

УДК 371.16:371.78

DOI: 10.31652/3041-2439-2026-6-16

Зміст та структура безпекової компетентності керівника закладу освіти в умовах сучасних викликів

Оксана Кисла 

Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г.Шевченка, м. Чернігів, Україна

Анотація. У статті актуалізовано проблему інтеграції іншокультурних інновацій у систему підготовки майбутніх учителів мистецьких дисциплін в умовах глобалізації міжкультурної комунікації та цифрової трансформації мистецької освіти. Обґрунтовано, що залучення різноманітних виконавських традицій, зокрема академічних, етнічних і сучасних цифрових практик, створює передумови для збагачення художнього досвіду студентів, розвитку їхніх вокально-інструментальних умінь, інтерпретаційної автономії та міжкультурної компетентності.

Доведено, що продуктивна інтеграція іншокультурних практик передбачає не механічне запозичення виконавських зразків, а їх глибоке художньо-аналітичне осмислення, порівняльний аналіз стилевих і технічних параметрів, а також свідомий і відповідальний виконавський вибір. Особливу увагу приділено формуванню автономії музиканта-виконавця як інтерпретатора, здатного до критичної рефлексії, самооцінювання та педагогічно вмотивованої адаптації авторського задуму.

Висвітлено роль цифрових технологій і медіа інструментів у розширенні доступу до іншокультурного виконавського досвіду та трансформації репетиційної, аналітичної й навчально-творчої діяльності студентів. Узагальнення зарубіжних концепцій міжкультурної та полікультурної освіти дало змогу окреслити методологічні орієнтири модернізації мистецько-педагогічної підготовки та визначити перспективи подальших досліджень, пов'язаних із розробленням інтегрованих міжкультурних модулів і впровадженням змішаних та цифрових форм навчання.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробленні й апробації інтегрованих міжкультурних модулів для вокальної та інструментальної підготовки, а також у вивченні специфіки формування міжкультурної мистецької компетентності в умовах змішаного й цифрового навчання.

Ключові слова: інокультурні інновації, мистецько-педагогічна підготовка, майбутні вчителі мистецьких дисциплін, вокальні та інструментальні уміння, цифрові технології в мистецькій освіті, виконавська діяльність.

UDC 371.16:371.78

DOI: 10.31652/3041-2439-2026-6-16

Content and structure of safety competence of educational institution heads under modern challenges

Oksana Kysla 

T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Collegium», Chernihiv, Ukraine

Abstract. The article provides a comprehensive scientific analysis of the phenomenon of the safety competence of general secondary education institution heads in the context of dynamic transformations within the modern security environment. The problem statement is driven by the necessity to shift from traditional administration to the strategic management of educational institution resilience, which becomes particularly critical under martial law and digital threats. The category of safety is viewed as a multidimensional concept integrating physical, psychological, and informational components.

The aim of the article is to provide a theoretical substantiation of the essence of school heads' managerial competence regarding safety provision and to identify its key structural elements. To achieve this goal, a complex of scientific methods was employed: *theoretical* (system analysis, synthesis, induction, and deduction) to generalize existing managerial approaches and the regulatory framework; and *empirical* (purposeful observation) to identify current issues in the practical management of safety within educational institutions.

During the study, significant scientific results were obtained. An author's definition of "safety competence of the head" is formulated as an integral quality combining a system of knowledge, skills, and personal characteristics necessary for creating a safe educational space. A three-level structure of this competence is substantiated, including:

- The Strategic Component (proactive risk management, threat forecasting, and the formation of safety policy as a part of school culture);
- The Operational Component (mastery of crisis response algorithms, provision of the material and technical base, and establishment of external coordination with emergency services);
- The Psychosocial Component (the role of an emotional leader, conflict mediation, creating an atmosphere of trust, and providing post-crisis psychological support).

The developed system of criteria and indicators for diagnosing the level of safety competence formation among managers holds particular scientific value. The conclusions emphasize that safety must transform from a formal duty into a managerial philosophy, where the head acts as the architect of a safety culture.

Keywords: safety management, managerial competence, safe educational environment, physical safety, psychological safety, information security, martial law.

Постановка проблеми. Динамічні трансформації в соціальному, технологічному та геополітичному середовищі на початку ХХІ ст. зумовили перегляд змісту функціональних обов'язків керівника закладу загальної середньої освіти. Пріоритетним напрямом управлінської діяльності на сучасному етапі стає перехід від традиційного адміністрування господарських процесів до стратегічного забезпечення стійкості та безпеки освітнього середовища. Категорія безпеки наразі дефініюється як інтегративне поняття, що акумулює декілька взаємопов'язаних вимірів: від антитерористичної та протипожежної готовності (фізичний компонент) до психологічної стійкості учасників освітнього процесу, кіберзахисту (інформаційний компонент) та попередження булінгу (соціально-психологічний компонент). Менеджмент цієї багатовимірної структури безпеки трансформується в базову компетентність керівника закладу освіти, яка безпосередньо детермінує якість освітніх послуг та рівень суспільної довіри до інституції. Особливої актуальності проблема управління безпековими аспектами в освітньому закладі набуває в умовах воєнного стану.

Метою статті є теоретичне обґрунтування змісту управлінської компетентності керівника школи щодо безпекової діяльності та ідентифікації її структурних елементів.

Були застосовані методи: теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція) для узагальнення управлінських підходів; емпіричні (спостереження) для виявлення реальних проблем.

Виклад основного матеріалу. У науковому полі останніх років спостерігається розширення дефініції поняття «безпечне освітнє середовище», яка

наразі розглядається крізь призму тривимірної структури: фізичного, психологічного та інформаційного складників. Цей дослідницький напрям представлений у працях таких науковців, як А. Аносова, В. Ворожбіт-Горбатюк, О. Кін, О. Кудря, А. Лесик, К. Павелків, Т. Собченко. Питання теорії та практики формування культури безпекоорієнтованого управління в освітніх закладах ґрунтовно висвітлено в розвідках Л. Шимановської-Діанич, О. Лозової та Б. Коломієць. Проблематика управління освітніми закладами різних рівнів широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Наукові доробки, що стосуються управління безпекою в закладі освіти умовно можна поділити на декілька напрямів, кожен з яких формує окремий аспект компетентності керівника закладу освіти.

Загальні проблеми педагогічної майстерності та управління досліджував І. Зязюн [2]. Автор обґрунтовує тезу про те, що ефективність управлінської діяльності безпосередньо корелює з особистісним потенціалом та професійною майстерністю директора школи. Тобто в контексті безпеки компетентність керівника закладу освіти не зводиться до знання інструкцій, а вимагає внутрішньої готовності, емоційної стійкості та здатності швидко реагувати й ухвалювати рішення в кризових умовах. Теоретичні аспекти кризового менеджменту та готовності управлінських кадрів до функціонування в екстремальних ситуаціях аналізуються у роботах Т. Сорочан [8], І.Усік [9], а також у межах концепції кризового лідерства Дж. Бюїка та Г. Деккера.

Системний підхід до менеджменту, детермінований працями П. Друкера [11], визначає планування та прогнозування як первинні управлінські функції. В ієрархії безпекового управління це передбачає перехід від реактивної моделі (корекція наслідків інцидентів) до проактивного управління

ризиками, що базується на попередженні небезпек. Це вимагає від керівника закладу освіти здатності до інтеграції безпекових цілей у загальну стратегію сталого розвитку освітньої інституції.

Окремий напрям досліджень присвячено правовим аспектам безпеки, де чітко окреслено юридичну відповідальність педагогів, зокрема керівника закладу, за збереження життя й здоров'я здобувачів освіти (Ю. Бойчук, М. Астахова, Л. Калініна) [1; 3]. Компетентнісний профіль сучасного управлінця передбачає ґрунтовне володіння нормативно-правовою базою – від загальнодержавного законодавства до галузевих інструкцій з охорони праці. Пріоритетним завданням керівника є забезпечення правової грамотності колективу, при цьому організація безпечного середовища в умовах воєнного стану має базуватися суворо на нормативних документах та рекомендаціях МОН України. Не менш важливим є орієнтація закладу освіти не лише на забезпечення якісної освіти, а й на психологічне благополуччя учасників освітнього процесу: розвиток стресостійкості, самоконтролю, уміння керувати емоціями, толерантності, емпатії тощо.

Потреба в безпеці, згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, є фундаментальною й передує пізнавальним та естетичним потребам. Дефіцит безпекових гарантій у психологічному чи фізичному вимірах нівелює ефективність освітнього процесу. Відтак на керівника закладу освіти покладається пряма відповідальність за ініціювання та підтримку атмосфери довіри та захищеності.

Психологічна безпека розглядається як стан середовища, у якому відсутні будь-

які прояви психологічного насильства, задовольняються потреби в особистісному спілкуванні, кожен учасник освітнього процесу почуває себе комфортно та має психологічну захищеність [7]. Управління психологічною безпекою потребує не лише профілактики й подолання булінгу, але й системного моніторингу міжособистісних стосунків у колективі – і в учнівському, і в педагогічному. Керівник має впроваджувати технології медіації та ненасильницького спілкування як основу шкільної культури.

Ключовим етапом організації фізичної безпеки є ідентифікація та верифікація потенційно небезпечних чинників: пожежних ризиків, воєнних загроз, епідеміологічних викликів, техногенних аварій тощо. Алгоритм управлінських дій у цьому напрямі включає: забезпечення дієвості протоколів реагування для всіх учасників освітнього процесу, належне облаштування захисних споруд, інспектування систем життєзабезпечення (зокрема вентиляції), розробку деталізованих планів евакуації, адаптацію моделей навчання до поточних умов та створення умов для надання домедичної допомоги.

Інформаційна безпека розглядається як система прийняття рішень, дій та технічних можливостей, що створюють умови захищеності інформаційного середовища. Важливо запобігти витоку конфіденційної інформації та особистих даних здобувачів, педагогів, інших працівників, тому слід формувати інформаційну культуру у здобувачів освіти.

Ефективне реагування на сучасні виклики вимагає від директора закладу наявності широкого спектра специфічних управлінських та особистісних умінь: здатності до антикризового менеджменту; координації дій у надзвичайних ситуаціях; забезпечення організаційної гнучкості; гарантування фізичної та психологічної безпеки в умовах воєнного

стану (повітряні тривоги, евакуаційні заходи); створення безпечного середовища, орієнтованого на збереження емоційного здоров'я колективу; а також лідерства в умовах невизначеності та здатності до прийняття відповідальних рішень за дефіциту регламентованих інструкцій [4].

Управління безпековою складовою освітнього закладу вимагає від керівника системної інтеграції теоретичних знань, практичних умінь та релевантних особистісних якостей, що в сукупності формують його ключову безпекову компетентність.

Проаналізувавши публікації науковців, зокрема О. Слабецького [6], прийшли до висновку, що безпекова компетентність керівника закладу освіти – це інтегральна якість, що включає систему знань, умінь і навичок та особистісних якостей, необхідних для формування, підтримки та відновлення цілісності та захищеності всіх учасників освітнього процесу. Ця компетентність є трирівневою, включає три компоненти, кожен з яких є важливим для формування безпечного освітнього середовища:

1. *Стратегічний компонент* передбачає здатність керівника закладу освіти не лише реагувати на загрози, а й прогнозувати та запобігати їм. Це вимагає переходу від формального виконання інструкцій до систематичного аналізу безпекових ризиків. Керівник школи ініціює створення цілісної безпекової політики, що охоплює всі аспекти: фізична безпека (охорона в школі, якісні укриття); психологічна безпека (антибулінгова політика, правила поведінки); інформаційна безпека (попередження кібербулінгу, захист персональних даних). Це трансформує безпекову політику з поодиноких

розрізнених заходів в єдину шкільну культуру. Керівник школи також забезпечує включення безпекових питань (наприклад, вирішення конфліктів, цифрова грамотність, основи першої допомоги) до програм з виховної та позакласної роботи, що сприяє формуванню відповідальної поведінки в усіх учасників освітнього процесу – як учнів, так і педагогів. Важливим елементом є регулярний аудит (опитування, моніторинг інцидентів), що дозволяє визначати слабкі місця та здійснювати щорічну корекцію стратегії розвитку закладу освіти на основі принципу «навчання через досвід».

2. *Операційний компонент* передбачає здатність керівника школи ефективно діяти під час виникнення інциденту та надзвичайної ситуації. Це вимагає організаційної чіткості та володіння алгоритмами кризового реагування. Керівник школи відповідає за розробку детальних, зрозумілих для всіх алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях – план евакуації, порядок дій під час повітряної тривоги, розслідування ситуацій булінгу тощо. Важливим є вміння керівника налагодити ефективну комунікацію з усіма сторонами під час надзвичайної ситуації – батьками, учнями, педагогами, органами влади, відповідними службами. Це дає змогу попередити паніку, запобігти поширенню неправдивої інформації, формує довіру до закладу освіти. Керівник школи забезпечує матеріально-технічне оснащення безпекової інфраструктури (засоби пожежогасіння, медичні комплекти, автономні джерела живлення) та організовує регулярні тренінгові навчання для персоналу з відпрацювання навичок поведінки в екстремальних умовах.

3. *Психосоціальний компонент* постає як найбільш складний рівень управління, спрямований на створення сприятливого емоційного клімату та збереження ментального здоров'я учасників освітнього процесу.

Керівник виступає як емоційний лідер, транслюючи цінності толерантності та відкритості. Це реалізується через розбудову дієвих каналів зворотного зв'язку (скриньки довіри, конфіденційне анкетування) із безумовним дотриманням анонімності. Фундаментальним принципом корпоративної етики має стати нульова толерантність до будь-яких проявів дискримінації чи насилля. Директор школи має володіти компетенціями медіації для розв'язання конфліктів у площинах «вчитель – батьки», «педагог – учень» чи «педагог – педагог», застосовуючи техніки ненасильницького спілкування. Окремим вектором діяльності є організація посткризової підтримки: після травматичних подій керівник зобов'язаний забезпечити доступ до психологічної реабілітації через групові та індивідуальні консультації для учнівського та педагогічного колективів.

Для об'єктивної оцінки рівня сформованості безпекової компетентності в керівників закладів освіти ми розробили систему критеріїв та показників, що корелюють із виокремленими компонентами: стратегічним, операційним та психосоціальним.

Для комплексної оцінки сформованості компетентності управління безпекою доцільно рекомендуємо

використовувати комбінацію методів: оцінка документації (плани, інструктажі, звіти), анонімні опитування та експертне оцінювання.

Висновки. Таким чином, управління безпекою постає як ключова, інтегративна та пріоритетна компетентність сучасного керівника закладу освіти, яка акумулює фізичні, психологічні та інформаційні аспекти діяльності. Управління безпекою виходить далеко за рамки адміністративних функцій керівника школи й стає інтегральною управлінською філософією, що детермінує стратегічне планування, операційну практику та психоемоційний клімат у закладі освіти. Ефективне управління безпекою вимагає переходу від принципу «безпека як обов'язок» до принципу «безпека як культура». Керівник школи має бути головним архітектором цієї культури, де кожен учасник освітнього процесу усвідомлює свою роль у підтримці спільної безпеки.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо в поглибленому вивченні механізмів формування безпекової культури керівника закладу освіти як важливого складника загальної організаційної культури закладу. Окремої уваги потребує розробка та апробація діагностичного інструментарію (методик) для об'єктивної верифікації рівнів сформованості безпекової компетентності керівника закладу освіти.

Табл. 1.

Критерії та показники сформованості у керівника закладу освіти безпекової компетентності

Критерії	Показники вимірювання (засоби вимірювання)
<i>Стратегічний компонент</i>	
Здатність керівника проактивно інтегрувати безпеку в загальну філософію та стратегію розвитку закладу освіти.	
Системність безпекової політики	Наявність та якість затвердженої безпекової політики (положення, інструкції, інструктажі тощо).
Прогнозування та управління ризиками	Проведення щорічного ризик-орієнтованого аудиту. Інтеграція результатів аудиту в річний план роботи школи.
Правова грамотність	Обізнаність з нормативно-правовою базою в галузі безпеки життєдіяльності.
Інтеграція в освітній процес	Наявність безпекових питань у позакласній, виховній роботі.
<i>Операційний компонент</i>	
Здатність керівника ефективно діяти та забезпечувати готовність діяти підлеглих	
Чіткість алгоритмів дій	Наявність чітких та зрозумілих алгоритмів дій для учнів та персоналу.
Організаційна готовність	Регулярність проведення навчань, інструктажів для учнів та підлеглих (кількісні та якісні звіти).
Матеріально-технічне забезпечення	Відповідність стану укриттів, систем оповіщення, засобів першої медичної допомоги, протипожежної безпеки встановленим нормам (дані інвентаризації та перевірок).
Ефективність зовнішньої координації	Здатність оперативно налагодити взаємодію з ДСНС, поліцією, місцевими органами влади тощо на випадок надзвичайної ситуації (аналіз протоколів).
<i>Психосоціальний компонент</i>	
Здатність створювати сприятливе емоційне середовище та надавати психологічну підтримку.	
Управління конфліктами та медіація	Кількість успішно вирішених конфліктних ситуацій.
Рівень психологічної безпеки у закладі освіти	Результати анонімного анкетування учнів, батьків, педагогів щодо відсутності булінгу та наявності атмосфери довіри (дані моніторингу клімату в школі, дані з самооцінювання при проходженні інституційного аудиту).
Роль емоційного лідера	Здатність демонструвати емоційну стійкість та надавати підтримку колективу в умовах невизначеності (оцінка педагогічного колективу).
Наявність механізмів підтримки	Забезпечення доступу до психологічної допомоги та підтримки персоналу та учнів (наявність психологічних програм у школі).

Список використаних джерел

1. Бойчук Ю., Астахова М. Професійна компетентність з безпеки життєдіяльності вчителів: теорія та практика : монографія. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 129 с.
2. Зязюн І. Філософія педагогічної дії : монографія. Київ, Черкаси: Вид. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2008. 608 с.

3. Калініна Л. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Київ, 2008. 43 с.
4. Кулешова О. Освітні потреби керівника в умовах війни: виклики, осмислення та пошук рішень. *Вересень*. 2025. Вип. 106(3). С. 3-17. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.3.2025.01> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Лукашенко Л. Освітній менеджмент крізь призму війни: виклики та професійна майстерність керівника закладу загальної середньої освіти. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. С. 17-18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14964670> (дата звернення: 16.02.2026).
6. Слабецький О. Формування професійної компетентності безпеки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2021. 27 с.
7. Собченко Т., Кін О., Ворожбіт-Горбатюк В. Створення безпечного освітнього середовища у закладах освіти в умовах воєнного стану. *Новий Колегіум*. 2023. № 3. С. 39-42. DOI: <https://doi.org/10.30837/nc.2023.3.39> (дата звернення: 16.02.2026).
8. Сорочан Т. Антикризові поради керівникові навчального закладу. *Управління освітою*. 2009. № 11. С. 3-5.
9. Усік І. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип 1. С. 233-238. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/39.49> (дата звернення: 16.02.2026).
10. Шимановська-Діанич Л., Лозова О., Коломієць Б. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти як умова досягнення цілей сталого розвитку: напрями, заходи та фреймворк. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 82. С. 28-35. DOI: [10.32782/2522-1205-2025-82-04](https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04) (дата звернення: 16.02.2026).
11. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness, 1974. 837 p.

References

1. Boichuk, Yu., & Astakhova, M. (2020). *Profesiina kompetentnist z bezpeky zhyttiediialnosti vchyteliv: teoriia ta praktyka*: monohrafiia [Professional competence in life safety of teachers: theory and practice]: monograph. Kharkiv: FOP Brovin O.V. [in Ukrainian].
2. Ziaziun, I. (2008). *Filosofiiia pedahohichnoi dii* : monohrafiia [Philosophy of Pedagogical Action]: monograph. Kyiv, Cherkasy: Vyd. ChNU im. B. Khmelnytskoho. [in Ukrainian].
3. Kalinina, L. (2008). *Systema informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom* [System of information support for the management of a general educational institution] : doctoral dissertation abstract, Kyiv. [in Ukrainian].
4. Kuleshova, O. (2025). Osvitni potreby kerivnyka v umovakh viiny: vyklyky, osmyslennia ta poshuk rishen [Educational needs of the head in times of war: Challenges, comprehension and search for solutions]. *Veresen – September*, 106(3), 3-17. Retrieved from: <https://doi.org/10.54662/veresen.3.2025.01> [in Ukrainian].
5. Lukashenko, L. (2025). Osvitnii menedzhment kriz pryzmu viiny: vyklyky ta profesiina maisternist kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity [Educational management through the prism of war: Challenges and professional skills of the head of a general secondary education institution]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, 8, 17-18. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14964670> [in Ukrainian].

6. Slabetskyi, O. (2021). *Formuvannia profesiinoi kompetentnosti bezpeky maibutnikh menedzheriv u zakladakh vyshchoi osvity* [Formation of Professional Safety Competence of Future Managers in Institutions of Higher Education] : avtoreferat dysertatsii kandydata pedahohichnykh nauk, Kyiv. [in Ukrainian].
7. Sobchenko, T., Kin, O., & Vorozhbit-Horbatiuk, V. (2023). Stvorennia bezpechnoho osvitnoho seredovyscha u zakladakh osvity v umovakh voiennoho stanu [Creating a safe educational environment in educational institutions under martial law]. *Novyi Kolehium – New Collegium*, 3, 39-42. Retrieved from: <https://doi.org/10.30837/nc.2023.3.39> [in Ukrainian].
8. Sorochan, T. (2009). Antykryzovi porady kerivnykovi navchalnoho zakladu [Anti-crisis advice for the head of an educational institution]. *Upravlinnia osvitoiu – Education Management*, 11, 3-5. [in Ukrainian].
9. Usik, I. (2019). Rozvytok antykryzovoho menedzhmentu kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity: teoretychnyi aspekt [Development of anti-crisis management of heads of general secondary education institutions: Theoretical aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivskiy kolehium» imeni T. H. Shevchenka. Serii: Pedahohichni nauky – Bulletin of the National University T. G. Shevchenko «Chernihiv Collegium» named after. Series: Pedagogical Sciences*, 1, 233-238. Retrieved from: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/39.49> [in Ukrainian].
10. Shymanovska-Dianyach, L., Lozova, O., & Kolomiets, B. (2025). Formuvannia kultury bezpekoorientovanoho menedzhmentu v systemi upravlinnia zakladom osvity yak umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: napriamy, zakhody ta freimvork [Formation of a safety-oriented management culture in the educational institution management system as a condition for achieving sustainable development goals: Directions, measures, and framework]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Series: Economic Sciences*, 82, 28-35. Retrieved from: [10.32782/2522-1205-2025-82-04](https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04) [in Ukrainian].
11. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness. [in English].

Про авторів

Оксана Кисла,

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри дошкільної та
початкової освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені
Т.Г.Шевченка
м. Чернігів, Україна
ORCID 0000-0002-6267-6693
oshagro@gmail.com

About the Authors

Oksana Kysla,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate
Professor,
Associate Professor of the Department of Preschool and
Primary Education,
T. H. Shevchenko National University «Chernihiv
Collegium»,
Chernihiv, Ukraine
ORCID 0000-0002-6267-6693
oshagro@gmail.com

Статтю надіслано до редколегії 18.02.2026 р.

Статтю рекомендовано до друку 22.05.2026 р.

Статтю опубліковано 31.05.2026 р.

