

Михайліченко М. В.,
канд. пед. наук, професор,
провідний науковий співробітник,
Український науково-методичний центр практичної психології
і соціальної роботи НАПН України, м. Київ,
mnv_2008@ukr.net

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПЕДАГОГІЧНИМ ПРАЦІВНИКАМ У СТВОРЕННІ БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Розглянуто роль керівника закладу освіти у створенні безпечного освітнього середовища, визначено проблему управлінської діяльності в контексті організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам, обґрунтовано систему управлінських підходів, охарактеризовано ефективні управлінські практики, встановлено критерії управлінської діяльності.

Ключові слова: безпечне освітнє середовище, управлінська взаємодія, безпековий менеджмент, соціально-психологічна допомога.

Abstract. The role of the head of an educational institution in creating a safe educational environment is considered, the problem of managerial activity in the context of organizing socio-psychological assistance to pedagogical workers is identified, a system of managerial approaches is substantiated, effective managerial practices are characterized, and criteria for managerial activity are established.

Keywords: safe educational environment, managerial interaction, safety management, socio-psychological assistance.

В умовах воєнного стану соціально-психологічна підтримка педагогічних працівників набуває системоутворювального значення у структурі безпекового менеджменту закладу освіти. Психологічна стійкість педагогів визначає їхню здатність забезпечувати емоційну безпеку здобувачів освіти, що зумовлює необхідність цілеспрямованої управлінської діяльності керівника у цьому напрямі. Наукові дослідження свідчать, що сприятливий соціально-психологічний клімат і підтримка професійного здоров'я педагогів є важливими чинниками ефективності освітньої організації [1;6].

Діяльність керівника щодо організації соціально-психологічної допомоги має комплексний характер і передбачає інтеграцію відповідних заходів у річне планування роботи закладу освіти, створення команди психолого-педагогічного супроводу та налагодження взаємодії з психологічною службою, центрами професійного розвитку педагогічних працівників і фахівцями соціальної сфери [10].

Зауважимо, що за матеріалами аналітичного звіту CEDOS 2024 року (проект «Про.Фахівці: Адаптація роботи психологічних служб шкіл до викликів,

зумовлених війною») у 1 469 громадах України наразі діє 357 центрів професійного розвитку вчителів, серед яких навчально-методичні центри психологічної служби, де фахівці надають навчально-методичну, інформаційну, консультативну та експертну підтримку працівникам психологічної служби, організовують діяльність методичних об'єднань, практичних психологів і соціальних педагогів, поширюють кращі психологічні практики, здійснюють супровід закладів освіти в громаді [8].

Показово, що на час дослідження психологами були забезпечені 75 % міських шкіл і 40% сільських шкіл, а соціальні педагоги працювали у 46 % міських шкіл і у 22% сільських шкіл. За інформацією МОН України у 2024/2025 навчальному році чисельність фахівців психологічної служби становила 20 031 осіб, з них: практичних психологів – 12 924 осіб, соціальних педагогів – 7 025 осіб, методистів – 82 осіб.

Аналізуючи «Пріоритетні напрями роботи психологічної служби у системі освіти України в 2025/2026 навчальному році», виокремимо основну ідею про ефективність діяльності психологічної служби, завданнями якої є комплексний психосоціальний супровід учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану та післякризового відновлення. Її ознаками в сучасних умовах є системний, превентивно-підтримувальний і кризово-орієнтований характер та спрямованість на забезпечення психологічної безпеки, стійкості освітнього процесу і формування безпечного освітнього середовища [10].

Разом з тим, вивчення наукових досліджень, аналітичних звітів та методичних матеріалів свідчить, що психологічні служби закладів освіти в умовах воєнного стану зіткнулися з комплексом організаційних, професійних і психоемоційних труднощів [1; 2; 6; 8].

Передусім значною проблемою є різке зростання потреби у психологічній допомозі. Значна частина здобувачів освіти і педагогічних працівників переживає травматичний досвід, пов'язаний з бойовими діями, втратами, вимушеним переміщенням, тривалим перебуванням у стані небезпеки. Це суттєво збільшило навантаження на практичних психологів і соціальних педагогів, тоді як кадровий ресурс психологічної служби залишився обмеженим [6; 9].

Другим суттєвим викликом є кадровий дефіцит. Частина фахівців була вимушена змінити місце проживання, працювати дистанційно або виконувати додаткові функції, не пов'язані безпосередньо з психологічним супроводом. У багатьох закладах освіти одна ставка психолога не відповідає реальним потребам великого контингенту учасників освітнього процесу.

Серйозною проблемою стало професійне емоційне виснаження самих фахівців психологічної служби. Постійна робота з травматичними переживаннями інших людей за відсутності системної супервізійної підтримки

призводить до вторинної травматизації, підвищеного рівня стресу та ризику професійного вигорання.

В умовах воєнного стану значно ускладнилася організація очної психологічної роботи. Постійні повітряні тривоги, необхідність працювати в укриттях, перехід на дистанційні або змішані форми навчання обмежили можливості проведення групових занять, тренінгів і тривалого консультування. Це потребувало швидкого опанування онлайн-інструментів психологічної допомоги, до чого не всі фахівці були достатньо підготовлені.

Важливим викликом є недостатній рівень підготовленості педагогічних працівників до роботи з травмованими дітьми, що збільшує запит на методичну допомогу з боку психологічної служби. Психологи змушені поєднувати консультування, просвітницьку діяльність, тренінгову роботу та кризове реагування.

Складнощі виникають і у сфері міжвідомчої взаємодії, оскільки не в усіх громадах налагоджено ефективну співпрацю закладів освіти з соціальними службами, медичними установами та фахівцями з психічного здоров'я.

Окремою проблемою є обмеженість матеріально-технічних ресурсів, зокрема відсутність облаштованих безпечних і конфіденційних просторів для психологічної роботи, нестача цифрових засобів для дистанційного консультування, недостатнє забезпечення методичними матеріалами.

Також актуальною є проблема недостатньої системності в організації психосоціальної підтримки на рівні управління закладом освіти, коли діяльність психологічної служби не інтегрована в загальну безпекову політику закладу.

Загалом діяльність психологічних служб у воєнний період ускладнюється поєднанням підвищеного запиту на допомогу, кадрових і ресурсних обмежень, емоційного навантаження на фахівців, організаційних труднощів та потреби у нових професійних компетентностях. Це зумовлює необхідність системної управлінської підтримки психологічної служби з боку керівника закладу освіти та інтеграції психосоціальної допомоги у систему безпекового менеджменту.

Нашу увагу привернув розділ 5 аналітичного звіту «Особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану: виклики та перспективи», де розкрито роль психологічної підтримки як необхідної умови забезпечення доступності та якості освіти в умовах війни [6].

Так, зокрема, психологічна допомога розглядається як системна діяльність, спрямована на подолання наслідків стресу, адаптацію до нових умов навчання та збереження психічного здоров'я учасників освітнього процесу. У сучасних умовах воєнного стану психологічна допомога в закладах освіти має багатовекторний характер і спрямовується на подолання наслідків психотравматичних подій, відновлення емоційної рівноваги та формування

психологічно безпечного освітнього середовища. Її зміст охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, які розкриємо наступним чином.

Насамперед важливим напрямом взаємодії, зазначається у документі, є надання індивідуальної психологічної допомоги здобувачам освіти та педагогічним працівникам, які пережили травматичні події. Така робота передбачає діагностику психоемоційного стану, консультативну підтримку, застосування стабілізаційних технік і формування навичок саморегуляції. Адресна допомога дає змогу знизити рівень тривожності, попередити розвиток дезадаптаційних станів і сприяти відновленню внутрішніх ресурсів особистості.

Важливим напрямом є групові форми психологічної роботи, які сприяють нормалізації емоційних реакцій, формуванню відчуття спільності та взаємопідтримки. У процесі групової взаємодії учасники отримують можливість поділитися переживаннями, усвідомити їх як типові для кризових умов, що знижує рівень психологічної напруги та сприяє розвитку навичок ефективної комунікації.

Окремо дослідниками акцентована проблема психологічному супроводу процесу адаптації внутрішньо переміщених осіб. Йдеться про створення умов для їхньої соціальної інтеграції в новий освітній простір, подолання відчуття ізоляваності, формування позитивних взаємин у колективі та підтримку навчальної мотивації.

Для нас важливо, що суттєвим напрямом психологічної допомоги є підтримка педагогічних працівників як ключових провідників психологічної безпеки учнів. Психологічна служба здійснює профілактику професійного вигорання, проводить тренінги зі стресостійкості, організовує групи взаємопідтримки та супервізії, що сприяє підвищенню професійної ефективності педагогів і їхньої готовності працювати в кризових умовах.

Завершальним і інтегративним напрямом виступає формування безпечного та підтримувального освітнього середовища, яке передбачає розвиток культури ненасильницької комунікації, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, впровадження травмоінформованого підходу та налагодження партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Отже, зазначені напрями психологічної допомоги утворюють цілісну систему психосоціального супроводу, що забезпечує адаптацію, емоційну стабілізацію та психологічну безпеку учасників освітнього процесу.

Науково-теоретичне вивчення і обґрунтування змісту управлінських підходів до організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам у створенні безпечного освітнього середовища дає змогу виокремити ряд важливих складників її реалізації [4;7;9].

Найпершим виділимо діагностично-аналітичну роботу, що передбачає вивчення рівня професійного стресу, виявлення факторів ризику емоційного вигорання та визначення потреб педагогічного колективу у психологічній допомозі. За результатами таких досліджень керівник приймає рішення щодо оптимізації педагогічного навантаження, організації підтримувальних заходів і створення умов для професійного відновлення педагогів. Практика діяльності психологічної служби закладів освіти в умовах повномасштабної війни засвідчує ефективність індивідуальних консультацій, груп взаємопідтримки та кризових інтервенцій для педагогічних працівників.

Освітньо-профілактичний аспект діяльності керівника реалізується через організацію тренінгів зі стресостійкості, розвитку навичок саморегуляції, першої психологічної допомоги та застосування травмоінформованого підходу в освітньому процесі. Програми підвищення кваліфікації педагогів у цьому напрямі передбачають формування компетентностей з подолання тривожності, опрацювання власних емоційних переживань, підтримки учнів у кризових ситуаціях, що підвищує готовність педагогів до професійної діяльності в умовах воєнних викликів.

Суттєвим складником управлінської діяльності є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Керівник забезпечує відкриту комунікацію, організовує регулярні зустрічі для обговорення труднощів і потреб педагогів, запроваджує практики супервізії та професійної взаємопідтримки, здійснює моральне заохочення працівників. Дослідження психосоціальної підтримки в освіті підкреслюють, що такі заходи сприяють зниженню рівня тривожності, підвищенню згуртованості колективу та формуванню відчуття безпеки.

Логічним у цьому контексті буде осмислення концепту «управлінська практика». З урахуванням функцій управлінської діяльності управлінську практику організації психосоціальної допомоги педагогічним працівникам визначимо як цілеспрямовану діяльність керівника закладу освіти, що охоплює планування, координацію, ресурсне забезпечення, моніторинг і корекцію заходів психологічної підтримки колективу з метою збереження психічного здоров'я педагогів і формування безпечного освітнього середовища. Таке розуміння спирається на загальнонаукові підходи до управлінської діяльності керівника закладу освіти як системи взаємопов'язаних функцій аналізу, планування, організації та контролю, а також на трактування управлінської компетентності як здатності визначати проблеми функціонування закладу та обирати оптимальні управлінські рішення [4;5].

До ефективних управлінських практик належать проведення дебрифінгів після травматичних подій, використання вправ для емоційного розвантаження,

організація консультаційної допомоги психолога, навчання педагогів технологій самовідновлення та усвідомленої професійної комунікації. Запровадження ресурсних практик, гнучке планування діяльності та дотримання принципів конфіденційності у наданні психологічної допомоги забезпечують підтримку професійного здоров'я педагогічних працівників.

Отже, діяльність керівника закладу освіти з організації соціально-психологічної допомоги педагогам в умовах воєнного стану є системною складовою безпекового менеджменту та охоплює організаційно-управлінський, діагностично-аналітичний, освітньо-профілактичний і комунікаційний напрями. Її реалізація сприяє формуванню психологічно стійкого педагогічного колективу, підвищенню ефективності взаємодії учасників освітнього процесу та створенню безпечного освітнього середовища.

Концептуальний аналіз нормативно-правових документів у сфері освіти та цивільного захисту дозволив встановити комплекс вимог до організації безпечного освітнього середовища, що покладають на керівника закладу загальної середньої освіти відповідальність за системне впровадження превентивних, організаційних і захисних заходів. Умови воєнного стану зумовлюють необхідність розширення традиційних підходів до безпеки та інтеграції фізичного, організаційного, психологічного й інформаційного компонентів у єдину систему безпекового менеджменту [3;7;12].

Одним із ключових напрямів є організація своєчасної евакуації учасників освітнього процесу до об'єктів фонду захисних споруд цивільного захисту та забезпечення їх належного функціонування. У закладі освіти мають бути розроблені та відпрацьовані плани евакуації, визначені маршрути руху до укриттів, забезпечено їх відповідність вимогам безпеки, наявність необхідних ресурсів і умов для тривалого перебування здобувачів освіти та працівників під час повітряних тривог.

Важливим напрямом є запобігання та нейтралізація потенційних загроз. Це передбачає посилення пропускнуго режиму, обмеження доступу сторонніх осіб на територію закладу освіти, організацію чергування, налагодження взаємодії з правоохоронними органами та службами цивільного захисту. Особливу увагу слід приділяти алгоритмам дій у разі виявлення вибухонебезпечних або підозрілих предметів, зброї чи боєприпасів, а також системі оперативного інформування відповідних служб.

Наступним складником є забезпечення захисту інфраструктури закладу освіти. Будівлі та споруди мають відповідати будівельним і санітарним нормам, вимогам надійності та конструктивної безпеки, бути обладнані технічними засобами охорони, системами оповіщення та зв'язку. Важливо також

забезпечити безпечну організацію освітнього простору з урахуванням можливості швидкого переходу до укриття.

Невід'ємним елементом безпечного освітнього середовища є психологічна підтримка учасників освітнього процесу. В умовах війни зростає ризик психотравматизації, тому заклад освіти має забезпечити функціонування психологічної служби, організацію індивідуального та групового консультування, проведення заходів із розвитку стресостійкості та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Організація освітнього процесу в умовах воєнного стану потребує комплексного планування загальношкільної безпеки, що охоплює питання цивільного захисту, домедичної допомоги, відпрацювання алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, використання змішаних або дистанційних форм навчання залежно від рівня загроз. Таке планування має здійснюватися на основі ризик-орієнтованого підходу та передбачати постійний моніторинг безпекової ситуації.

Окремого значення набуває забезпечення інформаційної безпеки. Заклад освіти виступає середовищем формування критичного мислення та медіаграмотності, що сприяє захисту учасників освітнього процесу від дезінформації, інформаційних маніпуляцій та психологічного впливу в умовах інформаційної війни.

Отже, нормативно-правові вимоги до організації безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану передбачають реалізацію системи взаємопов'язаних заходів, що охоплюють евакуаційну готовність, запобігання загрозам, захист інфраструктури, психологічну та інформаційну безпеку, а також адаптацію освітнього процесу до кризових умов. Їх виконання є ключовою управлінською функцією керівника закладу освіти та визначає ефективність безпекового менеджменту [2;7].

Логіка управлінського процесу передбачає, що системна організація психосоціальної підтримки педагогічних працівників у період воєнного стану потребує цілеспрямованої та поетапної управлінської діяльності керівника закладу освіти. Така діяльність має інтегруватися в загальну систему безпекового менеджменту та ґрунтуватися на принципах превентивності, партнерської взаємодії, конфіденційності та адаптивності до кризових умов.

Беззаперечною тезою, на нашу думку, є думка про те, що ефективність психосоціальної підтримки педагогів забезпечується партнерською взаємодією директора і практичного психолога, що і відрізняє кращі управлінські практики.

Керівник створює організаційні умови та забезпечує ресурсну підтримку, тоді як психолог реалізує професійні технології допомоги. Спільне планування заходів, аналіз результатів діагностики, проведення профілактичних і

корекційних програм дають змогу сформувати цілісну систему підтримки педагогічного колективу.

Отож директор і практичний психолог виступають ключовими суб'єктами організації психосоціальної підтримки педагогів: перший як стратегічний управлінець і координатор, другий проявляє себе як фахівець із психологічного супроводу. Їх узгоджена діяльність забезпечує психологічну стійкість педагогічного колективу, формування безпечного освітнього середовища та підвищення якості освітнього процесу в умовах воєнних викликів.

Така організаційна взаємодія у педагогічному колективі найширше охоплює нормативно-управлінський, професійно-діяльнісний і комунікативний аспекти професійної діяльності [5;11]. Вона реалізується через колегіальні форми управління (педагогічні ради, наради, робочі групи), спільне планування, розроблення внутрішніх документів, взаємоконсультування, наставництво та командну діяльність і реалізується шляхом парної поетапної співпраці [4;9].

Першим етапом організаційної взаємодії є діагностично-аналітичний, що передбачає вивчення психоемоційного стану педагогічного колективу, визначення рівня професійного стресу, виявлення груп ризику щодо емоційного вигорання та з'ясування потреб педагогів у психологічній підтримці. Керівник ініціює проведення анкетувань, бесід, спостережень, аналізує результати разом із психологічною службою та використовує отримані дані для прийняття управлінських рішень. Наявність такої аналітичної інформації забезпечує обґрунтованість подальшого планування.

Другим етапом є проєктувально-планувальний, у межах якого керівник формує систему заходів психосоціальної підтримки. Він створює команду психолого-педагогічного супроводу, включає відповідні заходи до річного плану роботи закладу освіти, визначає форми діяльності (групи підтримки, тренінги, індивідуальні консультації, супервізії), планує взаємодію з центрами професійного розвитку педагогічних працівників та іншими фахівцями. Результатом цього етапу є наявність цілісної програми психосоціальної допомоги педагогам.

Третій етап означимо як організаційно-координаційний, що спрямований на створення умов для реалізації запланованих заходів. Керівник забезпечує функціонування психологічної служби, визначає час і простір для проведення заходів підтримки, координує взаємодію адміністрації, психолога та педагогічного колективу, створює умови для конфіденційності психологічної допомоги. Важливим управлінським рішенням є гнучке планування педагогічного навантаження з урахуванням психоемоційного стану педагогів.

Четвертий етап є практико-діялісним і передбачає безпосередню реалізацію заходів психосоціальної підтримки. До них належать організація груп

психологічної підтримки педагогів, проведення тренінгів зі стресостійкості та саморегуляції, забезпечення індивідуального психологічного консультування, впровадження ресурсних практик під час педагогічних нарад, проведення дебрифінгів після кризових подій, методична робота з питань травмоінформованого підходу. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню психологічної стійкості педагогічного колективу.

Щодо п'ятого етапу, то його функція комунікаційно-підтримувальна, що пов'язане із формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в закладі освіти. Керівник забезпечує відкриту та довірливу комунікацію, організовує регулярні зустрічі для обговорення труднощів педагогів, здійснює моральне заохочення працівників, підтримує практики професійної взаємодопомоги. Такий підхід сприяє згуртованості колективу та формуванню культури психологічної турботи.

Завершальним етапом організаційної взаємодії є моніторингово-корекційний етап, що передбачає повторне вивчення психоемоційного стану педагогів, аналіз ефективності проведених заходів, коригування плану психосоціальної підтримки, узагальнення та поширення позитивного досвіду. Це забезпечує адаптивність системи підтримки до змінних умов воєнного часу.

Ефективність діяльності керівника закладу освіти у сфері організації психосоціальної підтримки педагогічних працівників як складової створення безпечного освітнього середовища доцільно оцінювати за сукупністю взаємопов'язаних критеріїв, що відображають системність управління, психологічний стан колективу, рівень професійної готовності педагогів та результативність впроваджених заходів.

Передусім важливим є організаційно-управлінський критерій, який характеризує ступінь цілеспрямованості та системності управлінської діяльності керівника. Його показниками виступають наявність затвердженого плану психосоціальної підтримки педагогів, функціонування команди психолого-педагогічного супроводу, інтеграція заходів психологічної підтримки до річного плану роботи закладу освіти, наявність відповідних локальних документів, а також регулярність спільних нарад адміністрації та психологічної служби.

Важливе значення має діагностично-аналітичний критерій, що відображає рівень вивчення потреб педагогічного колективу та використання результатів діагностики у процесі прийняття управлінських рішень. Його показниками є систематичність моніторингу психоемоційного стану педагогів, підготовка аналітичних матеріалів, виявлення груп ризику щодо професійного вигорання та організація адресної психологічної допомоги.

Психологічний критерій характеризує стан соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі та рівень психологічної стійкості педагогів.

До його показників належать зниження рівня тривожності та емоційного напруження, зменшення проявів професійного вигорання, підвищення рівня психологічного комфорту, формування довірливих взаємин між адміністрацією та педагогами, а також активна участь працівників у заходах психологічної підтримки.

Професійно-компетентнісний критерій відображає готовність педагогів до діяльності в умовах воєнного стану. Його показниками є сформованість навичок саморегуляції та стресостійкості, володіння технологіями травмоінформованого підходу, здатність надавати первинну психологічну підтримку здобувачам освіти, участь у тренінгах, семінарах і супервізійних зустрічах.

Комунікаційно-партнерський критерій характеризує якість внутрішньої взаємодії в педагогічному колективі. Показниками є регулярність відкритих зустрічей керівника з педагогами, функціонування практик взаємопідтримки та наставництва, ефективність внутрішніх каналів комунікації, рівень задоволеності педагогів управлінською підтримкою.

Результативний критерій відображає вплив діяльності керівника на створення безпечного освітнього середовища. Його показниками є підвищення психологічної стійкості педагогічного колективу, забезпечення безперервності освітнього процесу в кризових умовах, зниження кількості конфліктних ситуацій, позитивна динаміка соціально-психологічного клімату та готовність педагогів до дій у надзвичайних ситуаціях.

Визначені вище критерії та показники дають змогу комплексно оцінити ефективність діяльності керівника закладу освіти щодо організації психосоціальної підтримки педагогів, здійснювати моніторинг стану психологічної безпеки колективу та своєчасно коригувати управлінські рішення. Їх застосування сприяє підвищенню якості безпекового менеджменту та формуванню стійкого безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану [2;5;8].

Отже, діяльність керівника закладу освіти щодо організації психосоціальної підтримки педагогів має поетапний, системний характер і охоплює діагностичні, проєктувальні, організаційні, практичні, комунікаційні та моніторингові дії. Її реалізація забезпечує психологічну стійкість педагогічного колективу, підвищує ефективність професійної діяльності в умовах воєнних викликів та виступає важливою складовою створення безпечного освітнього середовища. Реальний досвід роботи психологічної служби шкіл у період війни демонструє, що соціально-психологічна допомога педагогам реалізується через групи психологічної підтримки, індивідуальне консультування, тренінги з першої психологічної допомоги, дебрифінги після кризових подій, моніторинг психоемоційного стану педагогів, ресурсні відновлювальні практики, командну

взаємодію адміністрації та психолога. Ці практики підтверджують, що діяльність керівника закладу освіти має бути спрямована на організацію системної психосоціальної підтримки педагогічного колективу як необхідної умови створення безпечного освітнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безпечне освітнє середовище: нові виклики та сучасні рішення в умовах воєнного і повоєнного часу : збірник наукових статей, тез доповідей та інших матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 07 березня 2025 р. / Редколегія: О. М. Петровський, В. С. Мисик, І. М. Вітенко, О. І. Когут, Ю. Ч. Шайнюк, Т. В. Магера, Ф. І. Полянський, Н. Б. Стрийвус, Г. І. Герасимчук, М. І. Чорна. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2025. 566 с.
2. Зозуляк О. І., Башурин Н. Я. Управлінсько-правові механізми забезпечення безпеки освітнього процесу в умовах дії воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства. Івано-Франківськ, 2023. № 63. С.163-181.
3. Концепція безпеки закладів освіти : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 301-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80> (дата звернення: 25.02.2026).
4. Михайліченко М. В., Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михнюк С. В. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.
5. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
6. Особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану: виклики та перспективи : аналітичний звіт. Київ : Благодійний фонд «Рокада», 2024. URL:https://rokada.org.ua/wpcontent/uploads/2024/09/osoblyvosti_osvitnoho_prot_sesu_v_umovakh_voiennoho_stanu_vyklyku.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
7. Організація безпечного освітнього середовища: навч.-метод. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. О. В. Нагайчук. Умань: Візаві, 2024. 194 с.
8. Психологічна служба у школах: вплив повномасштабної війни : аналітичний звіт за підсумками дослідження / О. Будзь, І. Когут, Т. Жерьобкіна, Ю. Назаренко ; за ред. А. Аносової, О. Петушкової. – Київ : Центр інноваційної освіти «Про.Світ», 2024. 93 с. URL:<https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/pdf.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
9. Психологічна допомога в закладах освіти: ефективні методики та практики (з досвіду роботи): практично-методичний посібник / авт. кол: Романовська Д.Д., Гречко Р.І., Боднар Л.І., Гальчук К.В., Гнідан М.В., Данчук К.О., Дєдов О.А., Заслонкіна О.П., Ілащук-Зузак О.В., Ісопеску Р.Т., Кушнірюк С.В., Мелешук В.В., Пернай М.В., Прокопець О.П., Рябко Л.І., Торопій Г.С.; за науковою редакцією Д.Д. Романовської. Чернівці : Технодрук, 2024. 224 с
10. Про методичні рекомендації «Пріоритетні напрями роботи психологічної служби у системі освіти України в 2025/2026 навчальному році» : лист ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України від 07.07.2025 № 21/08-586. Київ, 2025. URL: <https://imzo.gov.ua/2025/07/07/lyst-imzo-vid-07-07-2025-21-08-586-pro-metodychni-rekomendatsii-priorytetni-napriamy-roboty-psykholohichnoi-sluzhby-u-systemi-osvity-ukrainy-v-2025-2026-navchal-nomu-rotsi/> (дата звернення: 25.02.2026).

11. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL:<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
12. Створення безпечного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: інформаційно-методичний збірник / уклад. О. М. Жила // за ред. І. В. Удовиченко. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. 46 с.

Мірошніченко І. С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
Кропивницький, Україна,
inga-m@meta.ua

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Анотація. У статті досліджується роль людського капіталу як ключового чинника сталого розвитку суспільства, підкреслює його значення для економічної, соціальної та інноваційної стабільності. Аналізуються сучасні виклики, зокрема нерівність у доступі до освіти, міграція висококваліфікованих кадрів, цифровізація та психологічні ризики. Наголошується на важливості комплексного розвитку компетентностей, креативності та психоемоційної стійкості для забезпечення довгострокової перспективи держави та суспільства.

Ключові слова: людський капітал, суспільство, сталий розвиток, приховані ресурси.

Abstract. The article examines the role of human capital as a key factor in the sustainable development of society, highlighting its importance for economic, social, and innovation stability. It analyzes contemporary challenges, including unequal access to education, migration of highly skilled professionals, digitalization, and psychological risks. The study emphasizes the need for comprehensive development of competencies, creativity, and psycho-emotional resilience to ensure the long-term development prospects of both the state and society.

Keywords: human capital, society, sustainable development, hidden resources.

Вступ. Людський капітал виступає основою розвитку будь-якого суспільства, визначаючи його економічний, соціальний та культурний потенціал. Сучасні виклики, зокрема війна, економічна нестабільність та соціальні трансформації, особливо підкреслюють важливість розвитку знань, компетенцій і психологічної стійкості населення. В умовах війни українське суспільство стикається з необхідністю швидко адаптуватися до змін, зберігати соціальну