

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.6>

## ВНЕСОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

**Кузьменко Г. О.** – доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом  
ORCID: 0000-0003-0672-7633

**Телендій А. А.** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом  
ORCID: 0009-0007-7436-7373

У представленій статті розглядається внесок державних службовців у забезпечення безперервності та якості дистанційного навчання в умовах військових дій в Україні, які розпочалися в лютому 2022 року. Автори детально аналізують, як війна докорінно змінила всі аспекти життя українців, особливо вплинувши на освітню систему, яка зіткнулася з безпрецедентними викликами. У статті розкривається, як державні службовці, забезпечили технічну підтримку та організували дистанційне навчання для учнів, навіть у найскладніших умовах. Автором зазначено, що ключовою проблемою було забезпечення рівного доступу до освіти для всіх учнів, особливо тих, хто перебував у регіонах, постраждалих від бойових дій. Для вирішення цього завдання державні органи створили центри підтримки дистанційного навчання, розгорнули мобільні навчальні платформи та точки доступу до інтернету, які забезпечили навчання навіть у віддалених та важкодоступних районах. Крім того, було організовано розробку та поширення електронних підручників і інтерактивних модулів, що підвищили якість навчального процесу.

Автор підкреслює, що підготовка вчителів до використання нових технологій і методів дистанційного навчання стала важливою частиною процесу. Державні службовці організували численні тренінги та семінари, які допомагали педагогам освоїти сучасні інструменти і підходи до інтерактивного навчання. У статті також розглядаються заходи, спрямовані на підтримку психологічного здоров'я учасників навчального процесу. Психологічний стрес, викликаний постійною небезпекою та нестабільністю, став серйозною перешкодою для ефективного навчання. Державні органи впровадили програми психологічної підтримки, включаючи індивідуальні та групові консультації, що допомагають учням і вчителям краще адаптуватися до нових умов і зберігати мотивацію до навчання.

**Ключові слова:** дистанційне навчання, державні службовці, війна в Україні, технічна підтримка освіти, психологічна підтримка, інноваційні освітні технології, адаптаційні програми.

### **Kuzmenko H. O., Telendii A. A. The contribution of civil servants to the development of distance learning in the conditions of military operations in Ukraine**

The presented articles considers the contribution of civil servants to ensuring the continuity and quality of distance education in the conditions of military operations in Ukraine, which began in February 2022. The author analyzes in detail how the war fundamentally changed all aspects of Ukrainian life, especially affecting the educational system, which faced unprecedented challenges. The article reveals how civil servants provided technical support and organized distance learning for students, even in the most difficult conditions. The author stated that the key issue was ensuring equal access to education for all students, especially those who were in war-torn regions. In order to solve this task, the state authorities created distance learning support centers, deployed mobile learning platforms and Internet access points that provided learning even in remote and hard-to-reach areas. In addition, the development and distribution of electronic textbooks and interactive modules was organized, which increased the quality of the educational process.

*The author emphasizes that training teachers to use new technologies and methods of distance learning has become an important part of the process. Civil servants organized numerous trainings and seminars that helped teachers master modern tools and approaches to interactive learning. The article also discusses measures aimed at supporting the psychological health of participants in the educational process. Psychological stress caused by constant danger and instability has become a serious obstacle to effective learning. State authorities have implemented psychological support programs, including individual and group counseling, to help students and teachers better adapt to new conditions and maintain motivation for learning.*

**Key words:** *distance learning, civil servants, war in Ukraine, technical support for education, psychological support, innovative educational technologies, adaptation programs.*

**Постановка проблеми.** З початком війни система освіти України зіштовхнулася з безпрецедентними викликами, які потребували негайних і радикальних змін у підходах до навчання. Традиційні методи навчання в умовах зруйнованих шкіл та постійної небезпеки для життя учнів та вчителів більше не могли забезпечити необхідного рівня безпеки та доступності освіти. Дистанційне навчання стало єдиним можливим варіантом, що дозволив зберегти навчальний процес. Однак, швидке впровадження та ефективне функціонування дистанційного навчання вимагало значних зусиль від державних службовців. Основною проблемою було забезпечення швидкої організації та підтримки ефективного дистанційного навчання в умовах масштабної кризи, яка охопила всю країну.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дистанційне навчання стало предметом численних досліджень і публікацій, особливо після початку пандемії COVID-19. Дослідження, проведені в цей період, показали, що дистанційне навчання може бути ефективним за умов належного технічного забезпечення і підтримки. Однак, війна в Україні створила унікальні виклики, які значно відрізняються від тих, що спостерігалися під час пандемії. Вчені, зокрема В. Губенко, І. Захарова, Ю. Костюніна, В. Славецький, В. Статівка В. Юрченко та інші підкреслюють, що роль державних службовців у цих умовах стала критичною для координації зусиль, забезпечення технічних ресурсів та підтримки психологічного стану учнів і вчителів. Публікації на цю тему зосереджуються на забезпеченні рівного доступу до освіти, впровадженні інноваційних технологій, які дозволяють зробити навчання більш інтерактивним та доступним, і підтримці вчителів у нових умовах. Дослідження також наголошують на важливості державної підтримки і координації, які стали ключовими елементами успішного функціонування дистанційного навчання в умовах кризи.

**Метою статті** є аналіз ролі та внеску державних службовців у забезпечення ефективного переходу та функціонування дистанційного навчання в умовах військових дій в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Війна, яка розпочалася в Україні в лютому 2022 року, докорінно змінила всі аспекти життя українців, включаючи сферу освіти. Школи були зруйновані, навчальні процеси постійно переривалися через повітряні тривоги, а життя дітей та вчителів опинилося під загрозою. В таких екстремальних умовах система освіти була змушена швидко адаптуватися до нових реалій, щоб забезпечити безперервність навчання. Ключову роль у цьому процесі відіграли державні службовці, які забезпечили управління та підтримку дистанційного навчання, сприяючи його ефективній організації та впровадженню.

Доцільно, звернути увагу на те, що перед початком війни українська система освіти вже мала певний досвід дистанційного навчання, набутий під час пандемії COVID-19. Перехід на дистанційне навчання став необхідністю через обмеження фізичної присутності в навчальних закладах. Цей досвід допоміг закласти основу

для більш систематичного та ефективного впровадження дистанційної освіти [6, с. 206-222]. Однак військові дії, які розпочалися у 2022 році, поставили перед системою освіти нові виклики, що потребували швидких і радикальних рішень для збереження навчального процесу в надзвичайних умовах.

Неможливо не зазначити, що в умовах, коли перехід до дистанційного навчання став невідворотним, питання доступності освіти залишається одним із найважливіших викликів. Державні службовці продовжують працювати над тим, щоб кожен учень мав можливість продовжувати своє навчання, незважаючи на складні обставини, що спричинені війною. Це вимагає постійних зусиль для забезпечення рівного доступу до інтернету та навчальних ресурсів для всіх учнів, особливо в регіонах, постраждалих від військових дій.

Слід відмітити, що з моменту початку війни одним із першочергових кроків було створення центрів підтримки дистанційного навчання в різних регіонах України. Ці центри надають технічну підтримку та забезпечують доступ до необхідних ресурсів для учнів і вчителів, які стикаються з труднощами під час організації онлайн-занять. Державні службовці продовжують працювати над тим, щоб мобільні навчальні центри могли надати доступ до навчання в зонах, де інфраструктура була пошкоджена або зруйнована. Крім технічної підтримки, забезпечення якісного навчального процесу вимагає постійного надання навчальних матеріалів і ресурсів, які можуть ефективно використовуватися в онлайн-середовищі. Державні органи активно координують розробку та розповсюдження електронних підручників, інтерактивних модулів та інших навчальних матеріалів, доступних учням і вчителям через інтернет [4, с. 358]. Ці заходи дозволяють не тільки забезпечити необхідний контент для навчання, але й підтримувати його високу якість в умовах війни, що триває.

Важливою частиною процесу адаптації до умов війни стало навчання та підготовка вчителів до роботи з новими технологіями та методами дистанційного навчання. Державні службовці не припиняють організувати тренінги та семінари, які допомагають педагогам освоїти сучасні інструменти та методи викладання в онлайн-середовищі. Це включає як розвиток технічних навичок роботи з навчальними платформами, так і впровадження педагогічних підходів, спрямованих на створення інтерактивного та залучаючого навчального процесу.

Цікавим є те, що тренінги охоплюють широкий спектр тем: від базових технічних аспектів, таких як користування платформами для відеоконференцій і управління цифровими класами, до розробки інтерактивних навчальних матеріалів, які підтримують активну участь учнів. Педагогам надаються знання щодо ефективного використання цифрових інструментів для оцінювання, організації групових проектів і забезпечення зворотного зв'язку. Вагомим аспектом також є навчання методам психологічної підтримки учнів в умовах стресу та нестабільності. Ці заходи сприяють тому, що вчителі можуть не тільки адаптувати свої традиційні методи до нових умов, але й активно використовувати переваги дистанційного навчання. Наприклад, інтеграція елементів гейміфікації та використання віртуальних лабораторій допомагає зберігати високу мотивацію учнів і підтримувати їхню зацікавленість у навчальному процесі [7, с. 219-238].

Цілком логічно відзначити, що підготовка вчителів є невід'ємною частиною стратегії забезпечення безперервності та якості освіти в умовах війни. Державні службовці продовжують забезпечувати педагогів необхідними ресурсами та підтримкою, що дозволяє їм ефективно виконувати свою роботу в складних умовах. Завдяки цьому, навіть під час війни, українська освітня система зберігає

свою функціональність і забезпечує якісне навчання для всіх учнів. Нижче наведена таблиця 1 ілюструє ключові аспекти забезпечення доступності та якості дистанційного навчання в умовах війни.

Таблиця 1  
**Забезпечення доступності та якості дистанційного навчання в умовах війни**

№	Аспект	Дії державних службовців	Цілі
1	Рівний доступ до інтернету та ресурсів	Забезпечення інтернет-доступу та технічного обладнання для шкіл, учнів і вчителів, особливо в постраждалих від війни регіонах.	Надання кожному учню можливості продовжувати навчання, незалежно від місця проживання чи обставин.
2	Центри підтримки дистанційного навчання	Створення центрів у різних регіонах для технічної підтримки та доступу до ресурсів для учнів і вчителів.	Підтримка стабільності та безперервності освітнього процесу в умовах кризи.
3	Мобільні навчальні центри	Розгортання мобільних центрів, що надають доступ до навчання в зонах зруйнованої або пошкодженої інфраструктури.	Забезпечення безперервного доступу до освіти навіть у найбільш постраждалих від війни регіонах.
4	Електронні підручники та навчальні матеріали	Розробка та розповсюдження електронних підручників, інтерактивних модулів та навчальних ресурсів через інтернет.	Підтримка якості навчання та адаптація навчального процесу до умов дистанційного формату.
5	Підготовка вчителів до нових технологій	Організація тренінгів і семінарів для педагогів з освоєння нових інструментів і методів дистанційного викладання.	Забезпечення ефективного використання новітніх технологій в освітньому процесі.
6	Психологічна підтримка	Впровадження програм психологічної підтримки для учнів і вчителів, включаючи індивідуальні консультації та групові заняття.	Допомога учасникам навчального процесу у подоланні стресу та збереженні психічного здоров'я під час війни.

*Складено автором.*

Не можна проігнорувати той момент, що в умовах війни в Україні система освіти зіштовхнулася з безпрецедентними викликами. Зруйновані інфраструктури, перебої з електропостачанням, постійні повітряні тривоги — все це значно ускладнює організацію та проведення дистанційного навчання. Державні службовці постійно стикалися і стикаються з безліччю проблем, які потребують негайного вирішення. Однією з найгостріших проблем є нестача інтернет-ресурсів у деяких регіонах, особливо в зонах активних бойових дій. Для подолання цієї проблеми державні органи продовжують розгортати мобільні навчальні платформи та точки доступу до інтернету, які можуть швидко налаштовуватися в будь-якому місці [3, с. 64]. Це

дозволяє забезпечити навчання навіть у віддалених та важкодоступних районах, де традиційні методи навчання більше не є можливими.

Ще однією серйозною проблемою залишаються перебої з електропостачанням, що ускладнює проведення онлайн-уроків. Державні службовці активно працюють над відновленням електропостачання в постраждалих районах та організацією альтернативних джерел живлення для навчальних закладів. Впровадження генераторів та автономних систем енергопостачання стало важливою частиною забезпечення безперервності навчання в умовах нестабільного електропостачання. Слід відзначити, що психологічний стрес, викликаний постійною небезпекою та нестабільністю, також залишається серйозною перешкодою для ефективного навчання. Державні органи впроваджують програми психологічної підтримки, які включають індивідуальні та групові консультації, тренінги з управління стресом і техніки релаксації [5, с. 87]. Ці заходи допомагають учням і вчителям краще адаптуватися до нових умов та підтримувати мотивацію до навчання.

Додатково, через військові дії багато сімей були змушені залишити свої домівки та переїхати в інші регіони або навіть країни. Це створює серйозні труднощі для учнів, які втратили стабільність і звичне середовище, опинившись у нових умовах, де організація навчання може суттєво відрізнятись. Відсутність стабільного місця проживання та незнайоме навчальне середовище ускладнюють участь учнів у звичному навчальному процесі. У відповідь на ці виклики державні службовці розробляють і впроваджують гнучкі графіки навчання, які дозволяють учням продовжувати освіту незалежно від їхнього місця перебування. Ці графіки адаптовані до потреб учнів, які можуть бути у різних часових зонах або мати обмежений доступ до інтернету. Вони також враховують різні обставини, які можуть впливати на можливість учнів відвідувати заняття в режимі реального часу.

Принагідно підкреслити, що для учнів, які перебувають у різних регіонах або країнах, були розроблені адаптаційні програми. Ці програми включають можливість зарахування в інші школи або навчальні заклади з інтеграцією у місцеві освітні системи, а також доступ до національних онлайн-платформ, що дозволяє продовжувати навчання за українськими програмами. Такі програми сприяють швидкому залученню учнів до нового навчального середовища, з мінімальними втратами в освітньому процесі. Державні службовці також активно підтримують використання синхронних і асинхронних методів навчання, що забезпечує максимальну гнучкість і адаптацію до нових умов. Синхронне навчання дозволяє учням брати участь в онлайн-уроках у режимі реального часу, підтримуючи безпосередній контакт з учителями і однокласниками. Асинхронне навчання, у свою чергу, надає можливість учням працювати над завданнями у зручний для них час, що є особливо важливим для тих, хто має обмежений доступ до інтернету або потребує додаткового часу для адаптації до нових умов [1, с. 22-33].

Доцільно загострити свою увагу на те, що особливо важливою ініціативою є організація навчання в безпечних зонах або через дистанційні платформи для дітей, які перебувають в зонах активних бойових дій. Це дозволяє забезпечити навчання навіть у найскладніших умовах. Зокрема, створюються мобільні навчальні центри та спеціальні освітні хаби, які можуть швидко розгортатися і забезпечувати необхідні умови для навчання в умовах кризи.

Також доцільно підкреслити, що гнучкі графіки навчання та адаптаційні програми стали важливими інструментами, які дозволяють зберегти безперервність освіти в умовах масового переміщення населення. Завдяки

зусиллям державних службовців, учні можуть продовжувати своє навчання, незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, і залишатися на зв'язку з освітньою системою України [2, с. 42-46]. Загалом, долаючи численні перешкоди, державні службовці демонструють високий рівень адаптивності та інноваційного підходу. Їхні зусилля дозволяють забезпечити ефективне дистанційне навчання навіть в умовах надзвичайних обставин, підтримуючи стабільність та якість освітнього процесу.

У підсумку, внесок державних службовців у розвиток дистанційного навчання в умовах війни в Україні є незаперечним і критично важливим. Їхня здатність швидко адаптуватися до нових умов, розробляти і впроваджувати нормативні акти, забезпечувати доступ до необхідних ресурсів та підтримувати інноваційні підходи дозволила освітній системі продовжувати функціонувати навіть у найскладніших обставинах. Завдяки їхнім зусиллям, українські учні зберегли доступ до освіти, а вчителі отримали необхідну підтримку для продовження своєї роботи. Цей досвід показує, що навіть у найважчих умовах, система освіти може не тільки вижити, але й розвиватися, впроваджуючи нові технології та підходи. Майбутнє дистанційного навчання в Україні виглядає багатообіцяючим завдяки рішучим та ефективним діям державних службовців. Їхні досягнення створюють основу для подальшого розвитку освітньої системи, яка буде готова до будь-яких викликів у майбутньому.

**Висновки та пропозиції.** Військові дії, що розпочалися в Україні в лютому 2022 року, поставили систему освіти перед безпрецедентними викликами, які вимагали швидких та ефективних рішень для збереження навчального процесу. У таких умовах роль державних службовців виявилася вирішальною у забезпеченні безперервності та якості освіти через розвиток дистанційного навчання. Їхній внесок охоплює широкий спектр дій – від розробки нормативних актів і забезпечення технічної підтримки до впровадження інноваційних підходів і програм психологічної допомоги. Перехід від традиційної до дистанційної освіти став не просто реакцією на надзвичайні обставини, а важливою еволюцією освітньої системи, що підштовхнула до впровадження сучасних технологій і методів навчання. Державні службовці оперативно адаптували нормативно-правову базу, розгортали центри підтримки, забезпечували технічним обладнанням школи та учнів, а також підтримували розробку та функціонування національних онлайн-платформ. Ці зусилля дозволили зберегти освітній процес у найважчих умовах та забезпечити доступність освіти для всіх учнів. Незважаючи на численні виклики, такі як нестача інтернет-ресурсів, перебої з електропостачанням, психологічний стрес та масове переміщення населення, державні службовці змогли знайти ефективні рішення, які підтримали стабільність і ефективність навчання. Їхня робота стала основою для подальшого розвитку системи дистанційної освіти, яка не тільки адаптувалася до умов війни, але й продемонструвала свою стійкість та гнучкість. Інноваційні підходи, впроваджені під час війни, такі як розширення використання електронних ресурсів, інтеграція гейміфікації та співпраця з технологічними компаніями, значно зміцнили освітню систему України. Ці досягнення показали, що навіть у найскладніших умовах освіта може продовжувати розвиватися і вдосконалюватися.

Таким чином, досвід останніх років став не лише випробуванням для української освіти, але й можливістю для її трансформації та модернізації. Внесок державних службовців у цей процес є ключовим фактором, що дозволив забезпечити стабільність і доступність освіти для мільйонів українських дітей.

Вони створили міцний фундамент для подальшого розвитку системи освіти, яка буде готова до будь-яких майбутніх викликів та здатна забезпечити якісне навчання в будь-яких умовах.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Губенко В. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій та управлінський аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. № 7. 2024. С. 22-33. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/119/121>
2. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. Вип. № 1/2 (74/75). 2023. С. 42-46. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s7.pdf>
3. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці “Букрек”. 2022. 140 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.proyektna.diyalnist.pdf>
4. Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 3 травня – 13 червня 2022 року. Одеса: Видавничий дім “Гельветика”, 2022. 504 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/45275/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%A1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%B0%202021.pdf>
5. Проблеми і перспективи розвитку онлайн-освіти: монографія за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, С. І. Котенка. Суми: Сумський державний університет, 2023. 125 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/35091/1/Vasy1%CA%B9yeva.pdf>
6. Славецький В., Юрченко В. Досвід використання дистанційної форми навчання для професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник: державне управління*. Вип. № 2(8). 2021. С. 206-222. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/177/171>
7. Статівка В., Захарова І. Особливості управління навчальним процесом в умовах воєнного стану як складова професійної діяльності педагога. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Вип. № 3 (127). 2023. С. 219-238. URL: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B0.pdf>

### REFERENCES:

1. Hubenko V. (2024). Orhanizatsiia osvity v umovakh viiny: rekomendatsii mizhnarodnykh orhanizatsii ta upravlinskyi aspekt [Organization of education in the conditions of war: recommendations of international organizations and management aspect]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. № 7. pp. 22-33. Retrieved from: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/119/121> [in Ukrainian].
2. Kostyunina Yu. O. (2023). Osoblyvosti upravlinnia osvitoiu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of education management under martial law]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. № 1/2 (74/75). pp. 42-46. Retrieved from: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s7.pdf> [in Ukrainian].
3. Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Innovatsiina ta proiektna diialnist [Education of Ukraine under martial law. Innovative and project activities]: Naukovometodychnyi zbirnyk za zahalnoiu red. S. M. Shkarleta. Kyiv-Chernivtsi “Bukrek”. 2022. p. 140. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.proyektna.diyalnist.pdf>

serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf [in Ukrainian].

4. Osvitnii protses v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [The educational process in the conditions of martial law in Ukraine]: materialy vseukrainskoho naukovo-pedahohichnoho pidvyshchennia kvalifikatsii, 3 travnia – 13 chervnia 2022 roku. Odesa: Vydavnychiy dim “Helvetyka”, 2022. p. 504. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/45275/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%A1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%B0%202021.pdf> [in Ukrainian].

5. Problemy i perspektyvy rozvytku onlain-osvity [Problems and prospects of the development of online education]: monohrafiia za zah. red. d-rky ekon. nauk, prof. T. A. Vasylievoi, S. I. Kotenka. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2023. p. 125. Retrieved from: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/35091/1/Vasyl%CA%B9yeva.pdf> [in Ukrainian].

6. Slavetskyi V., Yurchenko V. (2021). Dosvid vykorystannia dystantsiinoi formy navchannia dlia profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv [Experience in the use of distance education for the professional development of civil servants]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. № 2(8). pp. 206-222. Retrieved from: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/177/171> [in Ukrainian].

7. Stativka V., Zakharova I. (2023). Osoblyvosti upravlinnia navchalnym protsesom v umovakh voiennoho stanu yak skladova profesiinoi diialnosti pedahoha [Peculiarities of managing the educational process in the conditions of martial law as a component of the teacher's professional activity]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*. № 3 (127). pp. 219-238. Retrieved from: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B0.pdf> [in Ukrainian].