



Г. О. Кузьменко

*Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633> – Кузьменко Г. О.



anna-kuzmenko96@ukr.net

СИСТЕМА НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті досліджено систему надання освітніх послуг в Україні крізь призму посилення національної безпеки та трансформації публічного управління в умовах тривалої воєнної загрози. Актуальність теми зумовлена тим, що освіта перестала бути лише галузевою сферою надання послуг і дедалі виразніше постає як складник безпекової, соціальної та гуманітарної стійкості держави. Метою дослідження є обґрунтування підходів до розвитку системи надання освітніх послуг в Україні в умовах посилення національної безпеки, визначення її структурних елементів, управлінських ризиків та інструментів підвищення результативності. Методологічну основу становлять системний, інституційний, функціональний, порівняльний та аналітичний підходи, а також узагальнення нормативно-правових, статистичних і наукових джерел. У роботі доведено, що сучасна система освітніх послуг має поєднувати безперервність доступу до навчання, безпечність освітнього середовища, цифрову стійкість, інклюзивність, психосоціальну підтримку, міжвідомчу координацію та постійний зворотний зв'язок із користувачами. Виокремлено ключові загрози функціонуванню освітньої системи: руйнування інфраструктури, нерівність доступу між територіями, демографічні втрати, вимушене переміщення здобувачів освіти і педагогів, перевантаження дистанційних форматів, зростання потреб у безпечних укриттях і цифрових сервісах, а також посилення ролі управлінської аналітики. Обґрунтовано, що під впливом безпекових викликів модель надання освітніх послуг зміщується від переважно адміністративного регулювання до адаптивного управління, орієнтованого на ризик, дані, якість і стійкість. Наукова новизна полягає у запропонованні структурно-функціональної моделі системи надання освітніх послуг, яка інтегрує безпековий, цифровий, соціальний та управлінсько-аналітичний контури. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих положень органами публічної влади, органами управління освітою, територіальними громадами та керівниками закладів освіти для модернізації механізмів управління, планування ресурсів та підвищення якості освітніх послуг у воєнний і післявоєнний періоди.

Ключові слова: освітні послуги, публічне управління, національна безпека, цифрова стійкість, безпечне освітнє середовище, управлінська аналітика.

Н. О. Kuzmenko

Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine

THE SYSTEM OF EDUCATIONAL SERVICES PROVISION IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF STRENGTHENED NATIONAL SECURITY

The article examines the system of educational services provision in Ukraine through the prism of strengthened national security and the transformation of public administration under prolonged wartime threats. The relevance of the topic is determined by the fact that education is no longer only a sectoral field of public services and increasingly becomes a component of security, social resilience, and humanitarian sustainability of the state. The purpose of the study is to substantiate approaches to the development of the system of educational services provision in Ukraine under conditions of strengthened national security, to identify its structural elements, administrative risks, and tools for improving effectiveness. The methodological framework combines systemic, institutional, functional,

comparative, and analytical approaches together with the generalization of legal, statistical, and academic sources. The paper demonstrates that the contemporary system of educational services should combine continuity of access to learning, safety of the educational environment, digital resilience, inclusiveness, psychosocial support, interagency coordination, and permanent feedback from service users. The key risks affecting the functioning of the educational system are identified as destruction of infrastructure, inequality of access between territories, demographic losses, forced displacement of learners and teachers, overload of distance formats, growing demand for shelters and digital services, and the strengthening role of educational analytics. It is substantiated that under security pressures the model of educational services provision shifts from predominantly administrative regulation toward adaptive governance based on risk orientation, data, quality, and resilience. The scientific novelty lies in the proposed structural and functional model of the educational services system that integrates security, digital, social, and managerial-analytical dimensions. The practical significance of the results is connected with the possibility of their use by public authorities, education governance bodies, territorial communities, and heads of educational institutions for modernization of governance mechanisms, resource planning, and enhancement of educational service quality during wartime and in the post-war recovery period.

Key words: educational services, public administration, national security, digital resilience, safe educational environment, educational analytics.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими і практичними завданнями. Посилення безпекових загроз в Україні трансформувало не лише інституційну архітектуру держави, а й логіку функціонування базових публічних послуг, серед яких освіта посідає системоутворювальне місце. Освітня послуга в сучасних умовах охоплює не тільки передачу знань, а й підтримання соціальної згуртованості, розвиток людського капіталу, формування громадянської стійкості, психоемоційну стабілізацію дітей та молоді, а також відновлення довіри до державних інституцій. У Законі України «Про освіту» зафіксовано право кожної особи на якісну та доступну освіту, а на рівні Стратегії національної безпеки України людина, її безпека і розвиток визначаються базовою цінністю державної політики [1; 3]. Внаслідок воєнних дій, вимушеної міграції, руйнування освітньої інфраструктури, нерівномірності доступу до цифрових сервісів та тривалого психологічного навантаження на учасників освітнього процесу система надання освітніх послуг опинилася під впливом багаторівневих ризиків. Це зумовлює необхідність розглядати її як складну багаторівневу систему публічного управління, у якій якість, безпечність, доступність та адаптивність мають забезпечуватися одночасно. Практичне завдання полягає у виробленні таких механізмів управління, які поєднують безпекову вимогу, інституційну стійкість та безперервність освітнього процесу на державному, регіональному й локальному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі проблема стійкості освіти в умовах війни та кризи досліджується у кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям стосується ролі освіти як складової національної безпеки. У праці Т. Марени освіта розглядається як окрема безпекова підсистема,

що впливає на економічну, соціальну та гуманітарну стійкість держави, а також на здатність суспільства протидіяти довгостроковим загрозам [7, с. 18–19].

Другий напрям пов'язаний із трансформацією системи вищої та загальної освіти під впливом повномасштабної війни. В. Луговий, С. Калашнікова, Ж. Таланова та І. Власова показують, що війна змінила територіальну доступність освітніх послуг, структуру управлінських рішень і критерії якості освітнього середовища, висуваючи на перший план гнучкість, цифрову готовність і антикризове управління [6, с. 611–614]. Третій напрям репрезентують дослідження освітньої резильєнтності. І. Нечитайло та А. Алієва доводять, що в кризових умовах особливого значення набуває баланс між централізацією та автономією: держава повинна забезпечувати єдині стандарти й безпекові рамки, а заклади освіти та громади – адаптивність інструментів реалізації [8, с. 28–31]. У дослідженні О. Баніт та О. Мерзлякової акцентовано на вчительській стійкості, що безпосередньо впливає на якість освітніх послуг, кадрову стабільність та здатність системи до відновлення [9, с. 4–8]. Важливим блоком є міжнародні аналітичні джерела. Матеріали UNESCO свідчать, що тривала війна спричинила масштабне переміщення українських учнів і студентів, а також посилила проблему подвійного навантаження між навчанням у країнах перебування та участю в українських онлайн-форматах [5]. Водночас регіональна доповідь Global Education Monitoring наголошує на тому, що сталі освітні системи в кризових умовах мають спиратися на управлінські дані, інклюзивність, захист прав здобувачів освіти та сталі механізми відновлення [10]. На рівні державної політики важливими є рішення щодо «Школи офлайн», розвитку укриттів, забезпечення підвезення,

девайсів і доступу до навчання за місцем перебування дитини [4]. Попри значну кількість досліджень, недостатньо розкритим залишається питання саме системної побудови надання освітніх послуг в умовах посилення національної безпеки, коли безпекова, цифрова, соціальна та управлінсько-аналітична складові мають діяти не паралельно, а як єдина публічно-управлінська модель. Саме ця лакуна і визначає напрям даної статті.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад функціонування системи надання освітніх послуг в Україні в умовах посилення національної безпеки, визначення її базових структурних елементів, ризиків, управлінських інструментів та пріоритетів модернізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система надання освітніх послуг в Україні має розглядатися як багаторівнева взаємодія держави, органів управління освітою, територіальних громад, закладів освіти, педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків та міжнародних партнерів. У традиційному адміністративному підході ядром такої системи були мережа закладів, кадрове забезпечення, навчальні програми та контроль дотримання стандартів. У безпечових умовах цей підхід виявився недостатнім, оскільки не охоплює змінної територіальної ситуації, евакуаційної мобільності, ризику руйнування інфраструктури, перебоїв зв'язку, змішаних форматів навчання та зростання потреб у психосоціальній підтримці. Тому система освітніх послуг нині функціонує як поєднання сервісної, безпекової, цифрової та аналітичної логік управління.

З позицій публічного управління освітня послуга має кілька вимірів. По-перше, це публічне благо, що забезпечує відтворення людського капіталу та суспільної довіри. По-друге, це інструмент соціальної стабілізації, оскільки доступ до навчання зменшує дезорганізацію спільнот, підтримує сім'ї та знижує ризик соціальної маргіналізації дітей і молоді. По-третє, це безпековий ресурс, адже наявність безпечного освітнього середовища, алгоритмів реагування на тривоги, захищених цифрових каналів і стійких інституцій прямо впливає на здатність держави підтримувати керованість суспільних процесів [3; 7, с. 22–24].

У таких умовах ключовим стає поняття безперервності освітньої послуги. Йдеться не лише про формальне продовження навчання, а про забезпечення його реальної якості за різних сценаріїв – очного, змішаного, дистанційного,

мобільного або мережевого. Державна ініціатива «Школа офлайн» показує, що повернення до очного навчання розглядається як стратегічна мета, однак воно можливе лише за наявності захищеної інфраструктури, транспортної доступності та гнучкого перегляду мережі закладів [4]. Отже, безпека перестає бути зовнішньою умовою для освіти і стає внутрішнім критерієм якості самої освітньої послуги.

Суттєвого значення набуває територіальний аспект. У регіонах з вищим рівнем загроз переважають змішані та дистанційні моделі, тоді як у відносно безпечних громадах зберігається пріоритет очного навчання. Це породжує різну якість освітніх можливостей, а отже, управлінська система має забезпечувати компенсаційні механізми. До них належать централізоване надання цифрових платформ, державне та донорське фінансування укриттів, транспортних рішень, девайсів, резервних каналів зв'язку, а також гнучке кадрове планування. Така логіка відповідає підходу, згідно з яким держава формує рамки безпеки і стандарти якості, а локальний рівень адаптує інструменти до конкретної ситуації [8, с. 31–34].

Цифрова компонента системи надання освітніх послуг стала критичною. Після 2022 року саме цифрові платформи, електронні журнали, освітні кабінети, онлайн-комунікація, відеоуроки, електронний документообіг та системи збору даних дозволили зберегти керованість освітнього процесу навіть за умов переміщення дітей і педагогів. Однак цифровізація виявила і нові ризики: нерівність технічного доступу, перенавантаження учасників освітнього процесу, фрагментарність комунікаційних каналів, дефіцит цифрових компетентностей, а також загрози інформаційній безпеці. Саме тому цифрова трансформація освіти повинна поєднуватися з кібергігієною, резервуванням даних, стандартизацією комунікацій та доступністю сервісів для вразливих груп.

Окремий вимір пов'язаний із інклюзивністю та психосоціальною підтримкою. За даними UNESCO, тривала війна створила ситуацію, коли значна частина українських дітей та молоді навчається у різних інституційних контурах: у системі української освіти, у системі країни перебування або в обох системах одночасно [5]. У цьому контексті збереження сталого зв'язку з українськими здобувачами освіти, які перебувають за кордоном, слід розглядати не лише як інструмент забезпечення права на освіту, а і як елемент запобігання втраті людського капіталу та послабленню інтелектуальної безпеки держави. Підтримання доступу до українських освітніх

програм, мови навчання, процедур оцінювання, консультування та академічного супроводу дає змогу зменшувати ризик довготривалого розриву з національним освітнім простором, зберігати мотивацію до повернення й підвищувати ймовірність подальшої реінтеграції таких здобувачів у соціально-економічний розвиток України. Це потребує нової сервісної архітектури, яка має визнавати гнучкі освітні траєкторії, підтримувати академічну мобільність, забезпечувати адаптацію, ментальне здоров'я та особливі освітні потреби. У практиці публічного управління це означає перехід від уніфікованої послуги до сегментованої моделі, де різні категорії користувачів отримують різні пакети підтримки за єдиними принципами справедливості та доступності.

Важливою умовою стійкості системи є якість управлінської аналітики. Освітня політика в умовах посилення національної безпеки не може ґрунтуватися лише на звітності про кількість закладів і контингенту учнів. Потрібні дані про безпечність освітнього середовища, наявність укриттів, режим роботи закладів, втрати навчального часу, доступ до цифрових ресурсів, кадрові дефіцити, рівень міграції здобувачів освіти, попит на інклюзивні послуги та стан психосоціальної підтримки. У цьому сенсі аналітика виступає не допоміжною, а стратегічною функцією публічного управління, яка дозволяє своєчасно переглядати мережу послуг, розподіляти ресурси та виявляти зони найбільшої вразливості.

Управлінська модель системи освітніх послуг в умовах посилення національної безпеки має ґрунтуватися на п'яти принципах. Перший – пріоритет безпеки, коли будь-яке рішення щодо формату надання послуги співвідноситься з ризиками для життя і здоров'я. Другий – безперервність доступу, що передбачає наявність альтернативних маршрутів отримання освітньої послуги. Третій – адресність та інклюзивність, за яких сервіс враховує відмінності між громадами, соціальними групами та освітніми рівнями. Четвертий – доказовість, тобто опора на дані, моніторинг і регулярний зворотний зв'язок. П'ятий – координація, що охоплює взаємодію між органами влади, закладами освіти, службами цивільного захисту, соціальними службами, міжнародними організаціями та місцевим самоврядуванням.

У практичному вимірі модернізація системи надання освітніх послуг має включати кілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, розвиток безпечної інфраструктури – укриттів, резервних джерел живлення, доступних маршрутів, інклюзивних просторів. По-друге, розширення

цифрової екосистеми – сумісних платформ, систем управління навчанням, електронного документообігу, сервісів відстеження освітніх втрат. По-третє, кадрову стійкість – перепідготовку педагогів, підтримку управлінських компетентностей керівників, програми професійної адаптації та психологічного супроводу. По-четверте, аналітичний модуль – регулярне картування ризиків, прогнозування потреб, сегментацію користувачів та оцінювання якості послуги. По-п'яте, комунікаційний модуль – прозорі канали взаємодії з батьками, громадами, учнями та міжнародними донорами. Водночас доцільно виразніше враховувати роль недержавного сектору, благодійних організацій, громадських ініціатив і міжнародних донорів у відновленні освітньої інфраструктури, забезпеченні закладів укриттями, обладнанням, цифровими рішеннями та психосоціальними сервісами. Саме така партнерська модель підсилює загальну безпечову стійкість системи освіти, оскільки дає змогу швидше мобілізувати ресурси, компенсувати локальні дефіцити та підтримувати безперервність надання освітніх послуг у громадах [4; 10].

Зміна ролі держави у цій системі полягає в переході від адміністратора мережі до архітектора стійкості. Це означає, що держава має не лише фінансувати заклади та встановлювати стандарти, а й формувати узгоджену рамку безпеки, даних, цифрової інтеграції та мінімальних сервісних гарантій. Місцеве самоврядування водночас виступає провідником адаптації, оскільки саме громади знають реальний стан мережі, інфраструктурні ризики та потреби сімей. Заклад освіти в цій моделі набуває ролі сервісного центру, який має забезпечити не просто освітній процес, а кероване, безпечне та підтримувальне середовище навчання.

Таким чином, система надання освітніх послуг в Україні в умовах посилення національної безпеки є не статичним набором інституцій, а динамічною системою публічного управління, у якій освітня послуга поєднує функції розвитку, захисту, соціальної інтеграції та відновлення. Її ефективність визначається не лише виконанням стандарту, а й здатністю зберігати доступність та якість у ситуації постійної загрози. Саме тому подальший розвиток системи повинен будуватися на інтеграції безпекового підходу, цифрової зрілості, управлінської аналітики, інклюзивності та територіальної адаптивності.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Установлено, що в умовах посилення національної безпеки система надання освітніх послуг в Україні набуває

**Структурні елементи системи надання освітніх послуг
в умовах посилення національної безпеки**

Компонент	Зміст	Ключові ризики	Управлінські інструменти
Безпековий	укриття, маршрути евакуації, алгоритми дій під час тривоги, доступність очного навчання	загроза життю і здоров'ю; переривання освітнього процесу	стандарти безпечного середовища; інфраструктурні субвенції; локальні плани реагування
Цифровий	платформи дистанційного і змішаного навчання; електронний документообіг; резервування даних	цифрова нерівність; перевантаження; кіберризики	єдині цифрові сервіси; забезпечення девайсами; навчання цифрових компетентностей
Соціальний	інклюзія; психосоціальна підтримка; адаптація внутрішньо переміщених осіб; збереження зв'язку з дітьми і молоддю за кордоном	освітні втрати; фрагментація траєкторій; зниження мотивації; втрата людського капіталу	сегментовані пакети підтримки; міжвідомча взаємодія; супровід сімей; механізми академічного зв'язку
Аналітичний	моніторинг доступу, якості, кадрового забезпечення, інфраструктури і втрат навчання	запізнення рішень; нерівномірний розподіл ресурсів	освітня аналітика; картування ризиків; сервісне планування на основі даних

Джерело: складено автором на основі [1; 3–10]

ознак складної адаптивної публічно-управлінської системи, де поєднуються нормативно-правові, інституційні, безпекові, цифрові, соціальні та аналітичні механізми. Доведено, що якість освітньої послуги в сучасних умовах визначається не лише змістом навчання, а й безпечністю середовища, безперервністю доступу, інклюзивністю, спроможністю до швидкої зміни формату і наявністю доказової управлінської аналітики. Обґрунтовано, що ключовими напрямками модернізації є розвиток безпечної інфраструктури, посилення цифрової стійкості, підтримка педагогічного персоналу, сегментація сервісних рішень для різних груп здобувачів освіти, удосконалення міжвідомчої координації та розгортання системи регулярного моніторингу якості послуг. Важливими складниками подальшого розвитку визначено збереження системного зв'язку з українськими здобувачами освіти за кордоном як умови мінімізації втрат людського капіталу, а також інституціоналізацію партнерства держави з недержавним сектором і міжнародними донорами у відновленні освітньої інфраструктури та посиленні безпекової стійкості. Запропонована структурно-функціональна модель може бути використана органами публічної влади та управління освітою для вдосконалення рішень щодо планування мережі закладів, розподілу ресурсів та оцінювання результативності освітньої політики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів оцінювання якості освітніх послуг у громадах різного типу, методикою вимірювання освітніх втрат та інтеграцією безпекових показників до системи державного моніторингу освіти.

Список літератури:

1. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 09 березня 2026 року).
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 09 березня 2026 року).
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 09 березня 2026 року).
4. Школа офлайн: повертаємо дітей до очного навчання. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://offlineschool.mon.gov.ua/> (дата звернення: 09 березня 2026 року).
5. Education for Ukrainian refugee learners in European host countries. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education> (date of access: 09 March 2026).
6. Lugovyi V., Kalashnikova S., Talanova Zh., Vlasova I. Transformation of higher education in Ukraine: impact of the war and objectives for post-war recovery. *European Journal of Education*. 2023. Vol. 58, Issue 4. P. 611–628. DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12584>.
7. Марена Т. Освітня складова національної безпеки України. *Університети і лідерство*. 2023. № 16. С. 18–31. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-18-31>.
8. Nechitailo I., Alieva A. Resilience of the educational system in conditions of global social upheavals: the ratio of centralization and autonomy “Ukrainian experience for Europe”. *Innovation:*

The European Journal of Social Science Research. 2025. Vol. 38, Issue 1. P. 28–49. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2025.2462959>.

9. Banit O., Merzliakova O. Identification the key strategies of resilience of Ukrainian teachers in the conditions of war. *European Humanities Studies: State and Society*. 2023. No. 1. P. 4–23. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2023.1.01>.

10. Global Education Monitoring Report Team, Network of Education Policy Centers. Global education monitoring report 2025, regional edition: leadership in education in Europe. Paris: UNESCO, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54676/OHBP9303>.

References:

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 No. 2145-VIII [On Education: Law of Ukraine No. 2145-VIII of September 5, 2017]. Retrieved March 9, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].

2. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020). Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 No. 463-IX [On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine No. 463-IX of January 16, 2020]. Retrieved March 9, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].

3. President of Ukraine. (2020). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezidenta Ukrainy No. 392/2020 [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”: Decree No. 392/2020]. Retrieved March 9, 2026, from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

4. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2026). Shkola offlain: povertaiemo ditei do ochnoho navchannia [Offline School: Bringing Children Back to In-Person Learning]. Retrieved March 9, 2026, from <https://offlineschool.mon.gov.ua/> [in Ukrainian].

5. UNESCO. (2026). Education for Ukrainian refugee learners in European host countries. Retrieved March 9, 2026, from <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education>

6. Lugovyi, V., Kalashnikova, S., Talanova, Z., & Vlasova, I. (2023). Transformation of higher education in Ukraine: Impact of the war and objectives for post-war recovery. *European Journal of Education*, 58 (4), 611–628. <https://doi.org/10.1111/ejed.12584>

7. Marena, T. (2023). Osvitnia skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Educational component of the national security of Ukraine]. *Universytety i liderstvo*, 16, 18–31. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-18-31>. [in Ukrainian].

8. Nechitailo, I., & Alieva, A. (2025). Resilience of the educational system in conditions of global social upheavals: The ratio of centralization and autonomy (Ukrainian experience for Europe). *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 38 (1), 28–49. <https://doi.org/10.1080/13511610.2025.2462959>

9. Banit, O., & Merzliakova, O. (2023). Identification the key strategies of resilience of Ukrainian teachers in the conditions of war. *European Humanities Studies: State and Society*, 1, 4–23. <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2023.1.01>

10. Global Education Monitoring Report Team, & Network of Education Policy Centers. (2025). Global education monitoring report 2025, regional edition: Leadership in education in Europe. *UNESCO*. <https://doi.org/10.54676/OHBP9303>

Г. О. Кузьменко

Оглядова стаття

Дата першого надходження статті до видання: 23.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026