

Оксана Кулешова,
ORCID iD 0000-0002-4970-2500
старший викладач кафедри
педагогіки, психології та менеджменту освіти
Миколаївський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти
вул. Адміральська, 4-а, 54001, м. Миколаїв, Україна
oksana.kuleshova@toiippo.mk.ua

ОСВІТНІ ПОТРЕБИ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ОСМИСЛЕННЯ ТА ПОШУК РІШЕНЬ

У науково-методичній статті досліджено трансформацію трудових функцій керівника закладу загальної середньої освіти в умовах повномасштабної війни в Україні. На основі результатів регіонального моніторингового дослідження, проведеного серед 143 керівників ЗЗСО Миколаївської області, окреслено коло актуальних освітніх потреб, пов'язаних із виконанням означених функцій. Установлено, що мотивація до професійного розвитку в кризових умовах не зменшується, а посилюється, формуючись на поєднанні внутрішніх і зовнішніх чинників. На основі отриманих даних запропоновано орієнтовну рамку змісту 30-годинної програми названого розвитку, адаптовану до умов воєнного часу. Підкреслено необхідність переорієнтації системи післядипломної освіти на підтримку лідерських управлінських компетентностей, що забезпечують стійкість, адаптивність і здатність до інституційного відновлення в умовах високої невизначеності

Ключові слова: освітні потреби; професійний розвиток; професійні компетентності; трудові функції.

© Кулешова О. А., 2025

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.

В умовах повномасштабної війни в Україні система загальної середньої освіти функціонує в стані постійної адаптації до нових викликів: безпекових загроз, переміщення учнів та педагогів, психологічного навантаження, руйнування інфраструктури, упровадження гнучких форм навчання тощо. У цьому контексті ключова роль належить керівникові закладу загальної середньої освіти, від управлінських рішень якого залежить не лише ефективність освітнього процесу, а й психологічна стійкість педагогічного колективу, учнів і батьків.

Сучасний керівник має не лише володіти базовими управлінськими навичками, а й бути готовим до дій у кризових ситуаціях, мати знання у сфері безпеки, дистанційного навчання, емоційного лідерства та кризового менеджменту. Ці обставини зумовлюють гостру потребу у професійному розвитку керівника ЗЗСО, адаптованому до реалій воєнного часу, спрямованому на набуття і розвиток умінь задля забезпечення стабільності та життєздатності освітніх закладів, спроможності мінімізувати освітні втрати здобувачів.

Попри щораз більш значущу роль керівника закладу загальної середньої освіти в умовах повномасштабної війни, є суперечність між актуальними управлінськи-

ми викликами, що потребують розширення спектра компетентностей (зокрема у сферах безпеки, кризового менеджменту, емоційного лідерства, гнучкого управління освітнім процесом), і обмеженими можливостями чинних програм професійного розвитку, що часто не враховують специфіку воєнного часу, запити самих очільників та не забезпечують належного практичного інструментарію для реагування на кризові ситуації. Така неузгодженість ускладнює здатність управлінців ефективно забезпечувати життєздатність закладів освіти, що створює потребу в переосмисленні змісту, структури та форм їхньої професійної підтримки.

Дослідження освітніх потреб керівників ЗЗСО в умовах війни дає змогу не лише виявити актуальні напрями підтримки, а й сформувані ефективні моделі підвищення їхньої кваліфікації, орієнтовані на подолання кризових викликів сьогодення.

Аналіз основних досліджень і публікацій із зазначеної проблеми. Джерельна база з проблеми освітніх потреб педагогічних працівників є багатою та різнобічною: об'єднує теорію, практику, законодавство та практичні кейси. Вона перебуває в полі зору як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Освітні запити педагогів у контексті їхнього професійного розвитку на засадах гуманізації післядипломної освіти вивчали Н. Г. Протасова, В. В. Олійник, В. А. Семиченко, В. І. Бондар та ін.). Важливість індивідуалізації процесу навчання як стимулу зростання освітніх потреб обґрунтували Н. Г. Протасова, О. М. Пехота, Л. Я. Набока. Проблемі андрагогізації в системі освіти дорослих присвячено розвідки С. І. Сисоєва, С. В. Івашньова, Л. Б. Лук'янова, Т. М. Сорочан та ін.). На важливості вивчення реальних освітніх потреб педагогічних працівників системи професійної (професійно-технічної) освіти наголошує Л. Сергєєва. Потреби розвитку професійної компетентності в умовах цифровізації обґрунтували З. В. Рябова та Г. В. Єльнікова. Тенденції означених запитів керівників українських та польських

шкіл у ситуаціях невизначеності вивчали В. В. Стойкова, О. А. Кулешова. На думку Т. О. Лукіної, освітні потреби можуть слугувати своєрідним індикатором розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти та мають бути покладені в основу змісту програм підвищення кваліфікації фахівців.

Німецькі дослідники Е. Кляйн і Й. Шваненберг (Е. Klein, J. Schwanenberg) вивчали, як змінюються освітні потреби вчителя, коли він стає керівником школи. Канадські вчені Г. Рінтул і П. Бішоп (Heather Rintoul, Pam Bishop) виявили найбільш важливі навички для виконання трудових функцій. У своїх дослідженнях Б. Голек (Golek B., 2010) обґрунтовує, що соціальні кризи істотно трансформують освітні потреби особистості, зумовлюючи перегляд пріоритетів у набутті знань і розвитку компетентностей.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні освіта дорослих опинилась перед необхідністю глибокого переосмислення своєї місії, змісту й форм організації задля подолання значних соціальних викликів. Війна кардинально змінила життєві обставини чималої частини дорослого населення, зумовивши нові освітні запити. Є нагальність у швидкому, доступному, гнучкому навчанні, орієнтованому на реальні життєві ситуації в умовах невизначеності. Із огляду на те, що освітні потреби управлінців в умовах війни характеризуються стрімкими змінами, важливою є проблема їхнього виявлення задля моделювання актуальних програм професійного розвитку. Виникла суперечність між необхідністю задовольнити їх і браком достатніх аналітичних даних про характер цих запитів.

Метою статті є виявлення освітніх потреб директорів закладів середньої освіти в умовах війни задля проєктування на діагностичній основі актуальної програми їхнього професійного розвитку.

Реалізація мети здійснюватиметься через виконання таких завдань:

1. Дослідити, як змінюються трудові функції керівника закладу загаль-

ної середньої освіти в умовах війни.

2. Виявити його освітні потреби відповідно до професійного стандарту керівника станом на четвертий рік повномасштабного вторгнення.
3. Проаналізувати, які трудові функції і компетентності зазначеної категорії насамперед мають бути представлені у професійних програмах, розробити орієнтовну модель програми підвищення кваліфікації, адаптовану до умов воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. На думку дослідниці Т. О. Лукіної, професійний розвиток керівника закладу загальної середньої освіти є не лише інструментом власної самореалізації, а й важливою передумовою ефективного функціонування закладу освіти і забезпечення якості освіти (Лукіна Т. О., 2023, с. 107). У рамках виконання своїх трудових обов'язків директор школи несе відповідальність за функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, спрямованої на задоволення потреб учнів через покращення процесу навчання та управлінської діяльності відповідно до визначених законодавством вимог, критеріїв та індикаторів (Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 № 17). Керівник повинен мати відповідні професійні компетентності. Вони дають йому змогу ефективно налаштувати внутрішню систему забезпечення якості освіти відповідно до чинного законодавства, стандартів, а також стратегічно бажаних показників розвитку закладу. Саме тому ці питання набувають особливої актуальності в умовах трансформації української освітньої системи.

Комплекс вимог до фахових знань, умінь, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективного управління школою в умовах реформування, визначено у Професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти

(Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568–21). У документі визначено професійні компетентності, необхідні для виконання таких трудових функцій:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти (А);
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності (Б);
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (В);
- організація безпечного і здорового освітнього середовища (Г);
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку (Д) (Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2021).

Зміст узгоджено з Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р. Його характерною особливістю є акцент на результативності відповідності актуальним викликам, таким, як децентралізація, автономія, цифровізація, інклюзивність і підзвітність. Стандарт виконує не лише функцію регулювання, а й слугує орієнтиром професійного розвитку, спрямованого на впровадження стійких якісних змін у системі загальної середньої освіти.

Водночас повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентні виклики зокрема й для освітян. Руйнування інфраструктури, загрози безпеці, переміщення учнів і вчителів, психологічна травматизація, обмежений доступ до ресурсів – усе це створює складне й нестабільне освітнє середовище. У таких кризових умовах забезпечення якості навчання стає не лише управлінським завданням, а й проблемою, що потребує переосмислення підходів, пріоритетів і необхідних компетентностей керівника закладу освіти. Погоджуємося із Б. Голек (Gołek B., 2010), який доводить, що соціальні кризи прискорюють появу нових професійних та освітніх потреб і ско-

рочують оптимальний час на їхнє задоволення.

Доросла людина, наголошує Т. О. Лукіна, усвідомлює необхідність набуття нових або вдосконалення наявних навичок відповідно до того, як впливають на неї різноманітні соціально-економічні процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі, якою мірою вони (зміни) примушують людину змінювати усталену поведінку, способи виконання професійних завдань (Лукіна Т. О., 2023, с. 107). На загостренні значення освіти для дорослої людини у кризових умовах життя суспільства, коли відбувається зміна потребово-мотиваційних і ціннісно-регулятивних механізмів, наголошує Л. Б. Лук'янова (Лук'янова Л. Б., 2018, с. 43).

Мотивація дорослих до навчання, підкреслює М. С. Пономарьова, набуває особливо важливого значення в сучасному світі, де знання змінюються надшвидко, і безперервне навчання стає життєвою необхідністю. Вона зумовлена внутрішніми потребами (самореалізація, прагнення до розвитку) і зовнішніми стимулами (професійні чи соціальні вимоги) (Пономарьова М. С., 2023, с. 31–34). Дослідники довели, що мотивація до навчання дорослих в Україні формується під впливом нагальних умов сучасності, охоплює як внутрішній спонукальний потенціал, так і зовнішні фактори стимулювання. Зміст навчання має бути суто практичним, щоб підтримувати інтерес і результативність у процесі його здійснення.

Вочевидь важливо дослідити, який вплив чинить війна на виконання трудових функцій директора школи і які компетентності управлінця потребують найбільшої уваги і розвитку на цьому тлі. У дослідженнях, предметом яких є якість загальної середньої освіти України в умовах війни, виявлено певні виклики для управлінців. У публічному звіті голови Державної служби якості освіти України за 2024 рік ідеться зокрема про:

- зниження показників якості в частині доступу, мотивації та психо-

емоційного добробуту учнів.

- уроки війни: важливість адаптивності, цифрової культури, психологічної підтримки, гнучкості моделей навчання (<https://surl.li/sjpdjr>).

Результати Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2023/2024 навчальному році (<https://salo.li/04Bc869>) засвідчили погіршення психоемоційного стану учнів: 50 % учителів зафіксували тривожність і втому (35 % у попередньому році), у деякого зростання показників від двох до трьох разів. Серед негативних чинників якості освіти називають втрати навчального часу та матеріально-технічного забезпечення та зміни в контингенті учнів і вчителів. Загальнодержавне моніторингове дослідження якості освіти у ЗЗСО в умовах воєнного стану, що проводить Державна служба якості освіти України (ДСЯО) у співпраці з МОН, Інститутом освітньої аналітики та іншими партнерами у 2023 (<https://salo.li/430FCeC>), 2024 (<https://salo.li/946184b>) та 2025 роках виявило, як змінюються результати здобувачів освіти з української мови і математики під впливом війни, які чинники на це впливають найбільше. Серед основних проблем названо такі:

- освітні втрати;
- суттєві регіональні нерівності в результатах здобувачів;
- цифрова нерівність учасників освітнього процесу;
- зниження мотивації до навчання;
- зростання показників тривожності й втоми;
- психоемоційна нестабільність;
- недостатня підтримка з боку батьків;
- неготовність до зміни формату навчання;
- вимушені зміни формату навчання;
- перехід до дистанційного чи змішаного навчання;
- складнощі з компетентнісними завданнями;

- проблеми інфраструктури (нестача укриттів, повітряні тривоги, вимкнення світла, перебої з інтернетом, неналежний рівень технічної оснащеності в укриттях);
- недосконала адаптація шкільних розкладів та технічні бар'єри.

Якість освіти в умовах війни неможливо забезпечувати лише за допомогою традиційних адміністративних підходів. Потрібне глибоке професійне осмислення, розвиток нових управлінських стратегій і здатності директора діяти як лідер змін. В умовах воєнного стану виконання трудових функцій очільника закладу загальної середньої освіти значно ускладнено низкою системних викликів, серед яких: безпекові загрози, освітні втрати учнів, зростання регіональних диспропорцій у навчальних досягненнях, зниження мотивації до навчання, психоемоційна нестабільність здобувачів освіти та педагогів, брак підтримки з боку батьків, організаційна та методична неготовність педагогічних колективів до переходу на дистанційне чи змішане навчання, численні інфраструктурні та технічні обмеження тощо. Ці чинники формують багатовекторне навантаження на керівника школи, що потребує перегляду управлінських стратегій і нових підходів до забезпечення якості освіти в умовах високої невизначеності. Керівник має оперативно реагувати на постійну зміну безпекової ситуації, нестабільність нормативного поля, непередбачуваність кадрових, ресурсних і організаційних обставин. Це потребує від нього гнучкості управлінських рішень, стресостійкості, здатності швидко адаптувати освітній процес до нових умов і водночас забезпечувати його якість та безпеку. Сучасний керівник має поєднувати функції менеджера, фасилітатора, кризового координатора і морального орієнтира для шкільної спільноти.

Для ефективного реагування на нову реальність директор школи має володіти цілим спектром специфічних управлінських і особистісних навичок для виконання таких задач, як:

- антикризове управління в умовах

нестабільності, координування дій у надзвичайних ситуаціях та комунікація з місцевою владою, громадськими організаціями й батьківською спільнотою;

- забезпечення гнучкості освітнього процесу, зокрема дотримання умов дистанційного та змішаного навчання;
- гарантування фізичної та психологічної безпеки школярів і педагогів, серед іншого в умовах повітряних тривог, евакуацій або втрати приміщень;
- створення підтримувального освітнього середовища, орієнтованого на підтримку емоційного здоров'я педагогічного колективу та учнів, розвиток культури довіри, співпраці й підтримки (Кулешова О. А., 2023);
- залучення ресурсів, написання грантових заявок, координування проєктів, пов'язаних із відновленням освітнього середовища (Мері Гутман, 2024);
- уміння бути лідером в умовах невизначеності, ухвалювати відповідальні рішення попри брак чітких інструкцій (Мері Гутман, 2024).

Ефективність виконання трудових функцій директора школи в умовах війни залежить від цілеспрямованого розвитку професійних компетентностей, що створює запит на оновлення програм підвищення кваліфікації, а також науково-методичне супроводження в нових реаліях. Воєнна агресія росіян стала своєрідним каталізатором глибоких трансформацій у сфері безперервної освіти керівників закладів загальної середньої освіти, що потребує комплексного педагогічного осмислення та розроблення нових підходів, які суголосні сучасним викликам і спроможні забезпечити сталий розвиток у кризових умовах.

Такі зміни пріоритетності у виконанні трудових функцій керівника в умовах війни визначають першочергові освітні запити, на задоволення яких належить орієнтувати програми професійного розвитку.

Пропозиції від провайдерів освітніх послуг мають ураховувати той факт, що в кризових умовах мотивація до безперервного навчання зростає, як доводить польська дослідниця А. Літава (Літава А., 2008, (<https://salo.li/DD0649e>). Моделювання програм важливо здійснювати з урахуванням того, що мотивація керівника до професійного розвитку в умовах викликів і загроз не зменшується, а складається із внутрішніх і зовнішніх мотивів, пов'язана з контекстом невизначеності (Стойкова В. В., Кулешова О. А., 2023).

У складних воєнних реаліях і надзвичайних ситуаціях доцільно оперативно виявляти, формування та розвиток яких саме професійних компетентностей керівник потребує найбільше. Починаючи з 2018 року Миколаївський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти щорічно вивчає освітні інтереси широких кіл споживачів послуг у рамках моніторингового дослідження регіонального рівня. Цей вектор діяльності є важливим структурним елементом внутрішньої системи забезпечення її якості, узгоджуючи на клієнтоорієнтованій основі очікування споживачів послуг із контентом, формами організації навчання, методами і практикою викладання. В умовах сьогодення, коли освітні запити керівників зазнають стрімких змін, таке вивчення набуває ще більшої ваги. Освітню потребу дорослої людини дослідниця С. В. Архипова розглядає як «стан недостатності, при якому вона відчуває нестачу в знаннях, різних напрямках, видах чи формах освітньої діяльності...» (Архипова С. В., 2014, с. 283).

У 2025 році до нього долучилося 143 керівники закладів загальної середньої освіти (35 % із міської місцевості, 65 % із сільської). Вибіркову сукупність дослідження розраховували за методикою простої випадкової вибірки. Довірча ймовірність (точність) становить 95 %, довірчий інтервал (похибка) – 5 %, що робить можливою екстраполяцію результатів опитування на всю генеральну сукупність керівників закладів освіти Миколаївської області. Методами дослідження є опитування та

статистичний аналіз результатів.

Розроблено систему запитань для аналізу, з-поміж яких спрямовані на виявлення усвідомлених освітніх запитів керівника закладу загальної середньої освіти. Також у полі зору перебували мотиви до професійного розвитку, задоволеність послугою, що надає МОППО, найбільш привабливий для клієнта формат організації освітнього процесу, методи і практики викладання, роль викладача тощо. Задля виявлення кола актуальних професійних інтересів керівника використано описи компетентностей, представлених через знання і вміння, в структурі характеристик кожної з його трудових функцій відповідно до Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568–21).

Аналіз відповідей показав, що директори закладів освіти Миколаївської області на четвертому році війни не втратили мотивації до професійного розвитку: 45,5 % опитаних зазначили, що основним мотивом вважають необхідність відповідати сучасним вимогам, 39,9 % прагнуть набути компетентностей, яких не мали раніше, 14 % хочуть обмінятися досвідом із колегами і лише для 0,6 % метою є отримання документа про підвищення кваліфікації. Сумарно 99,4 % керівників обирають мотиви, що пов'язані з успішним виконанням трудових функцій. Такий розподіл є підтвердженням ідеї про те, що в умовах кризи інтерес до професійного розвитку не втрачається, а посилюється.

Аналіз відповідей на питання про форму підвищення кваліфікації свідчить, що професійний розвиток керівника в умовах війни належить здійснювати переважно в дистанційній формі: 57 % обрали дистанційну форму, 19 % змішану, 24 % – очну. Такий вибір керівників здебільшого цілком очікуваний, оскільки саме дистанційний та змішаний формати дають змогу директору поєднувати управління школою і власне навчання, що вкрай важливо в умовах постійних викликів і загроз.

Результати опитування свідчать про трансформацію запитів керівників ЗЗСО щодо форм і підходів професійної підтримки з боку інститутів післядипломної педагогічної освіти. Найбільш прийнятною моделлю взаємодії з боку викладача таких інституцій керівники шкіл вважають тьюторську роль (40 %), що вказує на потребу в індивідуалізованому супроводі, зорієнтованому на розвиток управлінських компетентностей через наставництво та консультування. Коучингова модель, яку підтримали 34 % респондентів, свідчить про зацікавленість у партнерській співпраці, що сприяє пошуку рішень і розвитку потенціалу керівника. Фасилітаторську роль (19 %) розглядають як корисну для створення умов до колективного напрацювання ідей, особливо в контексті командної роботи. Водночас лише 7 % керівників заявили про непотрібність зміни підходів до підвищення кваліфікації, що підтверджує наявність запиту на оновлення форм професійного розвитку в системі післядипломної освіти.

Набуті дані засвідчують переважання попиту на активні, практико-орієнтовані форми навчання, що обирають учасники освітнього процесу. Зокрема практичні заняття (62 %), тренінги (4 %) та майстер-класи (38 %) посідають провідні позиції серед форм, яким надають перевагу. Така динаміка свідчить про зростання суб'єктності учнів, їхню готовність до активного залучення у процес навчання та переорієнтацію з пасивного споживання знань на діяльнісний, інтерактивний підхід. У виборі зазначених форматів відображено прагнення до опанування не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, рефлексії та взаємодії, що є ключовими компонентами сучасного професійного розвитку.

Аналіз відповідей керівників закладів освіти Миколаївської області щодо критеріїв вибору провайдера послуг професійного розвитку свідчить про усвідомлення необхідності поєднання виконання управлінських функцій із безперервним навчанням за умов обмежених ресурсів і часу. Перева-

жання варіанта «зручна форма навчання і наближеність до місця проживання» (51 %) як найвагомішого критерію демонструє прагматичний підхід до організації фахового зростання – керівники орієнтуються насамперед на доступність та логістичну зручність освітніх послуг. Водночас якість змістового наповнення програм (32 %) та використання активних методів навчання (17 %) посідають другорядні позиції, що може свідчити або про базовий рівень довіри до змісту вже доступних програм, або про високий ступінь впливу зовнішніх обставин (зокрема воєнних умов) на освітні пріоритети. Загалом розподіл відповідей підтверджує, що успішна реалізація професійного розвитку керівників потребує не лише якісного змісту, а й гнучких, адаптивних форм організації навчання, що не конфліктують із виконанням поточних посадових обов'язків.

Для виявлення актуальних запитів очільників закладів загальної середньої освіти щодо змістового наповнення програм професійного розвитку їм запропоновано перелік із 48 здатностей, що охоплюють фахові знання та вміння, є необхідними для якісного виконання трудових функцій. Кожна з позицій відображає конкретні прояви управлінських компетентностей. Їх аналіз дає змогу ідентифікувати преференції цільової аудиторії щодо ключових напрямів підвищення кваліфікації в контексті сучасних викликів.

Результати опитування свідчать про високий рівень усвідомлення потреби в професійному розвитку серед керівників закладів загальної середньої освіти. Попри методологічне обмеження – обрати не більше 15 здатностей із-поміж 48 запропонованих, – респонденти здебільшого перевищили зазначену межу, що підтверджує широкий спектр запитів та відчуття багатоплановості управлінських викликів, із якими стикаються керівники в умовах сьогодення. Така тенденція висвітлює не лише прагнення всебічного професійного зростання, а й нестачу належних умов для задоволення цих потреб у наявному середовищі підви-

щення кваліфікації, що актуалізує зацікавленість у більш гнучких, адресних та змістовно насичених програмах професійного розвитку. У таблиці «Розподіл преференцій

у професійному розвитку керівника» представлено результати, упорядковані за зменшенням відсотка вибору.

Таблиця

Розподіл преференцій у професійному розвитку керівника

<i>Аспект професійного розвитку</i>	<i>% відповідей</i>
А 2.2. Здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, зокрема стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування	77,6
Б 1.3. Здатність проводити внутрішній моніторинг якості освіти	77,6
А 2.3. Здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти	76,9
Б 1.2. Здатність запровадити функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти	75,5
А 1.2. Здатність проєктувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти	73,4
Б 1.1. Здатність забезпечувати організацію якісного освітнього процесу	73,4
А 2.7. Здатність здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності	72,0
В 1.2. Здатність швидко реагувати на зміни та формувати гнучкість і адаптивність у всіх учасників освітнього процесу	65,7
А 1.1. Здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти	63,6
А 2.1. Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу	63,6
А 2.5. Здатність управляти змінами	62,2
В 1.3. Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, зокрема з використанням цифрових технологій	62,2
А 3.2. Здатність ефективно управляти персоналом	59,4
Б 2.3. Здатність аналізувати та враховувати результати зовнішнього моніторингу якості освіти	58,0
В 3.1. Здатність організовувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності	58,0
Д 1.1. Здатність генерувати та впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації	58,0
А 3.4. Здатність мотивувати та стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку	56,6
А 3.1. Здатність застосовувати оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати ефективну кадрову політику	55,9
Г 2.1. Забезпечення інклюзивного освітнього середовища	55,9
Б 2.2. Здатність аналізувати та враховувати результати заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти	55,2
Г 1.6. Здатність до забезпечення безпечного цифрового освітнього середовища	54,5
А 2.6. Здатність приймати й ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці наявних альтернатив і ризиків	53,1

Б 2.1. Здатність забезпечити участь закладу освіти в заходах / процедурах системи зовнішнього забезпечення якості освіти	53,1
В 1.4. Здатність представляти інтереси закладу освіти	53,1
В 3.3. Здатність забезпечувати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти	53,1
Д 3.2. Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські ресурси	53,1
А 2.4. Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти	52,4
Г 1.1. Здатність забезпечити сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня залежно від його індивідуальних особливостей, потреб, інтересів	52,4
Д 3.3. Здатність керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання	52,4
Г 1.3. Здатність організувати заходи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу	51,0
Г 3.1. Здатність використовувати технології проєктування в управлінській діяльності	51,0
Г 2.2. Здатність до організації забезпечення інклюзивного навчання, психолого-педагогічного супроводу учнів з особливими потребами	49,0
В 2.2. Здатність до сприяння в дотриманні педагогічної етики, культури спілкування, доброчесності та добропорядності учасників освітнього процесу	48,3
В 2.3. Здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами, створювати позитивний психологічний клімат організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії	48,3
В 1.1. Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні взаємодії та зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти	47,6
А 3.5. Здатність забезпечувати наставництво, супервізію	46,9
Г 1.2. Здатність забезпечити умови праці для працівників закладу освіти, облаштовувати їхні робочі місця з урахуванням санітарних норм і правил	46,9
В 2.1. Здатність сприяти розвитку в учасників освітнього процесу поваги та дбайливого ставлення до національних, історичних, культурних цінностей, нематеріальної культурної спадщини українського народу	46,2
Г 1.4. Здатність до забезпечення надання домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти, організації їхнього харчування	46,2
А 3.3. Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників	45,5
В 3.2. Здатність здійснювати прозору та відкриту інформаційну політику	45,5
Д 3.1. Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності	45,5
Б 1.4. Здатність забезпечувати формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу	44,8
В 3.4. Здатність до забезпечення співпраці залучених фахівців (логопедів, психологів, асистентів учителя тощо) до надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами	44,1

Д 2.1. Здатність до здійснення самомотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти	43,4
Г 1.5. Здатність забезпечити умови, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди	41,3
А 1.3. Здатність укладати угоди (договори, контракти)	40,6
Д 2.2. Здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя	39,9

Також респондентам запропоновано відкрите запитання «Які ще освітні потреби ви маєте?», за результатами узагальнення якого виявлено, що вони здебільшого потребують формування і розвитку здатностей, які актуалізувалися в умовах війни:

- діяти в умовах кризи, оперативно приймати рішення в екстремальних ситуаціях, організовувати безпечне освітнє середовище, координувати дії під час повітряних тривог, евакуації, обстрілів тощо;
- забезпечувати психологічну підтримку учням і колективу, зберігати емоційну рівновагу, підтримувати атмосферу довіри й стабільності в закладі;
- займати сильну лідерську позицію, надихати, об'єднувати та мобілізувати педагогічний колектив, ефективно розставляти пріоритети в умовах обмежених ресурсів;
- здійснювати чітку, прозору комунікацію зі всіма учасниками освітнього процесу, залучаючи батьківську спільноту, місцеві органи влади, військову адміністрацію, громадські організації;
- знати чинне законодавство в умовах воєнного стану, зокрема щодо тривалості навчального року, переведення учнів, організації дистанційного навчання, охорони праці та безпеки;
- реалізовувати ефективну організацію змішаного навчання, уміти працювати з цифровими інструментами управління, комунікації та оцінювання;
- послуговуватися зовнішніми ре-

сурсами, оптимізувати витрати, забезпечувати функціонування укриттів і засобів індивідуального захисту;

- удосконалювати здатність до професійної рефлексії та готовності до змін, гнучкості у прийнятті рішень і здатності навчатися разом із колективом.

Аналіз розподілу відповідей респондентів засвідчує чітко виражену орієнтацію керівників ЗЗСО на потребу в розвитку управлінських компетентностей, що є критично важливими в умовах системних викликів та постійної невизначеності. Зокрема найбільший запит сконцентрований навколо двох трудових функцій: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти (А) та забезпечення управління якістю освітньої діяльності (Б). Це свідчить про те, що сучасний керівник школи, діючи в умовах воєнного стану та зростання суспільних очікувань, усвідомлює необхідність не лише оперативного реагування на поточні проблеми, а й довгострокового планування, бачення перспективи, формування стратегічних цілей розвитку закладу. Одночасно відчувається потреба в інструментах і знаннях, що дає змогу будувати дієву внутрішню систему забезпечення якості, здійснювати моніторинг, аналіз освітніх результатів, ухвалювати управлінські рішення на основі даних. Результати опитування унаочнюють те, що потреби керівників зумовлені сучасними викликами, трансформаціями, збільшенням відповідальності. Формування стратегічної компетентності та компетентності в управлінні якістю освіти має стати пріоритетним напрямом професійного розвитку

керівних кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти, особливо в регіонах, які зазнали серйозного впливу воєнних дій.

Нині постає необхідність оновлення підходів до проектування змісту програм підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти. Вони мають не лише відповідати вимогам сучасного законодавства й освітньої політики, але й розуміти реальні потреби й запити цільової аудиторії. Ефективність таких програм значною мірою залежить від індивідуалізації освітніх траєкторій, що передбачає орієнтацію на специфічні запити керівників ЗЗСО щодо змісту, форм і методів навчання. Особливої актуальності набуває гнучкість організаційних форматів, зокрема переважне використання дистанційної та змішаної форм навчання, що дають змогу врахувати обмеження часу, безпекові ризики та географічну розпорошеність учасників.

Суттєвою ознакою сучасних програм має бути практико-орієнтованість змісту, що реалізується через активні методи навчання: аналіз кейсів, проєктну діяльність, симуляції управлінських ситуацій, моделювання кризових сценаріїв. Значну роль

відіграють наставництво, індивідуальне консультування, командна взаємодія, а також колективне напрацювання рішень, що сприяє не лише розвиткові професійних компетентностей, але й формуванню управлінських спільнот, здатних до самоорганізації й підтримки у складних умовах. Проектування змісту освітніх програм для керівників ЗЗСО потребує переорієнтації з теоретико-інформативної парадигми на практико-контекстну модель, у якій ключову роль відіграють взаємодія, рефлексія та прикладне застосування знань у конкретному управлінському контексті.

Пропонуємо орієнтовну рамку змісту 30-годинної програми професійного розвитку керівника ЗЗСО на основі виявлених актуальних освітніх потреб в умовах війни (таблиця). Через обмеження її тривалості доцільно вводити насамперед ті теми, які були підтримані переважною більшістю респондентів під час попереднього опитування та аналізу запитів. Такий підхід забезпечує змістову релевантність програми, відповідає реальним потребам цільової аудиторії та дозволяє максимально ефективно використати обмежений часовий ресурс.

Таблиця 2

Орієнтовна рамка змісту програми професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти на основі Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»

(наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568–21, <https://salo.li/5b3Bf12>)

	Тематичний блок	Очікувані результати	Частка від загальної кількості годин
1.	Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти: визначення та реалізація стратегії розвитку, цифрової трансформації, стратегічне планування, інноваційне управління розвитком (А 2.2., А 2.3.)	А 2.2.3 1, А 2.2.3 2, А 2.2.3 3 А 2.2.У 1, А 2.2.У 2, А 2.2.У 3 А 2.3.3 1, А 2.3.3 2, А 2.3.3 3 А 2.3.У 1, А 2.3.У 2, А 2.3.У 3	30 %
2.	Внутрішня система забезпечення якості освіти: організація функціонування; проведення внутрішнього моніторингу якості освіти (Б 1.2., Б 1.3.)	Б 1.2.3 1, Б 1.2.3 2, Б 1.2.3 3, Б 1.2.У 1, Б 1.2.У 2, Б 1.2.У 3	25 %

3.	Управління якістю освітнього процесу і документацією (А 1.2., Б 1.1.)	А 1.2.3 1, А 1.2.3 2, А 1.2.3 3 А 1.2.У 1, А 1.2.У 2, А 1.2.У 3 Б 1.1.3 1, Б 1.1.3 2, Б 1.1.3 3, Б 1.1.3 4, Б 1.1.3 5, Б 1.1.3 6, Б 1.1.3 7, Б 1.1.У 1, Б 1.1.У 2, Б 1.1.У 3 Б 1.1.У 4, Б 1.1.У 5, Б 1.1.У 6 Б 1.1.У 7, Б 1.1.У 8, Б 1.1.У 8	25 %
4.	Ефективність управлінської діяльності: контроль і оцінювання. Адаптивність, гнучкість реагування на зміни учасників освітнього процесу (А 2.7., В 1.2.)	А 2.7 3 1, А 2.7 У 1, В 1.2. 3 1, В 1.2. У1	20 %

*Джерело: складено на основі Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»
(наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568–21 (<https://sal0.li/5b3Bf12>))*

Висновки та перспективи дослідження. Війна суттєво трансформувала трудові функції керівника закладу загальної середньої освіти, поставивши перед ним нові виклики, що виходять за рамки традиційного управління. Зміни торкнулися не лише організаційно-адміністративної сфери, а й етичної, психологічної, стратегічної. Керівник нині має бути не лише управлінцем, а й кризовим менеджером, психологом, комунікатором, гарантом безпеки та емоційної стабільності колективу.

Посилилася роль функцій, що пов'язані із забезпеченням безперервності освітнього процесу в умовах небезпеки, дистанційного та змішаного навчання, збереження колективу, формування довіри в громаді. Значно зросло навантаження в площині стратегічного планування, гнучкого реагування на нестабільну ситуацію, налагодження взаємодії з місцевою владою, волонтерами, міжнародними партнерами. Ці зміни потребують оновлення підходів до професійного розвитку керівників, перегляду стандартів управлінської діяльності та запровадження системи підтримки, що

здатна забезпечити стійкість та ефективність керівної функції в умовах кризи.

Результати дослідження зафіксували високий рівень усвідомлення керівників закладів освіти актуальності розвитку управлінських компетентностей у контексті сучасних викликів. Особливу увагу респонденти приділяють стратегічному плануванню, внутрішньому моніторингу якості освіти, упровадженню інновацій та цифрових рішень. Це свідчить про націленість на модернізацію управління, підвищення ефективності та орієнтацію на сталість розвитку освітніх установ.

Аналіз емпіричних даних дозволив визначити ключові змістові блоки програми підвищення кваліфікації, яка має бути практично спрямованою, адаптивною до змін та орієнтованою на розвиток сучасного управлінського мислення.

Перспективи наукових розвідок убачаємо у вивченні психологічної готовності керівників до впровадження окреслених змін залежно від типу, розміру та місця розташування закладів освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Архипова С. В. Освітні потреби дорослих / С. В. Архипова // Освіта дорослих / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка. – К. : Основа, 2014. – С. 283.
2. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023

навчальному році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://salo.li/04Bc869>.

3. Загальнодержавне моніторингове дослідження якості освіти у закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Звіт за результатами моніторингу 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://salo.li/430FCeC>

4. Загальнодержавне моніторингове дослідження якості освіти у закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Звіт за результатами моніторингу 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://salo.li/946184b>

5. Кулешова О. А. Психологічно безпечне освітнє середовище як фактор впливу на результати навчання здобувачів освіти / О. А. Кулешова // Вересень. – 2023. – № 4 (99). – С. 122. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.4.2023.10>

6. Лукіна Т. О. Освітні потреби керівника закладу загальної середньої освіти як індикатор розвитку професійної компетентності / Т. О. Лукіна // Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». – 2022. – № 20 (49). – С. 106–129. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20\(49\)-106-129](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20(49)-106-129).

7. Лук'янова Л. Б. Освітні потреби різних категорій дорослих у контексті особистісного і професійного розвитку / Л. Б. Лук'янова // Теоретичні і практичні аспекти розвитку освіти дорослих : зб. наук. праць. – 2018. – С. 42–67.

8. Мері Гутман. Виклики, що стоять перед лідерством в освіті в тіні війни: міжнародні та мультикультурні перспективи з зон конфлікту/ Мері Гутман // Коледж Ефрата, Єрусалим. Ізраїль. С. 64. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://surl.lu/qxhbes>. DOI: 10.4324/9781003571575

9. Пономарьова М. С. Особливості мотивації до навчання дорослого населення України / М. С. Пономарьова // Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 8–9 червня 2023 р. – Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2023. – С. 31–34.

10. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 № 17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0975-19#Text>

11. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568–21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://salo.li/5b3Bf12>

12. Публічний звіт Голови Державної служби якості освіти України за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (<https://surl.li/sjpdjr>)

13. Стойкова В. В., Кулешова О. А. Тенденції розвитку освітніх потреб педагогів в умовах глобальних суспільних викликів та загроз / В. В. Стойкова, О. А. Кулешова // Вересень. – 2023. – № 1 (96). – С. 14–31. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2023.02>.

14. Goiek B. *Poznawcze potrzeby nauczycieli*. – Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2010. – 186 p.

15. Litawa A. *Motywy uczestnictwa nauczycieli w kształceniu ustawicznym* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://salo.li/DD0649e>

EDUCATIONAL NEEDS OF SCHOOL LEADERS IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES, SIGNIFICANCE, AND SEARCH FOR SOLUTIONS

*Kuleshova Oksana,
Senior Teacher of the Department
of Pedagogy, Psychology and Education Management
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute*

The article explores the transformation of the professional functions of school principals in the context of the full-scale war in Ukraine. It demonstrates that the war has introduced qualitatively new management challenges, requiring principals to develop additional competencies in crisis management, safety planning, psychological support, strategic vision, and digital adaptability. Based on a regional monitoring study conducted among 143 principals of general secondary education institutions in the Mykolaiv region, the paper outlines the most pressing educational needs related to performing professional functions in accordance with the Professional Standard for School Leaders.

The analysis highlights a strong demand for competencies in strategic management, quality assurance, innovation implementation, and flexible decision-making under conditions of uncertainty. The study also indicates that motivation for professional development is not diminished; on the contrary, it is reinforced in crisis settings, driven by a combination of internal and external factors. Preferences of school leaders regarding training formats and teaching methods are identified, with a clear emphasis on distance and blended learning, active and practice-oriented methods, mentoring, tutoring, and team-based learning.

Based on the collected data, a conceptual framework for a 30-hour professional development program tailored to wartime conditions is proposed. The article emphasizes the need to reorient the system of in-service education to support leadership competencies that enhance institutional resilience, adaptability, and capacity for recovery during crises.

Keywords: educational needs; labor functions; professional competencies; professional development.

REFERENCES

1. Arkhypova, S. V. (2014). Osvitni potreby doroslykh [Adult educational needs] *Osvita doroslykh* (Ed. V. H. Kremin, Yu. V. Kovbasiuk). K.: Osnova (ukr).
2. Doslidzhennia yakosti orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh viiny u 2022/2023 navchalnomu rotsi [Research on the quality of the organization of the educational process in war conditions in the 2022/2023 academic year] [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://salو.li/04Bc869> (ukr).
3. Goiek, B. (2010). Poznawcze potrzeby nauczycieli [Teachers' cognitive needs]. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego (pol).
4. Kuleshova, O. A. (2023). Psykholohichno bezpechne osvitnie seredovyshe yak faktor uplyvu na rezultaty navchannia zdobuvachiv osvity [Psychologically safe educational environment as a factor influencing the learning outcomes of education seekers]. *Veresen*, 2023, 4 (99), 122. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.4.2023.10> (ukr).
5. Litawa, A. Motywy uczestnictwa nauczycieli w ksztalceniu ustawicznym [Motives for teachers' participation in continuing education] [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://salو.li/DD0649e> (data zvernennia: 07.07.2025) (ukr).
6. Lukianova, L. B. (2018). Osvitni potreby riznykh katehorii doroslykh u konteksti osobystisnoho i profesiinoho rozvytku [Educational needs of different categories of adults in the context of personal and professional development]. *Teoretychni i praktychni aspekty rozvytku osvity doroslykh*, 42–67 (ukr).
7. Lukina, T. O. (2022). Osvitni potreby kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity yak indyikator rozvytku profesiinoi kompetentnosti [Educational needs of the head of a general

secondary education institution as an indicator of the development of professional competence]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriya «Pedahohichni nauky»*, 20 (49), 106–129. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20\(49\)-106-129](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20(49)-106-129) (ukr).

8. Meri Hutman. (2024). Vyklyky, shcho stoiat pered liderstvom v osviti v tini viiny: mizhnarodni ta multykulturni perspektyvy z zon konfliktu [Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War: International and Multicultural Perspectives from Zones of Conflict] Koledzh Efrata, Yerusalym. Izrail. S 64. [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://surl.ln/qxhbec>. DOI: 10.4324/978100357157 (ukr).

9. Ponomarova, M. S. (2023). Osoblyvosti motyvatsii do navchannia dorosloho naselennia Ukrainy [Peculiarities of motivation for learning among the adult population of Ukraine]. *Osvita doroslykh: svitovi tendentsii, ukrainski realii ta perspektyvy*. Kharkiv: KhNPU im. H. S. Skovorody, 31–34 (ukr)

10. Procedure for conducting institutional audits of general secondary education institutions: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 09.01.2019. № 17 [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0975-19#Text> (ukr).

11. Profesiyni standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»: nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 17.09.2021 № 568–21 [Professional standard «Head (director) of a general secondary education institution»: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated September 17, 2021. № 568–21] [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://salo.li/5b3Bf12> (ukr).

12. Publichnyi zvit Holovy Derzhavnoi sluzhby yakosti osvity Ukrainy za 2024 rik [Public report of the Head of the State Education Quality Service of Ukraine for 2024] [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: (<https://surl.li/sjpdjr>) (ukr).

13. Stoikova, V. V. & Kuleshova, O. A. (2023). Tendentsii rozvytku osvitnikh potreb pedahohiv v umovakh hlobalnykh suspilnykh vyklykiv ta zahroz [Trends in the development of educational needs of teachers in the context of global social challenges and threats]. *Veresen*, 1(96). 14–31. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2023.02> (ukr).

14. Zahalnodержавне мониторингове дослідження якості освіти у закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Звіт за результатами мониторингу 2023 [Nationwide monitoring study of the quality of education in secondary education institutions under martial law. Monitoring results report 2023] [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/Rezultati_monitoringu_Testuvannya_uchniv_6_8_klasiv_matematika_ukrainska_mova_SQE-SURGe_2023.pdf (ukr).

15. Zahalnodержавне мониторингове дослідження якості освіти у закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Звіт за результатами мониторингу 2024 [Nationwide monitoring study of the quality of education in secondary education institutions under martial law. Monitoring results report 2024] [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://salo.li/946184b> (ukr).

Стаття надійшла до редакції: 21.08.2025

Прийнято до друку: 24.09.2025