DOI 10.37491/UNZ.108.4
УДК 37.014.53:159.9.019.4

Марія БРАТКО[1], **Анна РОМАНОВА**[2]

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ І РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ
(НА ОСНОВІ ПРОЄКТУ «ОСВІТА БЕЗ СТРЕСУ»)

Обґрунтовується необхідність розроблення інституційних підходів до управління психологічною безпекою та резильєнтністю в українських закладах освіти в умовах повномасштабної війни. Підґрунтям для дослідження стали емпіричні дані проєкту «At-Risk Mental Health Support for Ukrainian Teachers & Students» («Підтримка ментального здоров'я в зоні ризику для українських педагогів та здобувачів освіти», коротка назва — «Освіта без стресу»), який реалізується за підтримки Відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні, що засвідчили суттєве погіршення психоемоційного стану учасників освітнього процесу, високу поширеність тривоги, стресу й депресивних проявів, «перцептивні розриви» між групами (адміністрація, педагоги, здобувачі, батьки), низький рівень користування психологічними сервісами та недостатню інституційну підтримку, що підсилило потребу у стандартизованих управлінських рішеннях. Метою статті є розроблення та представлення операційної моделі управління психологічною безпекою й резильєнтністю в за-

[1] докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри освітології та психолого-педагогічних наук, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, *m.bratko@kubg.edu.ua*, https://orcid.org/0000-0001-7162-2841.
[2] докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет; наукова дослідниця, Державний університет Флориди (м. Таллахассі, США), *aromanova@fsu.edu*, https://orcid.org/0000-0001-7336-1032.

© Братко М., Романова А., 2025

Університетські наукові записки, 2025, №6 (108), С. 43-56. unz.univer.km.ua

кладах освіти під час війни на основі матеріалів посібника й навчального курсу «Освіта без стресу». Методологія дослідження включала кількісний аналіз емпіричних даних, якісний контент-аналіз 12-модульного посібника, зіставлення з сучасними підходами до кризового освітнього менеджменту та експертну валідацію моделі. У статті представлено авторську операційну модель «Освіта без стресу», що охоплює шість взаємопов'язаних компонентів: управління, ризики, люди, процеси, комунікація та вимірювання. На основі цієї моделі розроблено дорожню карту на 12 місяців (підготовка — пілотування — масштабування — інституціалізація), систему багаторівневих метрик (R1–R4) та управлінські рішення, спрямовані на зниження стресу, підвищення резильєнтності та зміцнення культури психологічної безпеки. Показано, що системний підхід, який поєднує політики, щоденні практики, рольові інтервенції та регулярне оцінювання, забезпечує значно вищу сталість позитивних змін порівняно з разовими заходами. Дослідження демонструє високу прикладну цінність моделі та її потенціал до масштабування в умовах війни.

Ключові слова: конфлікти в освітньому середовищі, ментальне здоров'я, операційна модель управління, психологічна безпека, проєкт «Освіта без стресу», резильєнтність, управління закладом освіти.

unz.univer.km.ua Університетські наукові записки, 2025, № 6 (108), С. 43-56

Постановка проблеми. Повномасштабна війна радикально змінила профіль ризиків в українських закладах освіти. Поряд із фізичною безпекою на передній план вийшли питання психоемоційного стану учасників освітнього процесу, конфліктності взаємодій і керованості освітнього середовища. Емпіричні виміри, здійснені в межах проєкту «At-Risk Mental Health Support for Ukrainian Teachers & Students» («Підтримка ментального здоров'я в зоні ризику для українських педагогів та здобувачів освіти», коротка назва — «Освіта без стресу»), який реалізується за підтримки Відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні, засвідчили погіршення самопочуття більш ніж у половини опитаних: 39,2 % респондентів оцінили власний стан як «погіршився», ще 20,9 % — як «значно погіршився». Паралельно 3,7 % охарактеризували загальний психоемоційний стан закладу як «дуже напружений», 16,2 % — як «напружений». Установлено статистично значущі зв'язки між категорією учасника та оцінкою інституційного психоемоційного клімату (ІПК), частотою конфліктів і задоволеністю їх розв'язанням ($r \approx 0{,}13$ — $0{,}19$; $p<.001$), що свідчить про системний характер проблеми і потребу не лише в індивідуальних, а й в інституційних управлінських рішеннях [1]. Результати опитування засвідчили широкий спектр проблем в учасників освітнього процесу: підвищена тривога, стрес і депресивні стани, падіння концентрації та продуктивності, порушення соціальних взаємодій. Також виявлені чутливі відмінності між категоріями учасників освітнього процесу у переживанні напруженості та ситуацій стресу (здобувачі освіти відчувають більше тривоги щодо майбутнього; педагоги — додатковий стрес через адаптацію навчання до нових

умов, відповідальність не тільки за освітні результати, але й за збереження життя і здоров'я учасників освітнього процесу). До опитування, яке було здійснено в жовтні 2024 року, було долучено 1 036 учасників освітнього процесу (здобувачі освіти, викладачі, адміністратори, батьки), які представляли різні типи закладів освіти (ЗЗСО, П(ПТ)ЗО, ЗФПО, ЗВО) з різних регіонів України (Київ, Львів, Харків, Херсон, Дніпро та ін.).

Отримані результати опитування формують керований управлінський запит — стандартизувати практики підтримки ментального здоров'я, комунікацій і конфлікт-менеджменту на рівні політик і процесів освітнього закладу.

Аналіз нещодавніх досліджень та публікацій. Повномасштабна зовнішня агресія проти України не тільки кардинально змінила умови діяльності українських закладів освіти, але й висунула нові вимоги до управління ними. Перед керівниками постали завдання одночасного забезпечення безперервності освітнього процесу, підтримки психологічної й соціальної стійкості спільноти, збереження інституційної життєздатності. Управлінські рішення в умовах багатовимірної кризи — від безпекових ризиків до цифрових і психологічних викликів — перетворилися на інструмент підтримки довіри, згуртованості та гуманістичного спрямування освіти [2].

Управлінські проблеми, з якими стикається українська освіта під час повномасштабного вторгнення, яке можна маркувати як ситуацію невизначеності, активно досліджуються українськими ученими: В. Божинський, Л. Гриневич, Л. Калашнікова, В. Крижановська, О. Ліннік, Є. Ніколаєв, Г. Рій, Л. Черноус [3–5].

В умовах невизначеності управління у закладах освіти як процес планування, організації, мотивації, контролю [6] та досягнення освітніх цілей має бути спрямоване передусім на прийняття управлінських рішень щодо створення безпечного освітнього середовища, яке підтримує зв'язок між педагогами, здобувачами освіти та їхніми родинами й забезпечує якісне навчання [7].

Проєкт «Освіта без стресу» було створено для практичної відповіді на виклики, які пов'язані з психологічною безпекою і резильєнтністю у закладах освіти під час війни. Основними продуктами проєкту є методичний посібник із 12 модулів, просвітницький навчальний курс (асинхронний формат, сертифікація за ЄКТС, платформа KROK Study Hub) з однойменною назвою, що пропонують управлінські й педагогічні інструменти, які легко інтегруються в щоденні процеси закладів освіти.

Метою статті є розроблення і представлення операційної моделі управління психологічною безпекою та резильєнтністю освітніх установ у воєнний час на основі проєкту «Освіта без стресу». Завданнями є узагальнити емпіричні результати щодо ІПК і конфліктів; інтерпретувати матеріали посібника і курсу в логіці управлінських процесів (політики, ризики, люди,

Університетські наукові записки, 2025, №6 (108), С. 43-56. unz.univer.km.ua

процеси, комунікації, вимірювання); запропонувати дорожню карту впровадження змін у закладі освіти та описати систему оцінювання ефектів (метрики й методи збору даних) з урахуванням контексту війни.

Методологія дослідження поєднувала кілька взаємодоповнювальних підходів. **Кількісний етап** охоплював онлайн-опитування учасників освітнього процесу (n=1036), проведене в жовтні 2024 року. Використано стандартизовані інструменти для вимірювання психоемоційного стану (K10), інституційного психоемоційного клімату (ІПК), частоти та характеру конфліктних ситуацій, задоволеності їх розв'язанням. Дані аналізувалися з використанням описової статистики та кореляційного аналізу ($r \approx 0{,}13–0{,}19$; $p<.001$). **Якісний аналіз контенту** здійснювався щодо матеріалів 12-модульного посібника та навчального курсу «Освіта без стресу». Метою було інтерпретувати зміст кожного модуля в логіці управлінської моделі «Освіта без стресу» (управління — ризики — люди — процеси — комунікація — вимірювання) та виявити відповідні інструменти для практичного застосування. **Аналітичне зіставлення** емпіричних даних із теоретичними положеннями сучасних підходів до управління психологічною безпекою й резильєнтністю в освіті. Це дозволило сформувати операційну модель та побудувати дорожню карту впровадження. **Експертна валідація** реалізовувалася через обговорення проміжних результатів із адміністраторами, педагогами та психологами закладів освіти — учасників проєкту. До експертної групи увійшли фахівці з досвідом управління освітніми підрозділами, роботи з конфліктними ситуаціями, впровадження практик психологічної підтримки та посередництва. Експерти оцінювали практичну застосовність компонентів моделі, узгодженість алгоритмів із реальними управлінськими процесами, а також потенційні бар'єри впровадження в закладах різного типу. За результатами обговорень модель була уточнена щодо механізмів маршрутизації конфліктів, структури комунікацій та форматів інституційної підтримки. Такий підхід дав змогу оцінити практичну застосовність запропонованої моделі та перевірити доцільність управлінських рішень.

Обмеження дослідження. Попри охоплення респондентів із різних регіонів України (Київ, Львів, Харків, Херсон, Дніпро та ін.), вибірка має певні обмеження. Онлайн-формат та добровільна участь могли спричинити нерівномірну представленість територіальних груп та ефект самовідбору. Це, зокрема, могло вплинути на зіставлення типів закладів освіти або категорій учасників у різних областях. Зазначені обмеження не знижують цінності отриманих даних, однак вимагають обережності при узагальненні результатів на всю сукупність освітніх закладів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оприлюднені результати дослідження ІПК і конфліктів в українських закладах освіти під час війни в рамах проєкту «Освіта без стресу» показали, що найнижче оцінюють ІПК педагоги та адміністрація, які водночас потрапляють до «групи ризику» щодо вигорання й підвищеної конфліктності. Адміністративний персонал частіше за інших повідомляє про зростання конфліктів (22,22 %

unz.univer.km.ua Університетські наукові записки, 2025, № 6 (108), С. 43-56

— «так», 25,93 % — «скоріше так»), тоді як здобувачі освіти та батьки частіше застосовують тактику «замороженого конфлікту» і нижче оцінюють ефективність його врегулювання. Попри наявність у закладах психологів, звернулися до них лише 18,61 % респондентів; медіація фактично не використовується. Додатково підтверджено «перцептивний розрив» між групами щодо пояснення причин напруженого клімату та шляхів подолання, що потребує уніфікації комунікацій і просвітницьких підходів на рівні інституційної політики. Ці висновки відповідають логіці сучасних підходів, у яких акцент робиться на поєднанні індивідуальних (копінг-стратегії, навички саморегуляції) та інституційних інтервенцій (прозорі правила, ефективна комунікація, служби підтримки, програми профілактики вигорання) як найбільш перспективній стратегії зниження напруження й підвищення стійкості спільнот в освіті.

На цьому тлі продукти проєкту «Освіта без стресу» вирізняються як цілісний, доказово зорієнтований пакет рішень для покращання психологічної безпеки і резильєнтності в закладах освіти під час війни. Ментальне здоров'я є ключовою умовою особистісного розвитку й успішності людини, особливо в освітньому середовищі, де педагоги, здобувачі освіти та батьки щоденно стикаються зі стресом, високими вимогами та емоційними викликами. В умовах війни ці навантаження посилюються, що впливає на психологічний комфорт і результати навчання. Тому підтримка ментального здоров'я учасників освітнього процесу стає важливою передумовою ефективного навчання, взаємодії та формування стійкості.

Посібник «Освіта без стресу. Посібник для всіх, хто турбується про ментальне здоров'я учасників освітнього процесу» [8] надає структуровану теорію і практичні інструменти (чеклісти, вправи, сценарії, матеріали для самодіагностики), а відповідний навчальний курс [9] — інфраструктуру масштабування (контент, завдання, свідоцтво ЄКТС), що дає змогу переходити від разових активностей до системної трансформації освітнього менеджменту на рівні закладу.

Посібник є «ядром знань і практик» проєкту. Його укладено з метою допомогти освітянам, здобувачам освіти та батькам усвідомити значення ментального здоров'я та опанувати практичні навички його збереження. Він містить основні поняття, теоретичні засади й рекомендації щодо вирішення поширених психологічних труднощів. Матеріал структуровано у **12 модулів**, що комплексно охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти ментального добробуту. Перші модулі розкривають базові поняття та ключові виклики:

Модуль 1 «Що таке ментальне здоров'я та його роль в освіті» — сутність ментального здоров'я та його значення для освітнього процесу;

Модуль 2 «Стрес і ментальне здоров'я» — природа стресу, його вплив на навчання й емоційний стан;

Модуль 3 «Тривога і депресія як проблеми ментального здоров'я» — особливості проявів тривожних і депресивних станів;

Модуль 4 «Вигорання педагогів та здобувачів освіти» — причини та наслідки професійного й академічного вигорання;

Університетські наукові записки, 2025, №6 (108), С. 43-56. unz.univer.km.ua

Модуль 5 «Булінг (цькування) та його вплив на ментальне здоров'я» — механізми булінгу й його вплив на психоемоційний стан. Наступні модулі присвячені практичним інструментам підтримки ментального здоров'я;

Модуль 6 «Резильєнтність як сила відновлення» — розвиток навичок психологічної стійкості;

Модуль 7 «Ненасильницьке спілкування: мова життя» — формування навичок емпатичного та конструктивного спілкування;

Модуль 8 «Конфлікти в освітньому середовищі та шляхи їхнього подолання» — техніки ефективного врегулювання конфліктів;

Модуль 9 «Прокрастинація: ворог ефективності та як її подолати» — причини відкладання справ і стратегії боротьби з ним;

Модуль 10 «Як підтримувати ментальне здоров'я учасників освітнього процесу» — рекомендації щодо створення підтримувального середовища;

Модуль 11 «Практичні вправи для розвитку емоційної стійкості» — вправи для тренування навичок саморегуляції;

Модуль 12 «Рольові ігри й вправи для розв'язання конфліктних ситуацій у закладах освіти» — моделі поведінки для безпечного опрацювання конфліктних ситуацій.

Кожний модуль має коротку теоретичну частину, «Порадник» із покроковими діями, питання для обговорення, «книжкову поличку» та інструменти для самодіагностики. У кінці посібника подано тестові завдання, глосарій та добірку сучасних україномовних і англомовних джерел, що формують його наукову основу. Видання стане корисним ресурсом для всіх, хто прагне зміцнити власний психологічний добробут й сприяти створенню безпечного та підтримувального освітнього середовища.

Курс підвищення кваліфікації «Освіта без стресу» реалізує зміст посібника в асинхронному форматі на платформі KROK Study Hub (1 кредит ЄКТС): структурований контент (відео, тексти, завдання), практичні шаблони (чеклісти для уроків/пар, сценарії рольових вправ, техніки релаксації), свідоцтво за результатами проходження. Курс адресовано педагогам, а також усім зацікавленим учасникам освітнього процесу і для швидкого оволодіння практиками і їх розгортання у своїх спільнотах.

На основі емпіричних даних і матеріалів посібника та курсу пропонуємо інтегровану операційну модель «Освіта без стресу», яка включає управління — ризики — люди — процеси — комунікація — вимірювання (Management — Risk — People — Processes — Communication — Measurement) — як «каркас» системних змін у закладі освіти.

Управління (Management):

1. Політика психологічної безпеки та резильєнтності — окремий документ у системі якості освіти закладу із визначенням цілей, ролей, процедур реагування, порядку звернення по допомогу (внутрішні служби, зовнішні партнери).

unz.univer.km.ua Університетські наукові записки, 2025, № 6 (108), С. 43-56

2. Координаційна група (керівництво, методична служба, представники педагогів і здобувачів, шкільний психолог/соціальний педагог, батьківський комітет) із мандатом на швидкі рішення щодо навантаження, розкладу мікропрактик, інформаційних кампаній і підтримки команд.

3. Обґрунтування — виявлений перцептивний розрив між групами і різна задоволеність розв'язанням конфліктів, що потребує «симетризації» комунікацій і узгоджених правил гри.

Ризики (Risk) (керування психосоціальними ризиками):

1. Картування ризиків: перевантаження, рольова невизначеність, цифрове виснаження, булінг/цькування, «заморожені конфлікти», вигорання ключових ролей (адміністрація, педагоги), стигма звернення по допомогу, низька обізнаність про доступні сервіси.

2. Профілактика та раннє виявлення: регулярні пульс-опитування клімату; добровільна самооцінка дистресу (K10) для дорослих; тематичні кураторські години з елементами ННС; видимі алгоритми дій у разі конфлікту/булінгу, інформування про психологічні послуги закладу і як їх отримати (як рекомендовано емпіричними висновками).

Люди (People) (люди й компетентності):

1. Навчання і підвищення кваліфікації: курс як базовий для адміністрації й педагогів (перша хвиля), далі — для зацікавлених учасників освітнього процесу, зокрема батьків; мета — універсальна грамотність у темах стресу, тривоги/депресії, вигорання, конфліктів, ННС та резильєнтності, узгоджена з посібником.

2. Супервізія і взаємопідтримка: регулярні зустрічі для обговорення складних кейсів («педагогічні наради турботи»), *peer-to-peer* підтримка для адміністративних працівників як групи підвищеного ризику конфліктності та стресу.

Процеси (Processes) (процеси і сервіси):

1. Мікропрактики на заняттях (2–5 хв на початку/завершенні): дихальні вправи, «щоденник емоцій», вправи усвідомлення, — за Модулем 11 посібника; фіксація їхньої частки в розкладі як процесного KPI.

2. Маршрутизація випадків: куратор/класний керівник → шкільний психолог/соціальний педагог → зовнішні сервіси/медіація; видимі канали звернення, стандартні форми повідомлень; апеляційний механізм для конфліктних ситуацій (Модуль 8).

3. Рольові тренінги: сценарії та вправи ННС і медіації для команд, зокрема «Взуття іншої людини» для розвитку емпатії й зсуву від позицій до інтересів у переговорах.

Комунікація (Communication) (комунікації й культура).

1. Єдині правила взаємодії для занять і нарад (мовна етика, практика активного слухання, модерація складних розмов без покарання).

2. Інформаційні кампанії про психологічні сервіси та алгоритм звернення — як пряме управлінське рішення, що адресує виявлене низьке послуговування допомогою і хибні очікування щодо її змісту та конфіденційності.

Вимірювання (Measurement) (вимірювання і вдосконалення).

Університетські наукові записки, 2025, №6 (108), С. 43-56. unz.univer.km.ua

1. Провідні індикатори: охоплення курсом; частка занять із мікропрактиками; регулярність рольових/медіаційних сесій; активність у каналах зворотного зв'язку; індекс психологічної безпеки підрозділів.

2. Допоміжні індикатори: середній бал K10 (для дорослих) і частка осіб у зонах високого дистресу; частота «заморожених конфліктів», частка кейсів, що перейшли до медіації; частота звернень до психолога; дисциплінарні інциденти; відвідуваність, відсів/перевід, лікарняні; задоволеність вирішенням конфліктів за групами (адміністрація/педагоги/здобувачі/батьки), — саме на цих «розривах» у сприйнятті фокусувалися емпіричні висновки.

Операційна модель «Освіта без стресу» передбачає поетапне розгортання політик, практик та інституційних механізмів, спрямованих на підвищення психологічної безпеки та формування культури емоційної стійкості в освітньому середовищі. З метою забезпечення керованості процесу, відстежуваності результатів і прозорості управлінських рішень пропонується дорожня карта впровадження, розрахована на 12 місяців і структурована за логікою підготовки, пілотування, масштабування та інституціалізації.

Етап 1. Підготовка (1–2 місяці). На першому етапі закладається нормативно-організаційна основа моделі. До ключових дій належать затвердження політики психологічної безпеки як обов'язкового інституційного документа; створення координаційної групи, відповідальної за впровадження моделі, моніторинг і комунікацію між стейкхолдерами; проведення базової діагностики: пульс-опитування за індексом психологічного комфорту (ІПК), добровільна самооцінка персоналу за шкалою K10, аналіз статистики конфліктів та звернень за попередній період; запуск першої хвилі навчального курсу для адміністрації та керівників підрозділів (асинхронний формат, із присвоєнням ЄКТС), що забезпечує спільне розуміння цілей, інструментів і підходів моделі.

Етап 2. Пілотування (3–4 місяці). Етап передбачає апробацію основних інтервенцій моделі на обмеженій кількості структурних одиниць. Обираються 3–5 підрозділів (кафедри, школи, відділення), які стають пілотними майданчиками. У їхній діяльності інтегруються мікропрактики Модуля 11, які системно впроваджуються в навчальний розклад; рольові тренінги з ненасильницького спілкування (ННС) та емпатичного розуміння ситуації («Взуття іншої людини»); алгоритми маршрутизації конфліктів відповідно до напрацювань Модуля 8. Пілот створює можливість адаптації інструментів під конкретні контексти й виявлення організаційних бар'єрів.

Етап 3. Оцінювання та ранні результати (5–6 місяців). Цей етап спрямований на вимірювання перших змін і демонстрацію короткострокових досягнень, які є визначальними для формування довіри та підтримки моделі з боку колективу. Проводяться повторні пульс-опитування за ІПК та самооцінювання за шкалою K10; аналітичне зведення даних щодо конфліктів, медіацій та звернень; публічна презентація «швидких перемог»: зменшення частки «заморожених конфліктів», підвищення задоволеності способами їх вирішення в пілотних групах, поява позитивної динаміки у показниках психологічної безпеки. Ранні результати відіграють критичну

unz.univer.km.ua Університетські наукові записки, 2025, № 6 (108), С. 43-56

роль у легітимації змін, особливо в колективах із високим базовим рівнем напруження.

Етап 4. Масштабування (7–9 місяців). Наступний етап передбачає розширення моделі на інші підрозділи й укорінення ключових практик в інституційні регламенти, зокрема: обов'язкове включення 2–5-хвилинних мікропрактик у навчальні заняття; закріплення рольових вправ і тренінгових модулів з конфліктології у планах виховної та кураторської діяльності; уніфікація форм звернення по допомогу у випадку конфліктів чи психологічних труднощів; запуск другої хвилі курсу для педагогічних працівників і студентських/учнівських лідерів, що забезпечує розширення групи носіїв компетентностей.

Етап 5. Інституціалізація (10–12 місяців). Заключний етап зосереджений на закріпленні моделі як сталого компонента управління якістю освітнього середовища. Передбачено запровадження KPI для керівників підрозділів (частка занять з мікропрактиками; динаміка індексу психологічної безпеки; скорочення частки «заморожених конфліктів»; охоплення обов'язковим курсом); публікація річного внутрішнього звіту за результатами впровадження моделі та затвердження плану її подальшого удосконалення; формування кадрового резерву тренерів з ненасильницького спілкування та медіації для забезпечення довгострокової підтримки моделі.

Операційна модель «Освіта без стресу» інтегрує навчально-методичні матеріали курсу й посібника, що забезпечує її цілісність та можливість інституційного впровадження. Зміст модулів узгоджується з ключовими компонентами моделі (управління — ризики — люди —процеси — комунікація — вимірювання), формуючи доказову основу для системних змін.

Ризики / процеси. Функціональні елементи, пов'язані з виявленням і пом'якшенням психологічних ризиків, а також із побудовою процедур реагування, забезпечуються матеріалами Модулів 2–4 та 8. Модулі 2, 3 і 4 (стрес, тривога й депресія, вигорання) надають інструменти діагностики (K10, PHQ-9), профілактики та комплексного реагування. Модуль 8 формує алгоритми маршрутизації конфліктів, моделі медіації та практики ненасильницької комунікації. Ці модулі створюють операційний контур для системного моніторингу ризиків і стандартизації процедур реагування.

Люди / комунікація. Ці компоненти підтримуються онлайн-курсом, який виконує функцію масштабування та уніфікації практик. Його асинхронний формат та присвоєння ЄКТС роблять курс ефективним механізмом підвищення кваліфікації педагогів і адміністративного персоналу. Модуль 11 містить набір мікропрактик для регуляції емоційного стану. Модуль 12 — рольові вправи, спрямовані на розвиток навичок медіації й ненасильницької комунікації. Курс доповнюється шаблонами, чек-листами та інструкціями, що дозволяють застосовувати практики щоденно й забезпечують прозору комунікацію щодо правил і можливостей підтримки.

Управління / вимірювання. Управлінський компонент моделі та система вимірювання її ефективності базуються на чітко визначених очікуваних результатах, представлених у матеріалах курсу та публічних комунікаціях про проєкт. До таких результатів належать зниження рівня стресу

Університетські наукові записки, 2025, №6 (108), С. 43-56. unz.univer.km.ua

та тривожності; підвищення рівня резильєнтності; зміцнення психологічної безпеки; скорочення частки «заморожених конфліктів».

Ці результати узгоджуються з інституційними політиками, алгоритмами маршрутів звернень та інформаційними кампаніями щодо доступних сервісів допомоги. Вони формують основу для KPI, визначених на етапі інституціалізації (10–12 місяців), та забезпечують регулярну оцінку прогресу.

Оцінювання результативності операційної моделі ґрунтується на багаторівневій системі метрик, що охоплює як короткострокові реакції учасників, так і поведінкові та інституційні зміни. **Метрики рівня «реакція і навчання» (R1–R2)** включають задоволеність курсом і практиками, результати тестування до/після опанування змісту модулів (стрес, ненасильницьке спілкування, конфлікт-менеджмент), а також частку персоналу, що успішно завершила курс із сертифікацією (ЄКТС). **Метрики рівня «поведінка і результати» (R3–R4)** відображають зміни в щоденних практиках та інституційних процесах: частку занять із мікропрактиками, використання рольових сценаріїв, звернення по психологічну підтримку, кількість медіацій, динаміку середнього балу K10, частку «заморожених конфліктів», задоволеність їхнім вирішенням у різних групах учасників освітнього процесу, а також дані про дисциплінарні інциденти, відвідуваність і відсів. Усі показники інтегруються в **дашборд психологічної безпеки**, який оновлюється щоквартально та слугує основою для коригувальних управлінських рішень. Вибір метрик зумовлений виявленими у дослідженні розривами у сприйнятті індексу психологічного комфорту та різною задоволеністю вирішенням конфліктів серед різних груп учасників. **Збір даних** здійснюється з дотриманням етичних принципів: самооцінювання K10 та пульс-опитування є добровільними й анонімними; результати агрегуються на рівні підрозділу й супроводжуються прозорими інформаційними повідомленнями. Стандартизовані журнали конфліктів і медіацій ведуться без персональних даних у публічних звітах, що покликано мінімізувати стигму та підвищити довіру до сервісів підтримки.

Пілотування моделі зараз відбувається у структурних підрозділах закладів освіти — партнерів проєкту «Освіта без стресу» (Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Університет «Крок», Херсонський державний університет), що дасть нам змогу перевірити її застосовність у реальних умовах. Зокрема, у пілотних групах системно інтегруються 2–5-хвилинні мікропрактики емоційної регуляції, проведено цикл рольових вправ з ненасильницького спілкування та медіації, упорядковано алгоритми реагування на конфліктні ситуації. Уже перші результати засвідчили зменшення частки «заморожених конфліктів», підвищення задоволеності комунікацією та зростання поінформованості учасників освітнього процесу про доступні сервіси психологічної підтримки. Отримані дані стали підставою для масштабування моделі на інші освітні заклади.

Отримані результати дають підстави сформулювати низку управлінських висновків, що мають практичне значення для закладів освіти.

unz.univer.km.ua Університетські наукові записки, 2025, № 6 (108), С. 43-56

1. Підтримка ролей із найбільшим навантаженням. Адміністративні працівники та педагоги демонструють нижчі показники психологічного комфорту та частіше фіксують конфлікти. Це означає, що саме вони мають отримати першу хвилю навчання, регулярні супервізії та пріоритетну підтримку.

2. Єдина система комунікації. Уніфіковані правила взаємодії та однакові канали зворотного зв'язку для всіх груп — адміністрації, педагогів, здобувачів освіти й батьків — зменшують непорозуміння, знижують ризик «перцептивних розривів» та скорочують кількість «заморожених конфліктів».

3. Системність замість точкових рішень. Щоденні мікропрактики, рольові вправи та чіткі маршрути допомоги, підкріплені політиками та вимірюваними метриками, дають значно стійкіший ефект, ніж разові тренінги чи короткострокові заходи. Цю логіку закладено в матеріали посібника та онлайн-курсу.

4. Публічна легітимація сервісів підтримки. Відкрите інформування спільноти про доступні можливості психологічної допомоги та алгоритми звернення є важливим управлінським кроком. Така комунікація допомагає зменшити стигму та збільшує реальне користування сервісами, що підтверджується емпіричними даними.

5. Обмеження і валідація дослідження. Дослідження базується на онлайн-опитуванні й може містити ефект само-відбору; застосовувалися кореляційні методи, тому виявлені зв'язки слід трактувати обережно як асоціативні. Водночас репрезентація різних категорій учасників освітнього процесу, типів закладів освіти і регіонів, підтримують валідність практичних рекомендацій для управлінців.

6. Ризики впровадження моделі. Впровадження операційної моделі «Освіта без стресу» не позбавлене ризиків, які необхідно враховувати вже на етапі планування та інституціалізації змін. До ресурсних ризиків, насамперед, належать обмеженість часу в педагогів, нерівномірний розподіл адміністративного навантаження, а також недостатня кількість фахівців, здатних забезпечувати регулярні супервізії та підтримку команд. Організаційні ризики пов'язані з відсутністю уніфікованих інституційних стандартів психологічної безпеки, різним рівнем готовності структурних підрозділів до трансформацій, складністю інтеграції мікропрактик і нових процедур у чинний розклад занять та управлінські регламенти. Серед кадрових ризиків виокремлюємо можливе вигорання ключових ролей (адміністрація, педагогічні працівники), опір змінам і потребу в підготовці внутрішніх тренерів з ненасильницької комунікації та медіації. Зниження впливу зазначених ризиків передбачається через поетапне впровадження моделі, запровадження супервізійних форматів підтримки, цілеспрямовані інформаційно-просвітницькі кампанії та розбудову системи моніторингу ключових індикаторів психологічної безпеки в закладі освіти.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Запропонована операційна модель управління психологічною безпекою та резильєнтністю в закладах освіти під час війни, розроблена на основі емпіричних даних

Університетські наукові записки, 2025, №6 (108), С. 43-56. unz.univer.km.ua

проєкту «Освіта без стресу» та змісту відповідного посібника й навчального курсу. Емпіричні дані проєкту підтвердили необхідність розробки стандартизованих підходів до управління психологічною безпекою і резильєнтністю в закладах освіти під час війни. Модель узгоджується з міжнародними рамками управління психологічною безпекою в освіті, зокрема підходами UNESCO щодо створення безпечного навчального середовища, рекомендаціями OECD з підвищення резильєнтності освітніх систем, CASEL Framework у частині соціально-емоційного навчання та принципами INEE (*Education in Emergencies*). Спільними з міжнародними моделями є багаторівневий підхід до підтримки (*policy–processes–people–climate–measurement*), поєднання індивідуальних і системних інтервенцій, а також вимірювання ефектів через коротко- та довгострокові індикатори. Водночас український контекст воєнного часу визначає специфіку моделі: посилений акцент на управлінських рішеннях, кризовій комунікації та механізмах раннього виявлення психосоціальних ризиків.

Запропонована операційна модель управління демонструє, що **системний підхід** (поєднання політик, процесів, комунікації та навчання) є ефективнішим за разові інтервенції. Включення мікропрактик, алгоритмів маршрутизації конфліктів, рольових тренінгів і регулярного вимірювання індикаторів психологічної безпеки створює умови для інституційної стійкості освітнього закладу. Дорожня карта реалізації моделі підтверджує можливість її поетапного впровадження навіть у складних умовах війни. Систематичне оцінювання впливу інтервенцій — через багаторівневі метрики (R1–R4) — забезпечує керованість і прозорість змін.

Попри окреслені обмеження, результати дослідження мають високу прикладну цінність завдяки представленості різних категорій учасників, типів закладів і регіонів. Це дозволяє рекомендувати запропоновану операційну модель як **масштабований і доказово обґрунтований підхід** до підвищення психологічної безпеки та резильєнтності в українських закладах освіти.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом ефективності операційної моделі в різних типах закладів освіти та вивченням довгострокового впливу інституційних інтервенцій на психологічну безпеку й резильєнтність учасників освітнього процесу. Доцільним є також розширення методології за рахунок змішаних дизайнів, включення якісних даних та порівняльних міжнародних досліджень для підвищення валідності та узагальнюваності результатів.

Список використаних джерел

1. Братко М., Романова А. Особливості психоемоційного клімату та конфліктів в освітніх закладах України під час війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (49). С. 1453–1464. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-1453-1464.
2. Братко М., Маляр С., Сіменик Є. Лідерство як стратегія управління в освіті в умовах кризи та війни: стилі, ролі, ефективні моделі. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8 (48). С. 1816–1828. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1816-1828.

3. Hrynevych L. Emergency responses of the Ukrainian school education system on the Russian full-scale invasion. *Challenges facing education leadership in the shadow of war: International and multicultural perspectives from zones of conflict* / Gutman M. (ed.). Abingdon : Routledge, 2024. P. 64–74. https://doi.org/10.4324/9781003571575-10.
4. Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт / О. Ліннік, В. Божинський, Л. Гриневич та ін. Київ : Куншт; Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка, 2024. 128 с. *Журнал Куншт*. URL: https://t.ly/YOhX0.
5. Калашнікова Л., Черноус Л. Соціальні ризики сучасного українського суспільства крізь призму соціологічних теорій. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. Т. 27, № 2. С. 76–84. https://doi.org/10.15421/172434.
6. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
7. Keravnos N. School leadership in times of uncertainty: hands-on trust! *Academy of Educational Leadership Journal*. 2022. Vol. 26. No. S4. P. 1–11. URL: https://t.ly/vTTJR.
8. Братко М., Романова А. Проєкт «Освіта без стресу» змінить заклади освіти. *Act4UA Charity Fund*. URL: https://t.ly/xw77J.
9. Освіта без стресу. *Освітня платформа «КРОК»*. URL: https://t.ly/mE7Fo.

Надійшла до редакції 30.11.2025
Рекомендовано до друку 18.12.2025

Mariia BRATKO
(Kyiv Borys Grinchenko Metropolitan University),
Anna ROMANOVA
(Florida State University, Tallahassee, USA)

Model for Managing Psychological Safety and Resilience in Educational Institutions during War

The article substantiates the need to develop institutional approaches to managing psychological safety and resilience in Ukrainian educational institutions amid the full-scale war. The empirical data of the project «At-Risk Mental Health Support for Ukrainian Teachers & Students» (short title — «Stress-Free Education», implemented with the support of the Press, Education and Culture Section of the U.S. Embassy in Ukraine, served as the basis for the study and showed a significant deterioration in the psycho-emotional state of participants in the educational process, a high prevalence of anxiety, stress and depressive manifestations, «perceptual gaps» between groups (administration, teachers, learners, parents), a low level of use of psychological services and insufficient institutional support, which strengthened the need for standardised managerial decisions. The article aims to develop and present an operational model for managing psychological safety and resilience in educational institutions during the war, based on the materials of the handbook and training course «Stress-Free Education». The research methodology included quantitative analysis of empirical data, qualitative content analysis of the 12-module handbook, comparison with contemporary approaches to crisis educational management, and expert validation of the model. The article presents the authors' operational model «Stress-Free Education», which covers six interrelated components: Governance, Risks, People,

Processes, Communication, and Measurement. Based on this model, a 12-month roadmap (preparation, piloting, scaling, and institutionalization), a system of multi-level metrics (R1–R4), and managerial decisions aimed at reducing stress, increasing resilience, and strengthening the culture of psychological safety were developed. It is demonstrated that a systemic approach, combining policies, everyday practices, role-play interventions, and regular evaluation, ensures a significantly higher sustainability of positive changes compared to one-off activities. The study demonstrates the high applied value of the model and its potential for scaling under wartime conditions.

***Keywords**: conflicts in the educational environment, mental health, operating management model, psychological safety, «Stress-Free Education» project, resilience, management of an educational institution.*