

УДК 373.5.091.2:159.9:005.95

DOI: 10.31499/2617-2100.16.2026.355902

Микола Васильович Михайліченко,
кандидат педагогічних наук, професор,
провідний науковий співробітник,
Український науково-методичний центр
практичної психології і соціальної роботи
НАПН України,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-2714-7291
mnv_2008@ukr.net

ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ ПЕДАГОГІЧНИМ ПРАЦІВНИКАМ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті охарактеризовано технології організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам та визначено їх управлінський вимір у діяльності керівника закладу освіти. Методи: аналіз наукової літератури, концептуально-ієрархічний аналіз понятійного апарату, систематизація. На основі структурно-змістової моделі соціально-психологічної технології обґрунтовано систему допомоги педагогам: діагностичний, інформаційно-змістовий, корекційно-розвивальний та організаційно-управлінський компоненти з відповідними формами, методами та рівнями реалізації в умовах воєнного часу.

Ключові слова: соціально-психологічна допомога; педагогічні працівники; управлінський аспект; технологічний підхід; емоційне вигорання; керівник закладу освіти; психологічна підтримка.

Mykola Mykhailichenko,
PhD in Education, Professor,
Leading Researcher, Ukrainian Scientific
and Methodological Center of Practical
Psychology and Social Work,
National Academy of Educational
Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2714-7291
mnv_2008@ukr.net

TECHNOLOGIES FOR ORGANIZING SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE TO TEACHING STAFF: A MANAGERIAL PERSPECTIVE

The article addresses the problem of psychological well-being of teaching staff in Ukrainian general secondary education institutions under the conditions of full-scale war. Empirical data from large-scale surveys conducted by GoGlobal and Gradus Research indicate that the majority of teachers experience chronic stress, emotional burnout, and professional uncertainty, while systemic institutional support remains largely declarative. The study aims to characterize technologies for organizing socio-psychological assistance to teaching staff and to determine their managerial dimension in the activity of a school principal. The methods employed include analysis of scientific literature, conceptual-hierarchical analysis of the conceptual apparatus, and systematization. Drawing on the structural-content model of socio-psychological technology developed in the works of L. Karamushka and V. Panok, a four-component system of assistance to teachers is substantiated: diagnostic, informational-content, corrective-developmental, and organizational-managerial components, each with corresponding forms, methods, and levels of implementation at cognitive, emotional, and behavioural levels. The managerial dimension is defined as the principal's strategic capacity to design, resource, and evaluate a holistic support system for teaching staff. It is argued that the integration of managerial, pedagogical, and digital technologies creates the foundation for a psychologically safe environment within the teaching collective and ensures the systemic nature of socio-psychological assistance in wartime.

Keywords: socio-psychological assistance; teaching staff; managerial perspective; technological approach; emotional burnout; school principal; psychological support; wartime education; mental health.

Шкільна освіта в умовах повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну набула особливого суспільного значення. Вона є не лише простором передачі знань, а й механізмом соціалізації, формування громадянської ідентичності та підґрунтям повоєнного відновлення країни. Безперервність освітнього процесу забезпечує дитині відчуття стабільності й формує її стресостійкість, тому вочевидь школа є одним з визначальних суспільних чинників національної стійкості. Центральною фігурою освітнього середовища є педагогічний працівник, від професійної майстерності та психологічного стану якого безпосередньо залежать якість навчання, емоційна безпека учнів і психологічний клімат у закладі. Водночас війна поставила педагогічні колективи та адміністрацію закладів освіти у професійно складні умови. Як і всі українці, вчителі одночасно є жертвами збройного конфлікту й головними агентами психологічної стабілізації освітнього середовища, однак власних інструментів захисту ментального здоров'я в їхньому арсеналі критично бракує. Керівник покликаний формувати культуру взаємної підтримки в колективі, дбати про емоційний стан педагогічних працівників, організовувати системне командне навчання з елементами психологічної стійкості та забезпечувати якісний психолого-педагогічний супровід учнів, які є найбільш вразливою категорією в кризових умовах. Війна породжує хронічний стрес, травматичний досвід та відчуття невизначеності як у дітей, так і в педагогів, тому забезпечення психологічно комфортного середовища перетворюється на управлінський пріоритет, а не лише на функцію шкільного психолога.

Емпіричним підтвердженням цього є дані масштабних соціологічних досліджень. Освітня фундація GoGlobal у 2022-2023 роках опитала понад 4 тисячі педагогів із прикордонних і прифронтових територій. Лише 40 % респондентів відчують емоційну стабільність, а 51 % зазначають, що їм стало важче адекватно реагувати на оточуючу ситуацію [8]. Причому найвищий рівень стресу й професійного вигорання фіксується серед найменш досвідчених учителів, що безпосередньо позначається на якості їхньої роботи з учнями. Загальнонаціональний моніторинг Gradus Research (2022-2024) підтверджує загальну тенденцію: 77 % українців переживають хронічний стрес, а частка тих, хто оцінює стан власного ментального здоров'я як незадовільний, зросла з 9 % у 2022 році до 13 % у 2024 році [9]. Попри очевидність проблеми, системна, інституційно організована психологічна підтримка педагогічних працівників залишається більш декларованою, аніж такою, що функціонує реально. Ключова ж роль у побудові дієвих механізмів такої підтримки належить керівникові закладу освіти, оскільки саме він є тією управлінською ланкою, яка здатна трансформувати загальні настанови в конкретні організаційні рішення. Таким чином, розробка та впровадження технологій організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам набуває виразного управлінського виміру. На думку Л. Попович, сучасний стан загальної середньої освіти та функціонування закладів освіти натеper охоплений рядом трансформаційних змін, пов'язаних, з урахуванням необхідності забезпечення розвитку учасників освітнього процесу в умовах подолання негативних наслідків пандемії, війни, екологічних катастроф, кліматичних змін, демографічної кризи та наявності освітніх втрат, неуспішності, прогалин у знаннях вихованців та необхідності оперативного залучення до освітнього процесу внутрішньо переміщених дітей та учнів, системної організації дистанційного навчання українських школярів, які тимчасово проживають за кордоном [6]. В умовах воєнного часу керівник закладу освіти має враховувати комплекс взаємопов'язаних тенденцій, що визначають ефективність управлінських рішень. Насамперед це стосується організації безпечного освітнього середовища з урахуванням стану матеріально-технічної бази, рівня можливих чи наявних ушкоджень та реальних фінансових можливостей регіону. Паралельно зростає роль цифрової трансформації, поглиблення партнерської взаємодії з громадою, місцевою владою

та засновниками. Разом з тим, зарубіжні дослідження розкривають, як інтеграція сучасних технологій (ІКТ, ШІ, блокчейн, хмарні обчислення) трансформує адміністративні процеси, покращує комунікацію та створює умови для підтримки всіх учасників освітнього процесу, зокрема педагогів, що дозволяє виокремити комплекс управлінських механізмів, що мають безпосередній вплив на соціально-психологічний стан педагогічних працівників [10]. Пошук відповіді щодо управлінських впливів керівника закладу освіти на соціально-психологічний стан педагогічних працівників націлює нас до структурованого осмислення технологічного підходу в освіті, що реалізується через постановку мети дослідження: теоретично обґрунтувати і структурно змодельовати технології організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам та визначити їх управлінський вимір у діяльності керівника закладу освіти.

Соціально-психологічна допомога педагогічним працівникам у вітчизняній науці досліджувалася переважно в психологічному або соціально-педагогічному контексті. Зокрема, О. Васильків через призму аналізу наукових дискурсів поняття «допомога» розглядає її як сферу практичної діяльності, спрямованої на забезпечення оптимальних умов життєдіяльності, подолання повсякденних проблем та психологічних утруднень окремої особистості чи соціальної групи задля досягнення належного рівня та якості життя [1]. В умовах війни це поняття набуває особливої актуальності для педагогічних працівників, які щоденно стикаються з психоемоційним навантаженням, стресом та невизначеністю. Саме тому соціально-психологічна допомога з боку директора школи стає необхідною складовою управлінської діяльності і набуває вагомості інструменту підтримки психічного здоров'я колективу, збереження професійної працездатності педагогів та забезпечення стабільного функціонування закладу освіти в кризових умовах. Загалом у наукових роботах [2; 7] технології розглядаються як ефективний інструмент організації складних соціальних процесів, що забезпечує їхню системність, керованість та відтворюваність. У цьому контексті постає логічне припущення: якщо освітня діяльність загалом може організовуватися на основі технологічного підходу, то й процес надання соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам може бути осмислений як система відповідних технологій. У вітчизняній педагогічній науці технологічний підхід розглядається як спосіб організації та впорядкування діяльності, що передбачає чітке визначення мети, засобів її досягнення, послідовності дій та критеріїв оцінювання результату [7], який не зводиться до механічного застосування алгоритмів, а передбачає системне мислення щодо організації будь-якого процесу, включаючи процеси підтримки людини в організаційному середовищі. Вказаний підхід вирізняється ознаками: діагностичністю (точне формулювання мети через результати), відтворюваністю (можливість повторення процесу іншими суб'єктами), керованістю (можливість коригування на кожному етапі) та ефективністю (досягнення запланованого результату з оптимальними витратами ресурсів) [7].

На основі аналізу наукової літератури [2] у межах нашої статті вкажемо, що соціально-психологічна технологія (СПТ) – це спеціально організована діяльність людей у певній сфері соціальної практики, яка підпорядковується певному алгоритму вирішення психологічних завдань, спрямованих на досягнення заздалегідь визначеного соціального ефекту та відповідної йому поведінки. Виокремимо, що, по-перше, СПТ є організованою, а не стихійною діяльністю, оскільки проектується і реалізується свідомо, по-друге, вона підпорядковується алгоритму, тобто має чітку послідовність кроків, а по-третє, кінцевою метою СПТ є соціальна зміна поведінки людини у певному суспільному контексті, а не лише внутрішньоособистісна трансформація. Отож і технологія соціально-психологічної допомоги педагогам є різновидом соціально-психологічної технології, що реалізується у сфері освітньої організації. А виокремлені ознаки психологічної технології (спрямованість

на зміну поведінки, контекстуальність, цілеспрямованість, алгоритмізованість, системна взаємозумовленість складників) є критеріями, за якими можна оцінити, чи є той чи інший захід підтримки педагогів повноцінною технологією чи лише методом або заходом. Отже, загалом технологія дає відповідь на питання: як і яким чином (сукупністю методів, прийомів, засобів, впливів) досягти поставленої мети. Це визначення є принципово важливим: воно акцентує не лише на результаті, але й на алгоритмі його досягнення, тобто на тому, що відрізняє технологію від методу чи прийому як окремого інструменту[2; 7].

Нам імпонує дослідження управлінських технологій в освіті, яке здійснила Л. Карамушка, провідна дослідниця психології управління освітніми організаціями в Україні. Управлінські технології вчена розглядає як сукупність методів, прийомів і форм управлінської діяльності керівника освітньої організації, що забезпечують ефективне розв'язання завдань управління персоналом, організаційного розвитку та забезпечення якості освітнього процесу [2]. Відзначимо важливий момент: управлінські технології охоплюють не лише адміністративні функції, а й технології управління людським фактором, зокрема проблеми мотивації, психологічного клімату, задоволеності працею. Особливого значення в контексті соціально-психологічної підтримки педагогів набуває виокремлена авторкою група соціально-психологічних управлінських технологій, що охоплює управління конфліктами, формування сприятливого психологічного клімату, технології командної роботи, технології кадрового менеджменту. Логічним наступним етапом в контексті теми нашого дослідження буде звернення до технології організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам як проблеми сучасного освітнього менеджменту. Застосування технологічного підходу та розуміння технології як спеціально організованої діяльності на основі наукових підходів Л. Карамушки і В. Панка дає нам можливість визначити структурно-змістову модель розроблення соціально-психологічної технології як певний алгоритм діяльності, спрямованої на вирішення психологічних завдань [2; 3]. Реалізація такої технології передбачає організацію групової та індивідуальної роботи з цільовими групами, яка забезпечується моделюванням та інтеграцією трьох ключових компонентів: діагностичного, інформаційно-змістового й корекційно-розвивального. При цьому здійснюється добір форм, методів, засобів, прийомів і технік та визначаються способи реалізації технології на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях. Така модель є методологічно значущою для проектування технологій соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам у закладі загальної середньої освіти, оскільки задає чіткий алгоритм побудови технології та визначає її складники, що цілком відповідає управлінській логіці організації психологічного супроводу педагогічного колективу.

Діагностичний компонент охоплює проведення соціально-психологічної діагностики із застосуванням методів опитування, анкетування, тестування, контент-аналізу та психосемантичних методів. В управлінському аспекті це означає організацію систематичного моніторингу психологічного стану педагогічних працівників. Зокрема, психодіагностичні методи охоплюють стандартизовані методики виявлення рівня емоційного вигорання – методику В. Бойка, опитувальник МВІ К. Маслач, а також методики оцінювання стресостійкості, задоволеності працею та психологічного клімату в колективі. З управлінського погляду принципово важливо, щоб діагностика була системною, анонімною та регулярною, тоді вона виконує функцію раннього виявлення потреб у допомозі, а не фіксує вже кризові стани. Інформаційно-змістовий компонент передбачає теоретико-методологічний аналіз досліджуваної проблеми та реалізується шляхом організації інформаційно-розвивальних занять, лекцій-бесід, фокус-групових дискусій. В управлінському контексті реалізація цього компонента забезпечується через супервізію педагогічних працівників, яка розглядається як новий інструмент професійної підтримки та розвитку. Загалом супервізія передбачає ознайомлення з результатами

самооцінювання педагога, спостереження за його діяльністю, підтримку у створенні плану професійного розвитку та групове обговорення кращих практик і труднощів. Ключові функції супервізора охоплюють консультативну, наставницьку та функцію фасилітатора, що безпосередньо відповідає управлінській ролі керівника закладу. Крім того, практики усвідомленості (програма «Майндфулнес»), запроваджені на організаційному рівні, забезпечують підвищення поінформованості педагогів про власні психологічні стани, що є управлінським рішенням, яке потребує відповідного ресурсного забезпечення [2; 3]. Корекційно-розвивальний компонент передбачає практичний вплив на досліджуване явище у процесі психоедукації, психологічного консультування, супроводу, групової та індивідуальної роботи за допомогою різноманітних форм і технік [3; 4]. В управлінському аспекті реалізація цього компонента охоплює широкий спектр індивідуальних і групових форм роботи. Серед індивідуальних форм центральне місце посідають психологічне консультування (кризове, профілактичне та розвивальне) і коучинг як сучасна технологія, створена для розвитку потенціалу людей і команд задля досягнення узгоджених цілей та розкриття внутрішнього потенціалу особистості. Принципово, що управлінський коучинг реалізується безпосередньо керівником закладу через розвивальний діалог із педагогом замість директивного управління. Серед групових форм провідну роль відіграє соціально-психологічний тренінг. Так, Л. Карамушка обґрунтовує особливості психологічних тренінгів для профілактики та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях на загальноорганізаційному, міжособистісному та індивідуально-особистісному рівнях [2]. Для педагогічних колективів застосовуються тренінги профілактики емоційного вигорання, стресостійкості й саморегуляції, комунікативної компетентності, командоутворення та розвитку продуктивних копінг-стратегій [3]. Балінтовська група як специфічна форма опрацювання складних професійних ситуацій і психологічна студія як форма системної рефлексивної роботи з колективом доповнюють репертуар групових методів, а група взаємодтримки (peer support group) формує систему горизонтальної соціальної підтримки за принципом «педагог-педагогу», координованої керівником.

Організація роботи здійснюється на трьох рівнях: 1) на когнітивному рівні педагоги отримують нову інформацію про психологічні особливості явищ вигорання та стресу, про конкретні ситуації та власні ресурси, що забезпечується через супервізію, інформаційно-розвивальні заняття та структурований зворотний зв'язок від керівника; 2) на емоційному рівні здійснюється аналіз відображення емоційного проживання нових знань про себе та інших, особистих ресурсів і обмежень, котрий реалізується через індивідуальне консультування, коучинг і балінтовські групи; 3) на поведінковому рівні відбувається розширення поведінкового репертуару педагогів завдяки освоєнню конструктивних стратегій. Це забезпечується тренінгами копінг-стратегій, управлінням навантаженням і графіком, а також алгоритмом першої психологічної допомоги, до застосування якого має бути підготовлений керівник закладу [2; 3; 4]. Таким чином, форми і методи технологій соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам, представлені у таблиці 1, утворюють у управлінському аспекті трирівневу систему, а ефективність зазначених технологій визначається не наявністю окремих методів, а їх системною управлінською організацією здатністю керівника освітньої організації цілеспрямовано проектувати, ресурсно забезпечувати та оцінювати цілісну систему підтримки педагогічного персоналу як стратегічного управлінського завдання.

Таблиця 1

Структурно-змістова модель технології організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам: управлінський аспект

Компонент технології	Форми і методи	Рівень реалізації	Управлінський аспект (роль керівника)
I. Діагностичний компонент	Психодіагностичні методики: – методика В.В. Бойка; – опитувальник МВІ (К. Маслач); – діагностика стресостійкості, задоволеності працею, психологічного клімату. Анкетування та опитування: – індивідуальне вивчення потреб; – анонімні колективні опитування.	Когнітивний: поінформованість про власний психологічний стан. Емоційний: усвідомлення ресурсів і обмежень.	– Організація системного моніторингу стану педагогів. – Забезпечення анонімності та регулярності діагностики. – Прийняття управлінських рішень про психологічне втручання на основі даних. – Раннє виявлення потреб у допомозі.
II. Інформаційно-змістовий компонент	Форми: – інформаційно-розвивальні заняття; – лекції-бесіди; – фокус-групові дискусії; – супервізія (індив. та групова). Методи: – самооцінювання; – спостереження; – практики усвідомленості (програма «Майндфулнес»).	Когнітивний: нові знання про феномени стресу, вигорання, психологічні ресурси. Емоційний: аналіз самооцінки, самоприйняття, особистих обмежень.	– Запровадження супервізії як стратегічного управлінського рішення. – Виконання ролей фасилітатора та наставника. – Підтримка педагога у плануванні професійного розвитку. – Ресурсне забезпечення практик усвідомленості.
III. Корекційно-розвивальний компонент (індивідуальний рівень)	Форми: – психологічне консультування (кризове, профілактичне, розвивальне); – коучинг (управлінський коучинг); – індивідуальний план розвитку. Методи: – діалог; – переконування; – рефлексія; самооцінювання.	Емоційний: опрацювання переживань, відновлення особистих ресурсів. Поведінковий: освоєння конструктивних стратегій реагування.	– Забезпечення доступу до консультативної допомоги. – Застосування коучингових технік замість директивного управління. – Розробка ІПР для педагогів у стані ризику вигорання. – Готовність до надання першої психологічної допомоги.

<p>III. Корекційно-розвивальний компонент (груповий рівень)</p>	<p>Форми: – соціально-психологічний тренінг; – балінтовська група; – психологічна студія; – група взаємопідтримки (peer support group). Методи / техніки: – мозковий штурм; – рольова гра; – інтерактивні вправи; дискусія; – тімбілдинг.</p>	<p>Емоційний: колегіальна підтримка, зниження професійної ізоляції. Поведінковий: розширення репертуару копінг-стратегій.</p>	<p>– Включення тренінгів до річного плану закладу. – Залучення тренерів, визначення цільових груп. – Легітимізація груп взаємопідтримки в культурі закладу. – Надання часу та простору для групової роботи.</p>
<p>IV. Організаційно-управлінський компонент</p>	<p>Форми: – структурований зворотний зв'язок; – управління навантаженням; – ротація між видами роботи; – корпоративна культура підтримки. Методи: – цифрові комунікаційні платформи; – моніторинг залученості персоналу; – автоматизація адміністративних завдань.</p>	<p>Когнітивний: поінформованість про ресурси підтримки. Поведінковий: зниження стресу через зміну умов праці.</p>	<p>– Оптимізація навантаження як профілактика вигорання. – Регулярні індивідуальні зустрічі з педагогами. – Цифрові платформи для швидкого зворотного зв'язку. – Превентивний моніторинг стану колективу.</p>

Джерело: розроблено за дослідженнями Л. Карамушки та інших [2; 3; 4].

Підсумовуючи, зазначимо, що управлінські процеси в умовах воєнного стану вимагають від керівника оперативного реагування на освітні втрати, трансформацію кадрового менеджменту та зміну моделей організаційної культури. У контексті управління закладом середньої освіти як багатовимірного процесу концепт «технології організації соціально-психологічної допомоги педагогам» постає не як набір ізольованих заходів чи методів впливу, а як системний елемент управлінської діяльності.

Упровадження технологічного підходу надає управлінню ознак алгоритмічності, вимірюваності та керованості. Акценти щодо цифровізації та автономізації логістичних процесів дозволяють керівникові мінімізувати когнітивне навантаження на вчителів, що є дієвим превентивним засобом профілактики професійного вигорання, посилення психологічної стійкості та професійної мотивації. Автоматизація рутинних завдань (планів, регламентів чи документів) вивільняє ресурс керівника для формування безпечного, людиноцентрованого емоційного середовища. Управлінські завдання закладу освіти в умовах воєнного стану охоплюють збереження учнівського контингенту, підтримку педагогічного колективу, розвиток комунікації з батьківською громадою, організацію освітнього процесу в різних форматах. Їх реалізація потребує гнучких управлінських рішень у сфері планування, кадрового менеджменту, комунікаційної політики та організаційної

культури. Представлена структурно-змістова модель технології організації соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам унаочнює системний характер управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах воєнного часу. Чотири компоненти моделі, а саме діагностичний, інформаційно-змістовий, корекційно-розвивальний та організаційно-управлінський, забезпечують цілісний алгоритм підтримки педагогічного колективу на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях, перетворюючи соціально-психологічну допомогу з епізодичного заходу на керований, відтворюваний і вимірюваний управлінський процес. Отже, інтеграція управлінських, педагогічних і цифрових технологій створює підґрунтя для формування безпечного емоційного середовища в педагогічному колективі, підвищує ефективність управління та забезпечує системність соціально-психологічної допомоги педагогічним працівникам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильків О. В. Понятійні виміри соціально-психологічної допомоги населенню. *Психологія і суспільство*. 2018. № 1–2. С. 163–170. <https://doi.org/10.35774/pis2018.01.163>
2. Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу). Київ, 2022. 144 с.
3. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення: монографія. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін.; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 288 с.
4. Методики психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах війни: практич. посіб. / В. Г. Панок, В. В. Рибалка, С. К. Шандрук та ін.; за наук. ред. В. Г. Панка. Київ: УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2023. 212 с.
5. Панок В. Г. Концепція реформування психологічної служби у системі освіти України на період до 2030 року. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2023. Т. 5. № 2. С. 1–10. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5204>
6. Попович Л. М. Специфіка управління трансформаційними процесами в закладах загальної середньої освіти під час війни в Україні. *Проблеми сучасного підручника*, 2025. Вип. 34. С. 309–320. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2025-34-309-320>
7. Сисоєва С. О. Педагогічні технології: визначення, структура, проблеми впровадження. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, 2002. № 4. С. 69–79.
8. GoGlobal. Дослідження психоемоційного стану вчителів (листопад–грудень 2022). URL: <https://goglobal.com.ua/post/goglobal-prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennya-osvitnij-front-vplyv-vijny-na-osvityan> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Gradus Research. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги (2022–2024). URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> (дата звернення: 10.01.2026).
10. Revolutionizing Education: Harnessing Technology For Efficient School Management. *BPAS Journal of Library Science*, 2024. URL: <https://bpasjournals.com/library-science/index.php/journal/article/view/2835> (дата звернення: 12.01.2026).

REFERENCES

1. Vasylykiv, O. V. (2018). Poniatiini vymiry sotsialno-psykholohichnoi dopomohy naseleenni [Conceptual dimensions of social-psychological assistance to the population]. *Psykhohohiia i suspilstvo*, 1–2, 163–170. <https://doi.org/10.35774/pis2018.01.163> [in Ukrainian].
2. Karamushka, L. M. (2022). *Psykhohohichni treninhy dlia pidhotovky menedzheriv ta personalu osvitynikh orhanizatsii (realizatsiia tekhnolohichnoho pidkhodu)* [Psychological trainings for managers and educational organizations staff], Kyiv [in Ukrainian].

3. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., et al. (2024). *Tekhnolohii zabezpechennia psykhichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia* [Technologies for ensuring mental health and well-being of educational staff in war and post-war recovery] (L. M. Karamushka, Ed.). Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
4. Panok, V. H., Rybalka, V. V., Shandruk, S. K., et al. (2023). *Metodyky psykholohichnoho suprovodu uchasnykiv osvithnoho protsesu v umovakh viiny* [Methods of psychological support for participants of the educational process in war conditions] (V. H. Panok, Ed.). UNMTs praktychnoi psykholohii i sotsialnoi roboty [in Ukrainian].
5. Panok, V. H. (2023). Kontseptsiiia reformuvannia psykholohichnoi sluzhby u systemi osvity Ukrainy na period do 2030 roku [Concept of reforming the psychological service in the education system of Ukraine until 2030]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 5 (2), 1–10. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5204> [in Ukrainian].
6. Popovych, L. M. (2025). Spetsyfika upravlinnia transformatsiinymy protsesamy v zakladakh zahalnoi serednoi osvity pid chas viiny v Ukraini [Specifics of managing transformation processes in general secondary education institutions during the war in Ukraine]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka*, 34, 309–320. <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2025-34-309-320> [in Ukrainian].
7. Sysoieva, S. O. (2002). Pedahohichni tekhnolohii: vyznachennia, struktura, problemy vprovadzhennia [Pedagogical technologies: definition, structure, implementation problems]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka*, 4, 69–79 [in Ukrainian].
8. GoGlobal. (2022). *Doslidzhennia psykhoemotsiinoho stanu vchyteliv (lystopad–hruden 2022)* [Research on the psycho-emotional state of teachers (November–December 2022)]. URL: <https://goglobal.com.ua/post/goglobal-prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennya-osvitnij-front-vplyv-vijny-na-osvityan> [in Ukrainian].
9. Gradus Research. (2022–2024). *Psykhichne zdorovia ta stavlennia ukraintsiv do psykholohichnoi dopomohy* [Mental health and attitudes of Ukrainians towards psychological assistance]. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> [in Ukrainian].
10. Revolutionizing education: Harnessing technology for efficient school management. (2024). *BPAS Journal of Library Science*. URL: <https://bpasjournals.com/library-science/index.php/journal/article/view/2835> [in Ukrainian].

Подано до редакції: 13.02.2026.
Прийнята до друку 10.03.2026 р.
Опубліковано 28.03.2026 р.

This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY-4.0).