

JOANNA WASZCZUK, STANISŁAWA KATARZYNA NAZARUK,
PAULINA KISIEL, ADA SZARZYŃSKA

ORCID: 0000-0001-8823-7691; j.waszczuk@dyd.akademiabialska.pl

ORCID: 0000-0001-5620-3980; s.nazaruk@dyd.akademiabialska.pl

*Dyskurs pedagogiczny o pracy szkół w czasie wojny.
Przypadek ukraiński*

Pedagogical Discourse on the Work of Schools in Wartime. The Ukrainian Case

HOW TO QUOTE THIS PAPER: Waszczuk, J., Nazaruk, S.K., Kisiel, P., Sarzyńska, A. (2024). Dyskurs pedagogiczny o pracy szkół w czasie wojny. Przypadek ukraiński. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 37(3), 131–142. DOI: 10.17951/j.2024.37.3.131-142.

ABSTRAKT

Przedmiotem i jednocześnie celem tego artykułu jest zaprezentowanie wyników oryginalnych badań przeprowadzonych wśród dyrektorów szkół podstawowych w Ukrainie. Punktem docelowym badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie badawcze: Jakie działania wdrożyli dyrektorzy szkół na terenach zachodniej Ukrainy w związku z trwającą wojną bezpośrednio po jej wybuchu oraz po rocznym okresie? W artykule przedstawiono praktyczne przykłady działań wprowadzonych przez dyrektorów w zakresie zarządzania szkołą w warunkach toczącej się wojny. W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego i autorski kwestionariusz ankiety. Badaniem objęto grupę 60 dyrektorów szkół podstawowych z obwodu lwowskiego i miasta Lwów. Badania zrealizowano w 2023 roku z zastosowaniem zasad etycznych i świadomej zgody osób badanych. Analiza wyników z przeprowadzonych badań pozwoliła zaobserwować różnice w działaniach dyrektorów. Działania wprowadzone w szkołach bezpośrednio po wybuchu wojny różniły się z działaniami po rocznym okresie jej trwania. Wyniki z przeprowadzonych badań pokazały potrzebę przygotowania szkół na zmiany, które zachodzą w związku z trwającą wojną w Ukrainie, ale również mogą mieć zastosowanie ze względu na sytuacje kryzysowe zachodzące we współczesnym świecie. Wnioski płynące z doświadczeń zdobytych przez ukraińskie szkoły mogą posłużyć systemom edukacyjnym w innych krajach.

Słowa kluczowe: dyrektor szkoły; wojna; uczeń przesiedlony; ukraiński system oświaty; bezpieczeństwo

WPROWADZENIE

W trudnym czasie rosyjskiej agresji militarnej na Ukrainę trwającej już ponad dwa lata praca szkół i jej dostosowywanie do wymogów uwarunkowanych wojną stały się niezwykle istotnym zadaniem. Nawet w czasie trwającej wojny dzieci mają prawo do nauki i jej kontynuacji w różnych formach (stacjonarnych, zaocznych lub hybrydowych), w tym jednak celu konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków poprzez dostosowanie ukraińskiego systemu edukacji do istniejących realiów wojennych (Panchenko, Shynkarova, Maistryk, Budnyk, Nikolaesku, Matsuk, Fomin, 2022). W aspekcie edukacji ukraińskich dzieci w czasie wojny na terytorium ich kraju należy odnieść się do postanowień Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych, które ogłosiło 9 września Międzynarodowym Dniem Ochrony Edukacji przed Atakiem. ONZ przyjęło rezolucję potwierdzającą prawo do edukacji dla wszystkich oraz znaczenie zapewnienia bezpiecznego, sprzyjającego środowiska do uczenia się w sytuacjach kryzysowych. Zgromadzenie Ogólne ONZ stanowczo potępiło wszelkie ataki na szkoły i wykorzystywanie szkół do celów wojskowych, które naruszają prawo międzynarodowe. Uznano, że dostęp do edukacji w sytuacjach kryzysowych z pomocą humanitarną może sprzyjać długofalowym celom rozwojowym. Podkreślono również potrzebę ochrony i poszanowania placówek edukacyjnych zgodnie z prawem międzynarodowym (ONZ, Międzynarodowy Dzień Ochrony Edukacji przed Atakiem). W celu podjęcia ochrony dzieci przed wojnami Zgromadzenie Ogólne ONZ powołało do życia biuro Specjalnego Przedstawiciela Sekretarza Generalnego ONZ ds. Dzieci w Konfliktach Zbrojnych. Z kolei Rada Bezpieczeństwa ustanowiła skoordynowany mechanizm ONZ do monitorowania i raportowania, aby śledzić wpływ wojny na życie dzieci. Pomimo wielu naruszeń praw dzieci odnotowywanych każdego roku dokonano wiele starań, aby chronić dzieci w czasie wojny. Odpowiednim przykładem są Zasady Paryskie, których celem jest zapobieganie rekrutacji dzieci do sił zbrojnych czy deklaracja w sprawie bezpiecznych szkół, która wzmacnia ochronę placówek edukacyjnych i ogranicza przypadki wykorzystania szkół do celów militarnych. Deklaracja bezpiecznych szkół została zatwierdzona w 2015 roku przez ONZ. Tu należy wspomnieć, że do 2022 roku podpisało ją 109 krajów, w tym Federacja Rosyjska (ONZ, Deklaracja Bezpiecznych Szkół). Ukraina również podpisała wymienioną deklarację i stała się setnym krajem, który przyjął wszystkie zasady tego dokumentu. Były one kluczowe dla władz i społeczności ukraińskiej od początku inwazji wojskowej Federacji Rosyjskiej (od 24 lutego 2022 roku). W czasie wojny, kiedy agresor zrzuca bomby, a drony atakują obiekty szkolne oraz szpitalne, budzi to powszechny sprzeciw społeczności międzynarodowej. Według Ministerstwa Oświaty i Nauki Ukrainy na koniec sierpnia 2022 roku w wyniku bombardowań i ostrzałów zostało uszkodzonych 2461 placówek oświatowych, a 284 z nich uległo zniszczeniu. Na początku

2024 roku liczby te znacznie wzrosły – 3798 instytucji uległo uszkodzeniu, a 365 zniszczono (Education under threat. Website of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024). Te dane pokazują zaniepokojenie, że ukraińska edukacja może być zagrożona. W warunkach wojennych zarządzanie oświatą nabiera cech zarządzania kryzysowego, które charakteryzuje się bieżącym monitorowaniem, wykrywaniem i identyfikowaniem problemów w środowisku szkolnym, proaktywnym zapobieganiem kryzysom oraz umiejętnościami identyfikacji zasobów niezbędnych do utrzymania stabilnego funkcjonowania kadry nauczycielskiej (How to arrange safe schooling in wartime, 2022; Vozyuk, Dobrohorskyi, 2022).

Dyrektor szkoły (albo menedżer) odgrywa w zarządzaniu daną szkołą kluczową rolę, mając wystarczającą autonomię oraz elastycznie i szybko reagując na wyzwania w zależności od sytuacji, aby chronić życie, zdrowie fizyczne, psychiczne, społeczne i duchowe dzieci w środowisku edukacyjnym, zapewniając im wysokiej jakości usługi edukacyjne (Barling, Cloutier, 2017). Ogólnie rzecz biorąc, nie chodzi tylko o zapewnienie ciągłości procesu edukacyjnego w szkołach, ale także o zorganizowanie i wdrożenie bezpiecznych warunków oraz podejmowanie ważnych decyzji zarządczych po to, aby zapewnić jakość edukacji na poziomie europejskim. Warunki stanu wojennego wymagają szczególnego podejścia do zarządzania placówkami oświatowymi (Thomas, 2016), a to zależy od wielu czynników, w tym kompetencji, które charakteryzują gotowość dyrektora do radzenia sobie w trudnych sytuacjach kryzysowych (Darmody, Smyth, 2016).

Wojna wpływa w różny sposób nie tylko na osoby pozostające w kraju, ale również na te będące uchodźcami. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że wojna na terytorium Ukrainy wymusiła podjęcie działań również w systemach edukacyjnych państw przyjmujących do swoich szkół uczniów-uchodźców, zapobiegając ich ekskluzji społecznej (Ciupińska, 2022; Grabkowska, Pięta-Szawara, 2023). Przykładem kraju, który przyjął najwięcej uchodźców wojennych z Ukrainy, jest Polska. Zgodnie z obowiązującym polskim prawem oświatowym dzieci i młodzież od 7. do 18. roku życia podlegają obowiązkowi szkolnemu i w związku z tym dzieci ukraińskie mogą uczyć się w polskich szkołach [Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991 o systemie oświaty (t.j. Dz.U. 1991 nr 95, poz. 425)]. Przyjęte w polskim systemie edukacji warunki prawne, organizacyjne i finansowe umożliwiają kształcenie dzieci cudzoziemców i pozwalają na zaspokojenie ich potrzeb edukacyjnych, wychowawczych oraz opiekuńczych, co potwierdza Raport NIK opublikowany 6 marca 2024 roku (NIK, 2024). Mimo wskazanych regulacji prawnych dotyczących kształcenia dzieci cudzoziemskich, w tym dzieci-uchodźców, zauważono problem „znikania/wypadania” dzieci ukraińskich z polskiego systemu edukacji. Polskie Ministerstwo Edukacji nie gromadziło danych dotyczących uczniów ukraińskich przybyłych do Polski po 24 lutym 2022 roku i uczących się zdalnie w ukraińskich szkołach. Skutek jest taki, że nie wiadomo, ile dzieci z Ukrainy podlegających

obowiązkowi szkolnemu lub obowiązkowi nauki nie jest objęta ani polskim, ani ukraińskim systemem kształcenia.

Jednak celem artykułu jest przedstawienie zachodzących zmian w szkołach na terytorium Ukrainy, ponieważ wojna trwa nadal. Przedstawiona w skrócie sytuacja edukacji uczniów ukraińskich zarówno tych w swojej ojczyźnie, jak i będących uchodźcami skłania również do zwrócenia uwagi na nowe, dotąd nieznanne obszary eksploracji badań naukowych. Dlatego wymienione problemy były powodem do zaprojektowania badań naukowych we współpracy polsko-ukraińskiej. Stały się one oczywiste w obliczu zbrojnego konfliktu w Ukrainie oraz z uwagi na powstające nowe „ogniska” wojny na świecie (Bharti, 2022). Poznanie działań, jakie wdrożyli dyrektorzy szkół w zachodniej części Ukrainy w związku z przyjęciem dzieci z okupowanych i przesiedlonych terenów, jest bardzo aktualne, ponieważ wojna generuje wiele zmian w ukraińskim systemie edukacyjnym. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt integracji uczniów przesiedlonych ze środowiskiem „nowym”, do którego przybyli, ten proces bowiem wynika z uwarunkowań wielu czynników. Na pewno czynnikiem kluczowym będą kompetencje dyrektora, charakteryzujące gotowość do radzenia sobie w trudnych sytuacjach kryzysowych. To tylko niektóre z czynników, które mogą mieć znaczenie w decyzjach zarządczych i planowaniu pracy szkół przez dyrektorów. W tym miejscu należy zauważyć, że trudno ocenić i przewidzieć datę zakończenia wojny, co z kolei implikuje pytania o długość trwania aktualnego stanu rzeczy w ukraińskim systemie oświatowym. Punktem docelowym zaplanowanych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie: Jakie działania wdrożyli dyrektorzy szkół na terenach zachodniej Ukrainy w związku z trwającą wojną bezpośrednio po jej wybuchu oraz po rocznym okresie?

DZIAŁANIA WDROŻONE W SZKOŁACH W UKRAINIE

W tej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w obwodzie lwowskim i mieście Lwów w okresie wrzesień–grudzień 2023 roku. Do tego obwodu od początku wojny (od 24 lutego 2022 roku) przesiedlono znaczną liczbę rodzin z dziećmi albo tylko dzieci z opiekunami z terenów wschodniej i południowej Ukrainy, gdzie toczyły się działania wojenne. W związku z tym szkoły na terenach zachodniej Ukrainy dostosowały się do przyjmowania dzieci wewnątrznie przesiedlonych, co postawiło przed dyrektorami tych placówek wyzwania w zakresie organizacji procesu edukacyjnego w czasie trwania stanu wojennego. Badania przeprowadzono wśród dyrektorów szkół, w których udział wzięło 60 respondentów z różnych grup wiekowych, posiadających odpowiednie doświadczenie i wiedzę w zakresie zarządzania. Udział osób w badaniach był dobrowolny i całkowicie anonimowy. W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i autorski kwestionariusz ankiety. W ankiecie

poruszono temat m.in. zmian wprowadzonych w szkołach mających na celu zapewnienie ciągłości edukacji dzieci, a także wyzwań stojących przed integracją uczniów przybyłych z różnych regionów kraju, których dotknęła trauma wojenna.

Tabela 1. Grupa badanych dyrektorów w Ukrainie

Zmienna		Dyrektorzy szkół (%) N = 60
Lokalizacja szkoły podstawowej	miasto Lwów	87,0
	obwód lwowski	13,0
Staż pracy	1–5 lat	38,0
	6–10 lat	5,0
	11–15 lat	22,0
	> 15 lat	35,0
Płeć	kobieta	75,0
	mężczyzna	25,0

Źródło: opracowanie własne.

Badana grupa zawodowa dyrektorów szkół w Ukrainie liczyła 60 osób. Nie jest to duża pod względem liczebności grupa, ale biorąc pod uwagę warunki i teren prowadzenia badań pozyskanie wymienionej liczby osób do badań było dużym wyzwaniem. Wśród badanych kobiety stanowiły 75%, a mężczyźni 25%. Większość dyrektorów pracowała w szkołach na terenie miasta Lwów (87%). Ze względu na staż pracy najwięcej dyrektorów, tj. 38%, wykazało doświadczenie w zarządzaniu szkołą od 1–5 lat, a 35% powyżej 15 lat.

Analiza wyników z przeprowadzonych badań pozwoliła zaobserwować różnice w działaniach dyrektorów. Działania wprowadzone w szkołach bezpośrednio po wybuchu wojny różniły się z działaniami po roku jej trwania. W związku z tą różnicą w pierwszej kolejności zostaną przedstawione działania dyrektorów bezpośrednio po wybuchu wojny.

Wskazane rodzaje działań dyrektorów ukraińskich szkół pokazały ich priorytety w zarządzaniu. W pierwszej kolejności kierowali się troską o zapewnienie dzieciom i nauczycielom bezpieczeństwa. W tym celu przekształcali pomieszczenia szkolne w schrony (np. piwnice), przystosowywali klasy lekcyjne, pracownie szkolne i sale/hale sportowe w pomieszczenia służące do spania, przygotowywania posiłków, udzielania pomocy medycznej. Planowanie działań utrudniał brak wiedzy, jak długo dzieci z terenów przesiedlonych będą przebywać w mieście Lwów i miejscowościach w obwodzie lwowskim. W tym trudnym okresie nie zapomniano o pomocy dzieciom, dlatego zorganizowano w szkołach sale zabaw i wolontariuszy do pomocy. Udział dziecka w zabawie ma pozytywne znaczenie w jego stanie emocjonalnym, zmniejsza stres, zdolności adaptacyjne. To tylko

niektóre przykłady zalet zabawy w rozwoju dziecka, na które zwrócono uwagę w opiece i pomocy dzieciom w czasie wojny. W początkowym okresie po wybuchu wojny w organizacji pracy szkół nie było jeszcze ustalonego algorytmu działań zespołu szkolnego, dominowały działania nakierowane na zapewnienie bezpieczeństwa.

Tabela 2. Działania wprowadzone w szkołach bezpośrednio po wybuchu wojny

Lp.	Wykaz wprowadzonych działań	Odpowiedzi %
1	Przystosowanie pomieszczeń piwnicznych w szkołach lub innych budynków szkolnych na schrony w celu zapewnienia bezpieczeństwa uczniom, nauczycielom i innym pracownikom.	83,0
2	Przekształcenie klas szkolnych, pracowni szkolnych i sal/hal sportowych w pomieszczenia z miejscami do spania dla osób przesiedlonych, m.in. dzieci i ich opiekunów.	72,0
3	Zapewnienie bezpłatnych usług medycznych i posiłków dzieciom oraz ich rodzinom (podstawowe artykuły, odzież, żywność, materace, pościel).	70,0
4	Zorganizowanie wolontariuszy i osób do opieki w celu utworzenia punktu przyjmowania pomocy humanitarnej dzieciom przesiedlonym i ich rodzinom (niezbędne rzeczy, ubrania, żywność, pościel itp.).	68,0
5	Tkanie siatek maskujących dla wojska.	72,0
6	Organizowanie działalności charytatywnej w szkole poprzez utworzenie zespołu szkolnego: udział nauczycieli i uczniów.	82,0
7	Przebudowanie pomieszczeń szkolnych na cele socjalne, higieniczne (uzupełnienie ich o prysznice, pralki itp.).	69,0
8	Przystosowanie sal do zabaw dzieciom przesiedlonym.	65,0

Źródło: opracowanie własne (odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ pytania były wielokrotnego wyboru).

Ukraiński system edukacji znajduje się w trudnej sytuacji, m.in. ze względu na ograniczone środki ekonomiczne umożliwiające tworzenie warunków osobom wewnątrznie przesiedlonym z innych regionów kraju, co wymaga dodatkowych wysiłków ze strony władz, społeczności lokalnych i dyrektorów szkół w celu zapewnienia odpowiedniej jakości kształcenia i bezpieczeństwa w zakresie nauczania, wychowania oraz opieki uczniów (Budnyk, Delenko, Dmytryshchuk, Podanovska, Kuras, Fomin, 2023). Dopiero po pewnym czasie (i trudno w tym miejscu podać precyzyjny okres) dyrektorzy powołali zespoły szkolne (nauczyciele, psycholog, pedagog społeczny, wychowawcy) w celu organizacji procesu edukacyjnego w czasie wojny. Ich praca polegała na planowaniu i realizacji działań w zakresie pomocy socjalnej, psychologicznej, medycznej dzieciom przesiedlonym. Wykaz wprowadzonych działań w pracy szkół w czasie trwania wojny w celu zapewnienia kontynuacji procesu edukacyjnego ujęto w tabeli 3.

Tabela 3. Działania wprowadzone w szkołach w celu kontynuacji edukacji

Lp.	Wyszczególnienie wprowadzonych działań	Odpowiedzi (%)
1	Opracowanie spójnej strategii dla społeczności szkolnej (w tym nauczycieli, psychologów, pedagogów społecznych i wychowawców) w celu ustrukturyzowania procesu edukacyjnego.	92,0
2	Wyposażenie szkół w generatory prądu.	78,0
3	Ustalenie algorytmu działań zespołu szkolnego: nauczycieli, psychologów, pedagogów, wychowawców.	80,0
4	Zorganizowanie nauczania uczniom w formie zdalnej lub hybrydowej.	95,0
5	Zapewnienie całodziennego monitoringu uczniów.	76,0
6	Organizowanie cyklicznych szkoleń pracownikom szkoły typu synchronicznego i asynchronicznego podczas przerw w dostawie prądu.	78,0
7	Stworzenie e-środowiska edukacyjnego w placówce edukacyjnej obejmującego naukę wszystkich uczniów, niezależnie od ich lokalizacji (lekcje online, godziny komunikacji i konsultacji z psychologiem itp.).	81,0
8	Zorganizowanie lokalnych wycieczek historycznych/turystycznych wszystkim uczniom.	75,0
9	Zorganizowanie obozu letniego (wakacyjnego) uczniom wewnątrznie przesiedlonym.	65,0

Źródło: opracowanie własne (odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ pytania były wielokrotnego wyboru).

W czasie wojny ukraińskie szkoły stały się nie tylko ośrodkami duchowymi i społeczno-kulturalnymi, ale także centrami wolontariatu. Zostały wyposażone w generatory prądu na wypadek uszkodzenia infrastruktury krytycznej, a także Internet, wodę itp. Innym ważnym aspektem działań administracji szkolnej była organizacja wolontariuszy i osób chętnych do pomocy humanitarnej wewnątrznie przesiedlonym uczniom i ich rodzinom (podstawowe artykuły pierwszej potrzeby, odzież, żywność, materace, zabawki dla dzieci, książki, pościel itp.). Rozmowy z dyrektorami ukraińskich szkół pokazały, jak dużą wagę przywiązuje się do moralnego i duchowego wsparcia wojska broniącego niepodległości i wolności tego kraju. W tego rodzaju wsparcie angażuje się także dyrekcja i kadra nauczycielska, inicjując działania charytatywne, takie jak wyplatanie siatek maskujących dla żołnierzy (z udziałem uczniów, rodziców i wszystkich innych chętnych), tworzenie przez dzieci amuletów i kartek „motywacyjnych” dla ukraińskich wojskowych, tzw. świec „okopowych” itp. Dla dzieci wewnątrznie przesiedlonych organizowane są lokalne wycieczki historyczne i turystyczne, aby wspomóc ich zdrowie psychiczne oraz zmniejszyć zaburzenia stresowe związane z wojną.

DYSKUSJA

Wyzwania związane z zarządzaniem szkołą są szeroko omawiane w literaturze naukowej różnych krajów, z podkreśleniem znaczenia demokratyzacji i innych dominujących czynników, zasad oraz priorytetów w sferze zarządzania pedagogicznego. Współcześnie od dyrektora/menedżera placówki oświatowej „wymaga się, aby radził sobie osobiście, filozoficznie i ontologicznie z jednoczesnymi dyskursami edukacyjno-komercyjnymi”, „musi odpowiadać nie tylko na potrzeby interesariuszy, ale także na wymagania komercyjne” (Nikolaesku, Budnyk, Bondar, Tepla, Berezovska, 2021). Do cech aksjologicznych menedżera zalicza się: wiarygodność, umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne, umiejętność słuchania i rozumienia innych (Spendlove, 2007), biegłość w koordynowaniu wysiłków różnych działań, współpracę z kadrami, modele przywództwa w edukacji, kreatywne rozwiązywanie problemów, tolerancję, elastyczny styl zarządzania i umiejętność skutecznej komunikacji (Hoekstra, Newton, 2017). Z perspektywy społeczno-psychologicznej zarządzanie (jako działanie lub proces) obejmuje zaangażowanie dyrektora/menedżera w relacje z innymi (podwładnymi, partnerami, przełożonymi itp.), wspierając ich skoordynowanie i zaangażowanie w osiąganie założonych celów. Autorskie badania przeprowadzone przez Irynę Mykytiuk z Ukrainy wskazały na zniszczenie infrastruktury społecznej (nie tylko gospodarczej) przez wojnę i problemy z wymuszonym przesiedleniem. Dlatego jej postulaty dotyczą pilnej potrzeby adaptacji uczniów przesiedlonych do „nowego” środowiska. W tym procesie może pomóc sprawne zarządzanie z zastosowaniem edukacji inkluzyjnej (Mykytiuk, 2023). Na niedosyt badań ukraińskich z tego zagadnienia i potrzebę propozycji rozwiązań w zarządzaniu szkołami w czasie wojny poza kilkoma wyjątkami wskazało kilku badaczy edukacji inkluzyjnej z Ukrainy (Budnyk, Sajdak-Burska, 2022).

Z przeprowadzonych badań wynika, jak ważnym działaniem w pracy ukraińskich szkół było opracowanie i wdrożenie zrozumiałych procedur reagowania oraz zachowania się w sytuacjach kryzysowych. Na polecenie Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy wprowadzono „protokół bezpieczeństwa”, tj. system zasad, które powinny kierować wszystkimi uczestnikami procesu edukacyjnego w przypadku krytycznych okoliczności w czasie wojny. Biorąc pod uwagę zagrożenia dla bezpieczeństwa, szkoły zidentyfikowały kilka opcji takich protokołów: działania podczas nalotów, minowania, ewakuacji, pobytu w schronie, nauczania stacjonarnego lub na odległość itp. W tym celu kierownictwo każdej instytucji wdrażało własne strategie bezpieczeństwa, biorąc pod uwagę różne czynniki (lokalizację szkoły, istniejące zagrożenia, liczbę uczniów, możliwości w zakresie bezpieczeństwa itp.). Głównym warunkiem funkcjonowania szkoły w formacie bezpośrednim jest dostępność bezpiecznego schronienia spełniającego określone standardy. W praktyce edukacyjnej ukraińskich szkół pracujących w czasie wojny właściwe zarządzanie procesem edukacyjnym pomoże stworzyć odpowiednie środowisko

do adaptacji i rehabilitacji uczniów, którzy doświadczyli traumy wojennej (Ma, Gryshova, Koshkalda, Suska, Gryshova, Riasnianska, Tupchii, 2022; Ishchenko, Vdovenko, Nych, Moroz-Rekotova, Arystova, 2023).

W literaturze polskiej na zarządzanie szkołami po przyjęciu uczniów ukraińskich zwrócili uwagę autorzy kilku publikacji. W badaniach autorstwa Nazaruk i współpracowników zwrócono uwagę na działania polskich dyrektorów, które były ukierunkowane na zorganizowanie uczniom-uchodźcom bezpiecznych warunków w nauce języka polskiego, pomocy pedagogiczno-psychologicznej i socjalnej (Nazaruk, Budnyk, Ruszkowska, Tkachuk, Sokołowska, Dąbrowska, 2024).

Na Litwie przeprowadzenie działań pomocowych odbywało się na poziomie gmin i było ogólnie koordynowane przez rząd. Dane z Litwy pokazały, że tylko połowa dzieci ukraińskich przybywających na Litwie uczy się, pozostała część zaś, jak można przypuszczać, nie zapisała się do litewskiego systemu szkolnego i prawdopodobnie nadal kształci się online w systemie ukraińskim (Jakavonyte-Staškuvienė, 2023).

ZAKOŃCZENIE

W odniesieniu do zarządzania pedagogicznego w ukraińskich szkołach, które stanęły w obliczu wojny i „napływu” dzieci przymusowo przesiedlonych z regionów, w których toczą się aktywne działania wojenne lub zostały okupowane, dyrektorzy stanęli przed poważnymi wyzwaniami w swojej działalności zawodowej. Badania pokazały, jak ogromny wysiłek zadaniowy włożyli dyrektorzy szkół, ponieważ środowiska szkolne nie były przygotowane na pracę w czasie wojny i przyjęcie dzieci przesiedlonych. W nowej sytuacji uwarunkowanej wojną w szkołach nie było wypracowanego algorytmu działań, koordynacji i modelu edukacji uczniów. W kontekście organizacji procesu edukacyjnego w Ukrainie ważnym zadaniem dyrektorów szkół w czasie wojny jest stworzenie bezpiecznego środowiska uczniom w szkole, w tym zorganizowanie im schronów (które mogą chronić podczas ataków rakietowych) zgodnie z niezbędnymi standardami (dostępność miejsc siedzących, toalet, wody, urządzeń do ładowania smartfonów itp.). W końcu istnieje niebezpieczeństwo ataków rakietowych w całej Ukrainie (w tym na zachodzie, gdzie przeprowadzono nasze badanie) z powodu wojny.

Badania wśród ukraińskich dyrektorów szkół wykazały trudności w organizacji procesu edukacyjnego z powodu okresowych nalotów i fałszywych alarmów bombowych. W czasie wojny stanowi to istotne wyzwanie dla zarządzających oświatą, ponieważ muszą oni brać pod uwagę szereg ważnych aspektów: bezpieczeństwo uczniów i pracowników (opracowywanie planów ewakuacji, organizowanie schronów oraz instruowanie nauczycieli i uczniów w zakresie procedur awaryjnych); kontynuowanie procesu edukacyjnego pomimo sytuacji militarnej poprzez stosowanie alternatywnych metod nauczania, takich jak nauczanie na odległość

lub organizowanie zajęć w bezpiecznych miejscach, planowanie kształcenia synchronicznego i asynchronicznego itp.; zapewnienie skutecznego informowania społeczności, rodziców i uczniów o sposobach zapewnienia bezpieczeństwa oraz o zmianach w harmonogramie zajęć szkolnych; organizowanie wsparcia psychologicznego w celu przezwyciężenia stresujących sytuacji i traumy wszystkim uczestnikom interakcji edukacyjnych; współpracę z władzami lokalnymi i organami bezpieczeństwa w celu opracowania wspólnych strategii działania i ochrony.

Konkludując, warto podkreślić, że ukraińscy dyrektorzy mają pełną świadomość wyzwań, przed którymi stanęli w związku z trwającą wojną i napływem do szkół dzieci przesiedlonych, o czym świadczą ich konkretne działania w zakresie zarządzania szkołą. Trudno przewidzieć bieg wydarzeń i oceniać działania dyrektorów w związku z niepewnością trwającej wojny, ale na pewno trzeba zwrócić uwagę na potrzebę świadomości, w jakim kierunku powinno zmierzać zarządzanie szkołą. Współczesna szkoła powinna być otwarta na działania inkluzyjne, dialog i spotkanie międzykulturowe, jak również powinna wychodzić naprzeciw nieustannie zmieniającym się problemom zglobalizowanego świata. Ponad dwuletnie doświadczenie związane z organizacją kształcenia dzieci ukraińskich w warunkach wojennych obliuguje do dzielenia się wiedzą praktyczną w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

- Barling, J., Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394–406. DOI: 10.1037/ocp0000055.
- Bharti, S., (2022). The Re-Emergence of the Ukraine Crisis and Role of the European Union in the De-Escalation of Conflicts. *European Journal of Transformation Studies*, 10(1), 6–19. Pobrane z: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/73> (dostęp: 4.05.2023).
- Budnyk, O., Delenko, V., Dmytryshchuk, N., Podanovska, H., Kuras, V., Fomin, K. (2023). The Teaching Approach for Ukrainian Children Affected by War: Addressing Challenges in the 21st Century. *Revista Brasileira De Educação Do Campo*, 8, e17332. DOI: 10.20873/uft.rbec.e17332ABNT.
- Budnyk, O., Sajdak-Burska, A. (2023). Pedagogical Support for Ukrainian War-Affected Children: Future Teachers' Readiness to Work in Crisis. Comparative Analysis of Research Results in Ukraine and Poland. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 10(3), 16–31. DOI: 10.15330/jpnu.10.3.16-31.
- Ciupińska, B. (2022). Uczniowie uchodźcy wojenni z Ukrainy w polskim systemie edukacji w percepcji nauczycieli. *HUMANITAS Pedagogika i Psychologia*, 1(25), 155–169. DOI: 10.5604/01.3001.0016.0789.
- Darmody, M., Smyth, E. (2016). Primary School Principals' Job Satisfaction and Occupational Stress. *International Journal of Educational Management*, 30, 115–128. DOI: 10.1108/IJEM-12-2014-0162.
- Education under threat. Ministry of Education and Science of Ukraine. Pobrane z: <https://mon.gov.ua/en> (dostęp: 11.02.2025).

- Grabkowska, S., Pięta-Szawara, A. (2023). Wsparcie Polski na rzecz uchodźców z Ukrainy w obliczu wojny w 2022 r. Wybrane aspekty. *Journal of Modern Science*, 50(1), 381–396. Pobrane z: <https://www.jomswsge.com/Wsparcie-Polski-na-rzecz-uchodzcow-z-Ukrainy-w-obliczu-wojny-w-2022-r-wybrane-aspekty,161538,0,1.html> (dostęp: 5.06.2023).
- Hoekstra, A., Newton, P. (2017). Departmental Leadership for Learning in Vocational and Professional Education. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 9(12), 1–24. DOI: 10.1186/s40461-017-0057-0.
- How to arrange safe schooling in wartime (2022). Pobrane z: <https://intent.press/expert/society/2022/yak-nalagoditi-bezpechno-shkilne-navchannya-v-umovah-vijni/> (dostęp: 11.03.2024).
- Ishchenko, Y., Vdovenko, O., Nych, T., Moroz-Rekotova, L., Arystova, L. (2023). Efectividad de la educación a distancia en instituciones de educación superior bajo la ley marcial. *Apuntes Universitarios*, 13(1), 348–364. Pobrane z: <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1332> (dostęp: 11.03.2024).
- Jakavonyte-Staškuvienė, D. (2023). Models for Organising the Education of Ukrainian Children Who Have Fled the War in Lithuanian Municipalities: Psychological, Material, and Linguistic Support. *Social Sciences*, 12, 334. DOI: 10.3390/socsci12060334.
- Ma, X., Gryshova, I., Koshkaldia, I., Suska, A., Gryshova, R., Riasnianska, A., Tupchii, O. (2022). Necessity of Post-War Renewal of University Teachers' Potential in Terms of Sustainable Development in Ukraine. *Sustainability*, 14(19), 1–19. DOI: 10.3390/su141912598.
- Mykytiuk, I. (2023). Rozwój edukacji włączającej (inkluzyjnej) w Ukrainie: perspektywy i wyzwania w czasie wojny. *Youth in Central and Eastern Europe*, 10(16), 71–75. Pobrane z <https://ycee.up.krakow.pl/article/view/10469> (dostęp: 20.03.2024).
- Nazaruk, S., Budnyk, O., Ruszkowska, M., Tkachuk, T., Sokołowska, B., Dąbrowska, I. (2024). Wyzwania w zarządzaniu szkołami w czasie wojny. Badania polsko-ukraińskie. *Journal of Modern Science*, 58(4), 179–200. DOI: 10.13166/jms/192197.
- Nikolaesku, I., Budnyk, O., Bondar, V., Tepla, O., Berezovska, L. (2021). Pedagogical Management in Inclusive Process of the Educational Institution. *Amazonia Investiga*, 10(39), 76–85. DOI: 10.34069/AI/2021.39.03.7.
- ONZ, Deklaracja Bezpiecznych Szkół. Pobrane z: <https://wnet.fm/kurier/organizacja-narodow-zjednoczonych-jak-zawsze-decyduja-silni-i-bogaci-adam-gniewecki-kurier-wnet-83-2021/> (dostęp: 5.07.2024).
- ONZ, Międzynarodowy Dzień Ochrony Edukacji przed Atakiem. Pobrane z: <https://wszechnica.com/miedzynarodowy-dzien-ochrony-edukacji-przed-atakiem> (dostęp: 11.07.2024).
- Panchenko, O., Shynkarova, V., Maistryk, T., Budnyk, O., Nikolaesku, I., Matsuk, L., Fomin, K. (2022). Pedagogical Innovations in Ukrainian Educational Institutions: Social Challenges and Realities of War. *Revista Brasileira De Educação Do Campo*, 7, e14557. DOI: 10.20873/uft.rbec.e14557.
- NIK (2024). Nauczyciele poradzili sobie z edukacją uczniów z Ukrainy. Nie wiadomo jednak ile dzieci wypadło z systemu. Pobrane z: <https://glos.pl/nik-nauczyciele-poradzili-sobie-z-edukacja-uczniow-z-ukrainy-nie-wiadomo-jednak-ile-dzieci-wypadlo-z-systemu> (dostęp: 11.04.2024).
- Spendlove, M. (2007). Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407–417. DOI: 10.1108/09513540710760183.
- Thomas, R.L. (2016). The Right to Quality Education for Refugee Children Through Social Inclusion. *Journal of Human Rights and Social Work*, 1, 193–201. DOI: 10.1007/s41134-016-0022-z.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (t.j. Dz.U. 1991 r. Nr 95, poz. 425). Pobrane z: <https://www.prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=1> (dostęp: 10.02.2024).
- Voznyuk, L., Dobrohorskyi, O. (2022). Features of Educational Management under the Conditions of Marital State. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 1(1), 48–54. DOI: 10.54891/2786-6998-2022-1-8.

ABSTRACT

The subject and, at the same time, the aim of this article is to present the results of original research conducted among primary school principals in Ukraine. The aim point of the research was to find an answer to the research question: What measures were implemented by school principals in western Ukraine in relation to the ongoing war immediately after its outbreak and after the one-year period? The article presents practical examples of measures implemented by principals in terms of school management in the conditions of the ongoing war. The study used a diagnostic survey method and an author's survey questionnaire. The study included a group of 60 primary school principals from the Lviv region and the city of Lviv. The research was implemented in 2023 using ethical principles and informed consent of the respondents. Analysis of the results from the surveys made it possible to observe differences in the actions of the principals. Actions introduced in schools immediately after the outbreak of the war differed from actions after the one-year period of the war. The results from the research showed the need for schools to prepare for the changes that are taking place due to the ongoing war in Ukraine, but may also be applicable due to crisis situations occurring in the modern world. Lessons learned from the experience gained by Ukrainian schools can serve educational systems in other countries.

Keywords: school principal; war; displaced student; Ukrainian education system; security