали понад 1,6 мільярда студентів (Dreesen et al, 2020). Оскільки цей розділ зосереджений на попередніх лихах, ми виявили кілька випадків, коли уряди використовували технології для навчання та відновлення робочих місць.

Екстрене дистанційне навчання – це рішення для навчання людей у кризових ситуаціях за допомогою впровадження технологій. Ці ситуації потребують інноваційних заходів для надання освітніх послуг усім студентам незалежно від їхніх соціальних та географічних умов. У Південній Африці приватний вищий навчальний заклад, який надає онлайн-послуги вищої освіти, попросили надати спільний доступ до своєї інфраструктури для надання послуг людям, які постраждали від катастроф протягом останніх років. Він мав змішаний підхід до навчання у звичайні дні та розширив свої програми для надзвичайних ситуацій. Інститут має дві функції: навчати викладачів і надавати належним чином освітні послуги студентам (Van Wyk et al, 2020).

Інформаційно-комунікаційні технології можуть пом'якшити й інші хронічні проблеми, зокрема такі як нерівність у розподілі освітніх можливостей та інфраструктури. Уряд Австралії, наприклад, надав деякі послуги для студентів, які живуть у сільській місцевості та не

мають доступу до столичних районів, за допомогою відеоконференцій та змішаного електронного навчання.

Розгортання технологій для збільшення участі використовувалося в трьох основних сферах: прозорість і соціальна комунікація мешканців; зміцнення фізичного та психічного здоров'я; підтримка функціональності секторів освіти та зайнятості.

Однією з головних особливостей пандемії порівняно з попередніми лихами є її вплив на системи освіти та умови праці. З перших місяців пандемії міста по всьому світу запровадили обмеження на зібрання людей, зокрема в школах та університетах, і зупинили необов'язкові роботи. Університети та школи скасували всі свої очні заняття, щоб зменшити пов'язані з цим ризики спалаху COVID-19 (Mohammed et al, 2020). Країни та міста мають різні стратегії дистанційного навчання в екстрених ситуаціях від змішаного до гнучкого, тому для навчання студентів використовувалися різні технологічні потужності, наприклад, соціальні мережі (Facebook, WhatsApp, Telegram тощо) і мобільні додатки (Rahiem, 2020). Крім того, були застосовані різні стратегії для з'єднання викладачів зі студентами за допомогою відеоконференцій, інтерактивних дошок і віртуальних відвідувань віддалених сайтів під час курсів.

Міста в усьому світі використовують різні технологічні ініціативи для покращення добробуту жителів шляхом збереження міських функцій. Наприклад, лондонські компанії використовували різні системи доставки, щоб задовольнити основні потреби мешканців онлайн-покупок. Крім того, вони використовували сенсорні технології для оцінки продуктивності робочих місць для планів стимулювання. Крім того, у Сеулі муніципалітет використовує можливості великих даних, щоб нанести на карту зони високого та низького ризику, щоб мати розумний графік зупинки підприємств.

Практичним досвідом врегулювання відношення якості освіти та ресурсів на сьогодні, особливо в період пандемії та військового стану, може бути домашнє навчання, яке щороку стає все більш популярним у світі, проте мало відоме в Україні. Домашнє навчання відрізняється



від дистанційного тим, що здійснюється методами і у спосіб, які обирають батьки без участі вчителів. До послуг вчителів батьки звертаються лише у нечастих епізодах навчання старших класів, коли не відчують спроможності якісно викласти матеріал таких предметів як алгебра, геометрія, хімія. Для отримання диплома про середню освіту не потрібно складати проміжні контролі, а лише єдиний тест після закінчення останнього року навчання.

Така філософія отримання середньої освіти не потребує додаткових коштів на заробітні плати вчителям, оновлення матеріально-технічної бази, будівництва доріг, закупівлі автобусів і багато іншого.

Логічне занепокоєння може викликати домашнє навчання у пересічного українця через те, що діти через таке навчання не мають нормального досвіду соціалізації, і це може вплинути на їхню здатність спілкуватися з іншими, а батьки не є сертифікованими вчителями і не здатні забезпечити надання якісної освіти самостійно. Проте для цього ми звернемося до уже здійснених численних досліджень питань домашнього навчання, які доводять, що учні, які навчаються вдома, отримують виключно високі бали на стандартизованих тестах академічних досягнень.

Згідно з емпіричним аналізом, опублікованим у 2010 році Widener Law Review, який називається «Докази домашнього навчання: конституційний аналіз у світлі досліджень соціальних наук», відзначено, що діти, які навчаються вдома, досягають рівнів академічних досягнень, подібних або вище, ніж їхні однолітки, які навчаються у державній школі (Deborah, 2014). Загальнонаціональне дослідження у США проаналізувало дані від 1952 учнів, які навчаються вдома по всій країні, та виявило, що ці учні в середньому набрали 80 процентів (від 100) або вище в кожній категорії тестів, наприклад, читання, аудіювання, мова, математика, природознавство, суспільствознавство, навички навчання тощо. При чому середнє значення результатів у державних закладах середньої освіти для цих стандартизованих тестів становило лише 50-й процентів (50 зі 100 відсотків рівень успішності).

Усі зазначені дослідження доводять, що найбільш конкретна відповідь на питання,

чи постраждають учні, які навчаються вдома, академічно чи соціально: «ні». І в умовах пандемії, війни чи стихійного лиха домашнє навчання може стати єдиним правильним рішенням для створення безпечних, психологічно комфортних, дружніх, позитивно стимулюючих, фінансово обґрунтованих, сприятливих умов для освітнього процесу школярів.

Чи то через невдоволення шкільною системою, занепокоєння шкільним середовищем, релігійні причини, прагнення до нестандартного підходу чи специфічні потреби дитини, батьки за кордоном звертаються до домашнього навчання як альтернативи державним чи приватним школам. У Сполучених Штатах 2,5 мільйона дітей навчаються вдома, і ця цифра зростає від 2% до 8% щороку (Snyder, De Brey, & Dillow, 2019). Домашнє навчання у Великобританії за останні три роки зросло на 40%.

У численних дослідженнях доведена ефективність домашнього навчання такими статистичними даними як: домашні школярі показують академічний результат на 15-30% кращий, ніж учні державних шкіл; домашнє навчання стирає расові відмінності в академічних досягненнях; діти на домашньому навчанні у 5 разів більш активні у додаткових (творчих, спортивних) позакласних активностях.

Оскільки домашнє навчання все ще не має державної нормативно-законодавчої бази в багатьох країнах, загальна кількість дітей, які навчаються вдома, у світі на початку 2020 року все ще становила менше трьох мільйонів. Відмітимо, що країни з найбільшою кількістю дітей, які навчаються вдома, це найбільш прогресивні та економічно розвинені країни – Сполучені Штати, Велика Британія, Канада, Нова Зеландія та Австралія. Дані про домашнє навчання вказують, що в Німеччині, Франції, Тайвані та Ірландії навчається від 400 до 600 учнів, а в Нідерландах, Кенії, Бразилії, Україні, Швейцарії, Польщі та Болгарії – менше 100 дітей.

Сума грошей, заощаджених на домашньому навчанні як індивідуально, так і в масштабах країни, є досить значною. Понад 27 мільярдів доларів витрачається на рік на кількість студентів, які навчаються



вдома в США. Оскільки сума податків, що сплачуються на одного учня державної школи, становить 11732 долари на рік, з фінансової точки зору існує багато причин для ретельного вивчення статистики домашнього навчання. Згідно зі статистикою 2018 року батьки дітей, які навчаються вдома, самостійно фінансують навчання своїх дітей, не покладаючись на державу.

Якщо розглядати недоліки такого підходу в організації освітнього процесу, то немає жодних емпіричних доказів того, що домашнє навчання негативно впливає на учнів. Рідкісні та непереконливі статистичні дані щодо домашнього навчання вказують на проблеми управління часом, мотивації, збільшення робочого навантаження на батьків, потенційного зниження успіху у розкритті насильства в сім'ї (якщо це має місце) та відсутність імунізації. Це проблеми не освіти, а судів і системи охорони здоров'я. Проте відсутність доступу до таких приміщень, як спортзали, лабораторне обладнання, бібліотеки тощо можемо визнати як деякі з недоліків домашнього навчання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті досліджено явище кризи в управлінні мережею закладів освіти, ґрунтуючись на міжнародній практиці та можливості співвідношення з українськими реаліями на сьогодні. В рамках реформи, в наслідок передачі більшості повноважень і відповідальності на місцевий рівень управління громадами у сфері освіти, доцільно слідкувати за кризовими тенденціями та гарантувати, що їхні заклади готові до криз як до традиційних, так і стихійних.

Досліджено практичні кейси країн Європи, Азії та США у реакції муніципалітетів та систем освіти на кризові непередбачувані ситуації, шляхи їх врегулювання та можливості застосування на теренах України. Підкреслюється винятковість наявності готових антикризових планів дій, що можуть бути практично застосовуватися муніципалітетами у ситуаціях швидкого й ефективного реагування на загрози життю і добробуту громадян.

Розглянуто роль і залученість громадського сектору в процес врегулювання і подолання

наслідків кризових явищ в більшості успішних країн. Аналіз матеріалів показав важливість і роль у подоланні криз створення внутрішніх і зовнішніх консультативних комітетів для допомоги у двосторонньому зв'язку та забезпечення життєво важливої комунікаційної мережі під час кризи; старанність у оновленні антикризових планів; програму оцінки ризиків для виявлення потенційних недоліків; включення семінарів, оцінку існуючих планів врегулювання кризових ситуацій, щоб забезпечити задоволення поточних потреб і належну підготовку персоналу тощо. Функції ефективної зовнішньої комунікації та зв'язкам з громадськістю мають особливий змістовний акцент як ключовий фактор успішної реакції муніципалітету.

Розглянута форма і філософія домашнього навчання, що може слугувати дієвим шляхом врегулювання відношення якості освіти та ресурсів на сьогодні, особливо в період пандемії та військового стану. Проаналізовано емпіричні дослідження в США та Європі, що доводить ефективність і економічну доцільність такої форми навчання.

Аналіз проблематики свідчить, що зазвичай батьки відмовляються від домашнього навчання через невпевненість у своїх силах або через банальний брак часу на свою дитину, через кар'єру. Проте практика доводить, що батьки абсолютно справляються із завданнями домашнього навчання дітей, якщо вони вирішують перейти на таку форму навчання.

Отже, для управління кризами у сфері освіти кращі світові практики орієнтуються на посилення комунікації між заінтересованими сторонами для прийняття спільних рішень, підвищення прозорості роботи публічних інституцій через застосування соціальних мереж та інших каналів оперативного реагування, застосування інноваційних технологій та штучного інтелекту для надання якісної послуги населенню у будь-якій ризиковій ситуації, розвиток місцевого лідерства та перейняття відповідальності, а також послаблення особистого контролю та тиску на особистість у процесі адаптації до нових непередбачуваних умов.



REFERENCES

- American Management Association (AMA). (2005). *Survey: Crisis management and security issues*. Retrieved from <http://www.amanet.org/research/pdf.htm>.
- Boone, L. E. (1999). *Quotable business*. 2nd ed. New York: Random House.
- Cheng, J. W., Mitomo, H., Otsuka, T., & Jeon, S.Y. (2015). The effects of ICT and mass media in post-disaster recovery – A two model case study of the Great East Japan Earthquake. *Telecommun. Policy*, 39, 515-532.
- Christensen, K. S. (1985). Coping with Uncertainty in Planning. *J. Am. Plan. Assoc.* 51, 63-73.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-95.
- Davoudi, S., Shaw, K., Haider, L.J., Quinlan, A.E., Peterson, G.D., Wilkinson, C., Fünfgeld, H., McEvoy, D., Porter, L., & Davoudi, S. (2012). Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? “Reframing” Resilience: Challenges for Planning Theory and Practice Interacting Traps: Resilience Assessment of a Pasture Management System in Northern Afghanistan Urban Resilience: What Does it Mean in Planning Practice? Resilience as a Useful Concept for Climate Change Adaptation? The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note. *Plan. Theory Pract.*, 13, 299–333.
- Dreesen, T., Akseer, S., Brossard, M., Dewan, P., Giraldo, J.-P., Kamei, A., Mizunoya, S., & Correa, J. S. O. (2020). *Promising Practices for Equitable Remote Learning Emerging Lessons from COVID-19 Education Responses in 127 Countries*. UNICEF Office of Research – Innocenti: Florence, Italy.
- Deborah, R. (2014). *Evidence for Homeschooling: Constitutional Analysis in Light of Social Science Research*. Retrieved from <http://www.educationandbehavior.com/wp-content/uploads/2014/09/Evidence-for-Homeschooling.pdf>
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Finau, G., Tarai, J., Varea, R., Titifanue, J., Kant, R., & Cox, J. (2018). Social media and disaster communication: A case study of Cyclone Winston. *Pac. Journal. Rev.*, 24, 123-137.
- Florida Department of Education. (2002). *Voices from the field: Working together for safe and secure schools*. Retrieved from <http://www.fldoe.org/safeschools/pdf/voices.pdf>
- Gainey, B. S. (2003). *Creating crisis-ready school districts*. (PhD diss.). University of South Carolina.
- Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82(6), 267-274.
- Henkey, T. (Ed.). (2018). Chapter 3 – Natural Hazards and the Urban Environment. In *Urban Emergency Management* (pp. 33-48). Butterworth-Heinemann: Oxford, UK.
- Kankanamge, N., Yigitcanlar, T., & Goonetilleke, A. (2020). How engaging are disaster management related social media channels? The case of Australian state emergency organisations. *Int. J. Disaster Risk Reduct.*, 48, 101571.
- Kato, S., & Ahern, J. (2008). ‘Learning by doing’: Adaptive planning as a strategy to address uncertainty in planning. *J. Environ. Plan. Manag.* 51, 543-559.
- Kreps, G. L. (1986). *Organizational communication*. New York: Longman.
- Levenda, A. M., Keough, N., Rock, M., & Miller, B. (2020). Rethinking public participation in the smart city. *Can. Geogr. Le Géographe Can.*, 64, 344-358.
- Lui, C.-W., Everingham, J.-A., Warburton, J., Cuthill, M., & Bartlett, H. (2009). What makes a community age-friendly: A review of international literature. *Australas. J. Ageing*, 28, 116-121.
- MacAskill, K. (2019). Public interest and participation in planning and infrastructure decisions for disaster risk management. *Int. J. Disaster Risk Reduct.*, 39, 101200.
- March, A., Kornakova, M., & Leon, J. (2017). Chapter 1 - Integration and Collective Action: Studies of Urban Planning and Recovery After Disasters. In *Urban Planning for Disaster Recovery* (pp. 1-12). March, A., Kornakova, M., Eds.; Butterworth-Heinemann: Boston, MA, USA.
- Mohammed, A. O., Khidhir, B. A., Nazeer, A., & Vijayan, V. J. (2020). Emergency remote teaching during Coronavirus pandemic: The current trend and future directive at Middle East College Oman. *Innov. Infrastruct. Solut.*, 5, 72.
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), 95–113.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rahiem, M. D. (2020). The emergency remote learning experience of university students in indonesia amidst the COVID-19 crisis. *Int. J. Learn. Teach. Educ. Res.*, 19, 1-26.
- Rauws, W. (2017). Embracing Uncertainty Without Abandoning Planning approach for guiding urban transformations. *DisP-Plan. Rev.*, 53, 32-45.
- Ribeiro, P. J. G., & Pena, G. J. L. A. (2019). Urban resilience: A conceptual framework. *Sustain. Cities Soc.*, 50, 101625.
- Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly*, 50 (1), 2-7.
- Sharifi, A., Allam, Z., Feizizadeh, B., & Ghamari, (2021). H. Three Decades of Research on Smart Cities: Mapping Knowledge Structure and Trends. *Sustainability*, 13, 7140.
- Snyder, T. D., & De Brey, C., & Dillow, S. A. (2019). *Digest of Education Statistics 2017, NCES 2018-070*. National Center for Education Statistics.
- Stocker, K. P. (1997). A strategic approach to crisis management. In *The handbook of strategic public relations and integrated communications*, (pp. 189-203), ed. C. L. Caywood. New York: McGraw-Hill.
- Van Wyk, B., Mooney, G., Duma, M., & Faloye, S. (2020). Emergency Remote Learning in the Times Of Covid: A Higher Education Innovation Strategy. In *Proceedings of the European Conference on e-Learning* (pp. 499-XXI). Berlin, Germany, 28–30 October. 2020.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 30517.
- Ylipulli, J., & Luusua, A. (2020). Smart cities with a Nordic twist? Public sector digitalization in Finnish data-rich cities. *Telemat. Inform.*, 55, 101457.