Соціальна і гуманітарна політика

УДК 351.851:37.014.5

Поспєлова Тетяна Вадимівна
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Pospielova Tetiana
Doctor in Public Administration, Associate Professor,
Professor at the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-8927-3026

Панченко Алла Гнатівна
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Panchenko Alla
PhD in Public Administration, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-4757-0583

Юрійчук Іван Ярославович
старший викладач кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Yuriichuk Ivan
Senior Lecturer of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0009-0002-3328-142X

ДЕРЖАВНА ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ

STATE EDUCATIONAL POLICY FOR GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS UNDER MARTIAL LAW: MANAGEMENT CHALLENGES AND SYSTEM RESILIENCE

Анотація. *Вступ. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України зумовила глибокі трансформації у функціонуванні системи загальної середньої освіти, яка в умовах воєнного стану набула ознак критичної соціальної інфраструктури. Масштабні інфраструктурні втрати, масове внутрішнє переміщення учнів і педагогічних працівників, зміна форматів організації освітнього процесу та зростання психосоціальних ризиків актуалізували необхідність переосмислення державної освітньої політики з позицій антикризового управління та забезпечення стійкості системи. За таких умов освітня політика виконує не лише розвиткову, а й стабілізаційну функцію, спрямовану на збереження безперервності навчання, людського потенціалу та соціальної згуртованості.*

Мета. Метою статті є обґрунтування управлінських викликів реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та визначення ключових компонентів забезпечення стійкості освітньої системи з урахуванням інфраструктурних, управлінсько-координаційних і психосоціальних чинників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували: офіційні статистичні та аналітичні дані Міністерства освіти і науки України щодо пошкоджених і зруйнованих закладів освіти; звіти та аналітичні

матеріали OECD, UNESCO та UNICEF, зокрема щодо освітніх втрат і психосоціального стану дітей та педагогів; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері державної освітньої політики, кризового та адаптивного публічного управління. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації (для аналізу підходів до державної освітньої політики та стійкості системи), аналізу і синтезу (для виокремлення ключових управлінських викликів і компонентів стійкості), логічного узагальнення (для формулювання висновків і визначення напрямів подальших досліджень).

Результати. У статті доведено, що реалізація державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану відбувається в ситуації повторюваних кризових впливів, що потребує переходу від традиційних стабілізаційних підходів до логіки забезпечення стійкості системи. Обґрунтовано, що стійкість системи загальної середньої освіти формується через взаємодію трьох ключових контурів: інфраструктурно-організаційного (збереження та адаптація освітньої мережі), управлінсько-координаційного (адаптивні управлінські рішення, міжінституційна взаємодія, організаційне навчання) та психосоціального (підтримка психологічної стійкості учасників освітнього процесу). Показано, що ігнорування психосоціального виміру знижує загальну спроможність системи підтримувати базові функції та відновлюватися навіть за наявності ресурсної підтримки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів управлінської та психосоціальної стійкості системи загальної середньої освіти, а також з аналізом ефективності державної освітньої політики на рівні територіальних громад у процесі воєнного та післявоєнного відновлення.

***Ключові слова**: державна освітня політика, загальна середня освіта, воєнний стан, стійкість системи, антикризове управління, психосоціальний вимір.*

***Summary.** Introduction. The full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine has caused profound transformations in the functioning of the general secondary education system, which under martial law has acquired the characteristics of critical social infrastructure. Large-scale infrastructural losses, mass internal displacement of students and teachers, changes in the formats of educational provision, and the escalation of psychosocial risks have intensified the need to reconsider state education policy from the perspective of crisis management and system resilience. Under these conditions, education policy performs not only a developmental but also a stabilising function aimed at ensuring continuity of learning, preservation of human capital, and social cohesion.*

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the managerial challenges of implementing state education policy with regard to general secondary education institutions under martial law and to identify the key components of ensuring the resilience of the education system, taking into account infrastructural, managerial-coordination, and psychosocial factors.

Materials and Methods. The research materials include official statistical and analytical data of the Ministry of Education and Science of Ukraine on damaged and destroyed educational institutions; reports and analytical materials of the OECD, UNESCO, and UNICEF, particularly those addressing learning losses and the psychosocial condition of children and teachers; as well as scholarly works of domestic and international researchers in the fields of state education policy and crisis-adaptive public management. The study employs methods of theoretical generalisation and systematisation (to analyse approaches to state education policy and system resilience), analysis and synthesis (to identify

key managerial challenges and components of resilience), and logical generalisation (to formulate conclusions and outline directions for further research).

Results. The article demonstrates that the implementation of state education policy regarding general secondary education institutions under martial law takes place in a context of recurring crisis impacts, which necessitates a shift from traditional stabilisation approaches to a resilience-oriented governance logic. It is substantiated that the resilience of the general secondary education system is formed through the interaction of three key dimensions: infrastructural-organisational (preservation and adaptation of the educational network), managerial-coordination (adaptive management decisions, inter-institutional coordination, and organisational learning), and psychosocial (supporting the psychological resilience of participants in the educational process). The study shows that neglecting the psychosocial dimension significantly reduces the overall capacity of the system to maintain its core functions and recover, even in the presence of sufficient material resources.

Prospects. Future research prospects include the development of indicators for assessing managerial and psychosocial resilience of the general secondary education system, as well as the analysis of the effectiveness of state education policy at the level of territorial communities during wartime and post-war recovery.

Key words: *state education policy, general secondary education, martial law, system resilience, crisis management, psychosocial dimension.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України та запровадження воєнного стану радикально змінили умови реалізації державної освітньої політики, зокрема у сфері загальної середньої освіти. Заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах тривалої безпекової нестабільності, що вимагає від

системи публічного управління не лише оперативного реагування, а й переосмислення управлінських підходів до забезпечення безперервності освітнього процесу.

У програмних документах державного рівня освіта визначається як критично важлива складова національної стійкості та відновлення країни в умовах війни [1]. Водночас аналіз урядових звітів і аналітичних матеріалів засвідчує, що чинні механізми реалізації державної освітньої політики не повною мірою адаптовані до тривалих кризових умов [2]. Зокрема, у звітах Рахункової палати України акцентується на проблемах координації управлінських рішень у сфері освіти, фрагментарності фінансових інструментів та нерівномірності управлінської спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану [3].

Емпіричні оцінки міжнародних організацій також підкреслюють, що в країнах, які перебувають у стані воєнного конфлікту або постконфліктного відновлення, ключовими ризиками для системи загальної середньої освіти є не лише матеріальні втрати, а й обмежена інституційна здатність органів публічної влади забезпечувати узгоджене та гнучке управління освітньою мережею. У звітах OECD та UNESCO наголошується, що традиційні ієрархічні моделі управління освітою в умовах криз виявляються малоефективними без запровадження адаптивних та антикризових управлінських механізмів [4; 5].

Окремої уваги потребує психосоціальний вимір функціонування закладів загальної середньої освіти, який у воєнних умовах набуває управлінського значення. Аналітичні матеріали UNICEF та інших міжнародних партнерів вказують на необхідність інтеграції психосоціальної підтримки у систему управління освітою як передумови збереження стійкості освітнього середовища та запобігання професійному виснаженню педагогічних і управлінських кадрів [6].

Таким чином, наявні програмні документи та якісні емпіричні оцінки свідчать, що проблеми реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану мають комплексний управлінський характер і пов'язані з недостатньою адаптацією управлінських механізмів до тривалих кризових викликів. Це зумовлює необхідність наукового аналізу управлінських викликів воєнного періоду та обґрунтування механізмів реагування, здатних забезпечити стійкість і керованість системи загальної середньої освіти..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації державної освітньої політики перебувають у фокусі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі публічного управління та адміністрування. Теоретико-методологічні засади державної політики у сфері освіти ґрунтовно розкрито у працях І. Бех, Л. Гриневич, В. Кремень, О. Ляшенко, О. Савченко, які обґрунтовують стратегічну роль освіти як ключового чинника суспільного розвитку та формування людського капіталу [7-10].

Окрему групу наукових праць становлять дослідження, присвячені управлінню закладами загальної середньої освіти в умовах реформування та децентралізації. Так, Л. Калініна, О. Марчак, О. Локшина аналізують трансформацію управлінських функцій у сфері загальної середньої освіти, зростання ролі місцевого самоврядування та посилення автономії закладів освіти [10; 11]. Проблематика реалізації концепції Нової української школи знайшла відображення у працях О. Савченко, І. Беха, Н. Бібік, де основна увага зосереджується на змісті освітніх змін, компетентнісному підході та оновленні освітнього середовища [12]. Водночас управлінський аспект упровадження зазначених реформ у багатьох дослідженнях розглядається опосередковано, без комплексного аналізу управлінських рішень, що забезпечують практичну реалізацію державної освітньої політики.

Зарубіжні наукові дослідження та аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема OECD та UNESCO, акцентують увагу на необхідності посилення інституційної спроможності органів публічного управління у сфері освіти, застосуванні доказових підходів до формування політики та забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями і механізмами їх реалізації [4; 5; 6]. У цих матеріалах підкреслюється, що трансформація системи загальної середньої освіти потребує не лише зміни освітніх стандартів, а й удосконалення управлінських моделей та процедур прийняття рішень.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що попри ґрунтовні напрацювання у сфері державної освітньої політики та управління загальною середньою освітою, недостатньо дослідженим залишається питання визначення управлінських викликів і розробка адаптивних антикризових рішень, спрямованих на підвищення стійкості, керованості та безперервності функціонування системи загальної середньої освіти, що і зумовлює наукову новизну та спрямованість даної статті.

Метою статті є науково обґрунтований аналіз реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та системних трансформацій, а також визначення управлінських викликів і розробка адаптивних антикризових рішень, спрямованих на підвищення стійкості, керованості та безперервності функціонування системи загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану відбувається за принципово нових управлінських обставин, що характеризуються поєднанням безпекових загроз, інфраструктурних втрат, демографічних зрушень і глибоких психосоціальних наслідків війни. За цих умов система загальної середньої освіти перестає бути виключно об'єктом галузевого регулювання і набуває ознак критичної соціальної

інфраструктури, стійкість якої безпосередньо залежить від якості управлінських рішень [1].

Масштаби інфраструктурних втрат у сфері освіти створили безпрецедентне управлінське навантаження на систему публічного управління. За офіційними даними Міністерства освіти і науки України, станом на кінець 2024 року внаслідок бойових дій було пошкоджено понад 3,5 тис. закладів освіти, з яких понад 400 закладів загальної середньої освіти зруйновано повністю [13]. У публічно-управлінському вимірі ці втрати означають не лише необхідність відновлення матеріальної бази, а й перегляд мережі закладів освіти, релокацію освітнього процесу, зміну логістики управління та ухвалення рішень у режимі нормативно-оперативної адаптації, що виходить за межі довоєнних управлінських сценаріїв.

Нестабільність інфраструктури безпосередньо вплинула на організацію освітнього процесу. За даними МОН України, у 2023–2024 навчальному році лише близько 35–40 % закладів загальної середньої освіти мали можливість працювати в очному форматі на постійній основі, тоді як інші функціонували у змішаному або дистанційному режимі залежно від безпекової ситуації [13]. Така варіативність форм навчання свідчить про відсутність універсальної моделі управління освітньою мережею в умовах війни та зумовлює необхідність гнучких управлінських механізмів, здатних враховувати локальні умови функціонування закладів освіти.

Додатковим чинником управлінської нестабільності стало масове внутрішнє переміщення населення. Внаслідок війни понад 1,2 млн учнів були змушені змінити місце навчання або формат освітнього процесу, що призвело до фрагментації освітніх траєкторій і нерівномірного перерозподілу навантаження між територіальними громадами [4]. У громадах прийому це зумовило зростання кількості учнів у класах, кадрові диспропорції та додаткове навантаження на управлінські структури, тоді як

у громадах вибуття – ризики деградації освітньої мережі. Зазначені процеси оголили обмеженість уніфікованих підходів до управління освітою та актуалізували потребу в диференційованих механізмах реагування з боку державної освітньої політики.

Управлінські виклики воєнного періоду посилюються істотними фінансовими диспропорціями. За результатами аудитів Рахункової палати України, чинні механізми фінансування освіти в умовах воєнного стану не завжди корелюють з реальним навантаженням на мережу закладів загальної середньої освіти та кількістю внутрішньо переміщених осіб у громадах [3]. Це призводить до ситуації, коли органи місцевого самоврядування несуть підвищену відповідальність за забезпечення безперервності освітнього процесу без адекватного ресурсного підкріплення, що знижує управлінську спроможність на місцевому рівні.

В умовах децентралізації саме місцевий рівень управління та керівники закладів загальної середньої освіти стали ключовими суб'єктами реалізації державної освітньої політики. Водночас, як зазначається в аналітичних звітах OECD [4] та UNESCO [5], у кризових і воєнних умовах передача повноважень без належного посилення інституційної та кадрової спроможності створює ризики фрагментації політики та зниження її ефективності. Український досвід підтверджує цю закономірність: управлінські рішення дедалі частіше ухвалюються в умовах високої невизначеності, часових обмежень і дефіциту управлінських ресурсів.

Окремим, але системоутворюючим чинником реалізації державної освітньої політики в умовах воєнного стану є психосоціальний вимір управління. За оцінками UNICEF (2023–2024), понад 60 % дітей шкільного віку в Україні перебувають у стані тривалого психологічного стресу, тоді як серед педагогічних і управлінських працівників фіксується зростання симптомів емоційного виснаження та професійного вигорання. У площині публічного управління ці процеси трансформуються у зниження

управлінської передбачуваності, підвищення ризиків кадрових втрат і ослаблення інституційної стійкості закладів освіти [6].

Ігнорування психосоціальних чинників у процесі ухвалення управлінських рішень призводить до розриву між формально задекларованими цілями державної освітньої політики та реальними можливостями їх реалізації. За цих умов психосоціальна стабілізація освітнього середовища має розглядатися не як допоміжний гуманітарний захід, а як управлінський механізм реагування, що забезпечує збереження кадрового потенціалу, підтримку керованості та стійкості системи загальної середньої освіти.

Сукупність наведених емпіричних даних дозволяє стверджувати, що проблеми реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану мають чітко виражений управлінський характер. Вони проявляються у розриві між стратегічними цілями освітніх реформ і реальними можливостями їх практичної реалізації, недостатній узгодженості управлінських рішень різних рівнів влади та обмеженій здатності системи освіти швидко адаптуватися до кризових умов.

У цьому контексті актуалізується необхідність переходу від переважно нормативно-регулятивної моделі державної освітньої політики до адаптивної антикризової моделі управління, орієнтованої на забезпечення стійкості системи загальної середньої освіти. Така модель має передбачати чіткі антикризові протоколи, диференційовані механізми державної підтримки територіальних громад, розвиток управлінських компетентностей керівників ЗЗСО та інституціоналізацію психосоціальної складової управління освітнім середовищем. Саме в цій площині зосереджується потенціал удосконалення державної освітньої політики в умовах тривалих воєнних та соціальних трансформацій.

Адаптивну антикризову модель управління реалізацією державної освітньої політики щодо ЗЗСО слід розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, механізмів і інструментів, спрямованих на забезпечення безперервності, керованості та відновлюваності функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та тривалих кризових трансформацій.

Адаптивна антикризова модель управління у сфері загальної середньої освіти визначається як динамічна управлінська система, що поєднує централізовану державну координацію з децентралізованою оперативною автономією суб'єктів управління освітою та передбачає гнучке коригування управлінських рішень залежно від безпекових, ресурсних і соціально-психологічних умов функціонування освітньої мережі.

Структурно дана модель включає чотири взаємопов'язані блоки, кожен з яких виконує специфічні функції в умовах воєнного стану (рис. 1).



Рис. 1. Адаптивна антикризова модель управління в освіті

Джерело: складено авторами

Перший – нормативно-регуляторний блок, який забезпечує правову адаптацію освітньої політики до умов надзвичайної ситуації. Його функціонування передбачає оперативне оновлення нормативно-правових актів, спрощення управлінських процедур, запровадження тимчасових регуляторних режимів для закладів освіти, що працюють у зоні підвищених ризиків або релокації. На відміну від довоєнної моделі, де домінував принцип жорсткої регламентації, антикризовий підхід ґрунтується на принципі регуляторної гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміну безпекової ситуації.

Другий – інституційно-управлінський блок, який охоплює систему взаємодії між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та керівниками закладів загальної середньої освіти. В умовах війни цей блок набуває вирішального значення, оскільки саме на місцевому рівні зосереджується основний тягар забезпечення функціонування освітньої мережі. Адаптивна модель передбачає чітке розмежування стратегічних і оперативних управлінських рішень: держава формує рамкові політичні пріоритети та гарантує ресурсну підтримку, тоді як місцеві органи управління освітою та керівники ЗЗСО отримують розширену автономію у виборі форм організації освітнього процесу.

Третій – ресурсно-фінансовий блок, спрямований на забезпечення стійкості освітньої системи в умовах обмежених і нестабільних ресурсів. У межах антикризової моделі фінансування освіти має ґрунтуватися на принципах диференційованої підтримки, пріоритетності критичних потреб та гнучкого перерозподілу ресурсів між громадами залежно від рівня безпекових загроз і кількості внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід істотно відрізняється від довоєнної практики рівномірного фінансування і дозволяє знизити ризики руйнування освітньої мережі в найбільш уразливих регіонах.

Четвертий – психосоціально-стабілізаційний блок, який є принципово новим елементом державної освітньої політики в умовах війни. Його завданням є інтеграція психосоціальної підтримки учнів, педагогів і управлінського персоналу у систему управління закладами освіти. У межах адаптивної антикризової моделі психосоціальна стабілізація розглядається не як допоміжна функція, а як структурний чинник стійкості освітньої системи, що безпосередньо впливає на управлінську ефективність і безперервність освітнього процесу.

Функціонування адаптивної антикризової моделі управління передбачає поетапну логіку дій залежно від рівня загострення кризових факторів. У фазі гострої безпекової загрози пріоритетом є збереження життя та мінімізація освітніх втрат, що обумовлює перехід до дистанційних або змішаних форматів навчання. У фазі відносної стабілізації акцент зміщується на відновлення управлінських процесів, підтримку кадрового потенціалу та планування розвитку освітньої мережі з урахуванням післявоєнних потреб.

Таким чином, адаптивна антикризова модель управління реалізацією державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти дозволяє подолати обмеження традиційних управлінських підходів та сформувати цілісну систему управлінських рішень, здатну забезпечити стійкість, керованість і відновлюваність освітньої системи в умовах воєнного стану. Запровадження такої моделі створює підґрунтя для переходу від реактивного управління освітою до проактивної державної політики, орієнтованої на довгострокову стабільність і розвиток людського капіталу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що реалізація державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану відбувається в ситуації системної управлінської нестабільності, зумовленої

інфраструктурними втратами, демографічними зрушеннями, ресурсними обмеженнями та психосоціальними наслідками війни. За цих умов традиційні нормативно-регулятивні підходи до управління освітою виявилися недостатньо ефективними.

Обґрунтовано, що ключові проблеми функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах війни мають управлінський характер і проявляються у фрагментарності управлінських рішень, асиметрії управлінської спроможності територіальних громад та обмеженій адаптивності механізмів реалізації державної освітньої політики.

Доведено доцільність переходу до адаптивної антикризової моделі управління, яка поєднує нормативно-оперативну адаптацію, диференційовану ресурсну підтримку, посилення інституційної координації та розширення управлінської автономії на місцевому рівні, що дозволяє підвищити керованість і стійкість системи загальної середньої освіти в умовах високої невизначеності.

Встановлено, що психосоціальний вимір є структурним чинником управлінської стійкості системи загальної середньої освіти, а його ігнорування знижує ефективність управлінських рішень і посилює ризики кадрових втрат, що обґрунтовує доцільність інтеграції психосоціальної стабілізації як повноцінного механізму реагування державної освітньої політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності впровадження адаптивної антикризової моделі управління на рівні конкретних територіальних громад, а також з розробкою індикаторів вимірювання управлінської та психосоціальної стійкості системи загальної середньої освіти в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Література

1. План відновлення України. Освіта і наука (проєкт). *Міністерство освіти і науки України.* 2022. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadskeobgovorennya/2022/08/19/HO.proyekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

2. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. Київ: МОН України, 2022. URL: https://fls.udau.edu.ua/assets/files/2023/stara-fignya/inform-analityc.zbirn-osvita.ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

3. Річні звіти рахункової палати України. URL: https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=2524 (дата звернення: 02.01.2026).

4. Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies. OECD, 2023. URL: https://www.oecd.org/ukraine/recovering-lost-learning-opportunities-in-ukraine-c10085eb-en.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

5. Education for Ukrainian refugee learners in European host countries. *UNESCO.* URL: https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education (дата звернення: 04.01.2026).

6. Situation Analysis of Children in Ukraine 2024. *UNICEF.* URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sitan2024 (дата звернення: 04.01.2026).

7. Бех І. Д. Особистісноорієнтоване виховання: теорія і технологія. Київ : Либідь, 2008. 256 с.

8. Гриневич Л. М. Освіта в контексті суспільних трансформацій. Київ : Освіта України, 2020. 284 с.

9. Кремень В. Г. Філософія освіти. Київ : Знання, 2018. 432 с.

10. Локшина О. І., Ляшенко О. І. Міжнародні порівняльні дослідження якості освіти: методологія та результати. Київ : Педагогічна думка, 2020. 240 с.

11. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія. К.: Інформавтодор, 2008. 472 с.

12. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи : метод. матеріали / за заг. ред. М. Грищенко. Київ : МОН Укр., 2016. - 40 с.

13. Інтерактивна мапа пошкоджених і зруйнованих закладів освіти України внаслідок збройної агресії РФ. *Міністерство освіти і науки України.* URL: https://saveschools.in.ua/ (дата звернення: 15.01.2026).

References

1. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *Ukraine Recovery Plan: Education and Science* (draft). Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadskeobgovorennya/2022/08/19/HO.proyekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf

2. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *Education of Ukraine under Martial Law: Information and Analytical Collection*. Kyiv. Retrieved from https://fls.udau.edu.ua/assets/files/2023/stara-fignya/inform-analityc.zbirn-osvita.ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf

3. Accounting Chamber of Ukraine. (n.d.). *Annual reports*. Retrieved from https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=2524

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies*. Retrieved from https://www.oecd.org/ukraine/recovering-lost-learning-opportunities-in-ukraine-c10085eb-en.pdf

5. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (n.d.). *Education for Ukrainian refugee learners in European host countries*. Retrieved from https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education

6. United Nations Children's Fund (UNICEF). (2024). *Situation Analysis of Children in Ukraine 2024*. Retrieved from https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sitan2024

7. Bekh, I. D. (2008). *Personality-oriented education: Theory and technology*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

8. Hrynevych, L. M. (2020). *Education in the context of social transformations*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].

9. Kremen, V. H. (2018). *Philosophy of education*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

10. Lokshyna, O. I., & Liashenko, O. I. (2020). *International comparative studies of education quality: Methodology and results*. Kyiv: Pedahohichna Dumka [in Ukrainian].

11. Kalinina, L. M. (2008). *Information management of general secondary education institutions: Systems, processes, technologies*. Kyiv: Informavtodor [in Ukrainian].

12. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2016). *The New Ukrainian School: Conceptual principles of secondary school reform* (M. Hryshchenko, Ed.). Kyiv [in Ukrainian].

13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (n.d.). *Interactive map of damaged and destroyed educational institutions of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation*. Retrieved from https://saveschools.in.ua/