

# ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ

УДК 37.015.3:159.923

DOI: 10.12958/2227-2747-2025-3(190)-3-11

**Безгинський Юрій Сергійович,**

кандидат юридичних наук, здобувач наукового ступеня

доктора педагогічних наук за спеціальністю

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна.

bezghynskiyurii@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-4023-6399>

**Для цитування:** Безгинський Ю. С. Вітчизняний досвід формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в освітньому просторі. *Освіта та педагогічна наука*. 2025. № 3(190). С. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2025-3\(190\)-3-11](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2025-3(190)-3-11).

**References (стандарт APA):** Bezghynskiy, Yu. S. (2025). Vitchyzniani dosvid formuvannia rezylientnosti subiektiv publicлноho upravlinnia v osvithnomu prostori [Ukraine's National Experience in Developing the Resilience of Public Administration Actors in the Field of Education]. *Osvita ta pedahohichna nauka – Education and Pedagogical Sciences*, 3(190), 3–11. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2025-3\(190\)-3-11](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2025-3(190)-3-11) [in Ukrainian].

**Постановка проблеми.** Проблема формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в освітньому просторі набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, соціальної нестабільності та стрімких трансформацій у системі освіти. Сучасні реалії вимагають від управлінців не лише гнучкості та адаптивності, а й здатності зберігати ефективність управлінської діяльності в кризових ситуаціях. Вітчизняний досвід демонструє приклади впровадження стратегій психологічної та організаційної стійкості, однак ці процеси все ще потребують наукового осмислення й систематизації. Дослідження резильєнтності як ключової якості управлінських кадрів сфери освіти дозволяє формувати більш ефективну та стійку модель публічного управління в цій галузі.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проблема резильєнтності суб'єктів публічного управління в освітньому просторі є об'єктом наукових розвідок О. Мерзлякової, О. Волошиної, О. Корольчук, О. Босак, Н. Чубінської, О. Долженкова та ін. У цих працях науковці розглядають сутність поняття «резильєнтність», визначають основні критерії ефективності суб'єктів публічного управління у сфері освіти, а також аналізують сучасний стан системи публічного управління освітою в умовах війни. Зокрема, О. Волошина у власних наукових розвідках, що стосу-

ються проблеми резильєнтності, розкриває сутність цього явища, висвітлює основні чинники, що впливають на формування і колективної, і індивідуальної резильєнтності працівника (Волошина, 2023). О. Корольчук на основі розгляду проблеми формування резильєнтності доходить висновку, що саме стратегія управління змінами є основою для формування резильєнтності в кризових умовах (Корольчук, 2020). У статті О. Мерзлякової досить детально розкрито специфіку формування стійкості, визначено, як саме підтримувати розвиток цього явища в стресових умовах (Мерзлякова, 2023). Проте недостатньо розкритою залишається тема практичного втілення резильєнтнісних підходів у діяльність управлінців на різних рівнях освітнього менеджменту, що потребує більш детальних досліджень цієї проблеми в наукових колах України.

Незважаючи на зростання інтересу до теми резильєнтності у сфері публічного управління, недостатньо висвітленим залишається саме вітчизняний досвід її формування в умовах розгортання тривалих кризових проблем. Зокрема, бракує комплексного аналізу практик і підходів, що використовують суб'єкти публічного управління в освітньому просторі для забезпечення стійкості до стресів і змін. Нерозкритим залишається й питання впливу управлінських стратегій на розвиток організаційної та індивідуальної резильєнтності в системі освіти. Стаття покликана частково заповнити зазначені прогалини.

**Мета статті** – визначення й аналіз особливостей формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в освітньому просторі України.

**Методологія та методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дало нам змогу детально проаналізувати сутність поняття «резильєнтність» та особливості форму-

вання цього явища в суб'єктів публічного управління сфери освіти. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, систематизації, порівняння, узагальнення, а також контент-аналізу нормативно-правових актів та програмних документів у сфері освіти. Метод аналізу дозволив виокремити ключові компоненти резильєнтності суб'єктів публічного управління, тоді як порівняльний метод дав змогу зіставити вітчизняний досвід у межах аналізу діяльності різних суб'єктів публічного управління. Основними одиницями вимірювання стали управлінські підходи, інституційні механізми, рівень адаптивності та ефективності управлінських дій в освітній сфері.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Резильєнтність, або психологічна стійкість, стала предметом активного наукового пошуку відносно нещодавно – приблизно впродовж останніх 40–50 років, коли світ почав переживати період нестабільності й глибоких трансформацій. Замість стабільного, передбачуваного, простого й чітко структурованого SPOD-світу, людство ввійшло в епоху VUCA – мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності. Після пандемії COVID-19 на зміну прийшла нова модель сприйняття реальності – світ BANI: крихкий, тривожний, нелінійний і важкий для розуміння. Сучасні футурологи вже міркують про наступну фазу глобального розвитку, яку умовно називають SHIVA: світ, що розщеплюється, жахає, здається немислимим, жорстоким, але водночас здатним до оновлення. У зв'язку з цими трансформаціями змінюється й сама концепція резильєнтності, яка дедалі більше зосереджується на здатності людини адаптуватися, зберігати внутрішню рівновагу та відповідати на виклики сучасного життя (Мерзлякова, 2023, с. 97). Сьогодні поняття резильєнтності є не просто індивідуальною

характеристикою фахівця, а необхідною навичкою для ефективного професійного розвитку. Крім того, на формування резильєнтності впливає не лише внутрішня мотивація та прагнення особистості до змін, а й умови зовнішнього середовища (рівень підтримки та поваги в колективі, стосунки фахівця з колегами та ін.).

За думкою вчених, резильєнтність формується як результат взаємодії чинників на трьох рівнях особистісного функціонування:

- *на мікрорівні* – за рахунок індивідуальних ресурсів людини (психофізіологічних, когнітивних, ціннісно-смыслових тощо);
- *на мезорівні* – через підтримку з боку найближчого соціального оточення (родини, друзів, колег);
- *на макрорівні* – у взаємодії з громадою та суспільством.

У кризові або перехідні періоди активізуються внутрішні, часто неусвідомлені, механізми самозбереження й самопомоги, проте для їх реалізації часто потрібна зовнішня підтримка. У таких ситуаціях людина переходить на соціальний рівень саморегуляції. Отже, розвиток резильєнтності є динамічним процесом, що охоплює взаємодію особистості, родинного кола та суспільства загалом (Волошина, 2023, с. 40). Як бачимо, саме процес взаємодії особистості з оточенням формує адаптивні стратегії поведінки. Не менш вагомою є також і роль інституційних установ, наприклад, закладів освіти, громадських та волонтерських організацій, систем охорони здоров'я, що є додатковими чинниками підтримки людей під час подолання труднощів. Саме індивідуальна стійкість людини є результатом поєднання внутрішньої мотивації та впливу зовнішнього оточення. Позитивний досвід у цьому плані формує навички саморегуляції, а також дає змогу менш емоційно реагувати на кризові ситуації.

Відповідно до визначення, яке надає термінологічний словник «Публічне управління», *національна резильєнтність (стресостійкість)* – це здатність соціальної системи підтримувати повноцінне функціонування в умовах кризи або складних викликів, забезпечувати адаптацію та трансформацію без утрати основоположних суспільних цінностей і стабільності інституцій (Білинська, Корольчук, 2018, с. 101).

Національна резильєнтність формується у відповідь на загрози розвитку суспільства та реалізується через оновлення політичних і соціальних відносин, які демонструють спроможність держави долати кризи й конфлікти. До таких відносин належать показники патріотизму, оптимізму, рівня соціальної інтеграції й політичної довіри. Водночас національна резильєнтність є невіддільним елементом системи національної безпеки, що виходить за межі виключно військових, економічних чи психо-соціальних вимірів (Білинська, Корольчук, 2018, с. 101). Національна резильєнтність є системою, що передбачає поєднання інституційної стійкості із бажанням та прагненням громадян брати участь у розвитку та модернізації державної системи. Задля підтримки системи національної резильєнтності державі варто забезпечити умови для розвитку соціальної інфраструктури, а також дотримуватись демократичних норм та підтримувати громадян навіть в умовах зовнішніх загроз.

В умовах високого рівня невизначеності питання забезпечення резильєнтності набуває особливої важливості, адже це складне завдання вимагає впровадження нових підходів і стимулює пошук стратегій розвитку, більш пристосованих до сучасних реалій. Необхідність змін органічно вписується в концепцію «лімінальності», яка широко застосовується в сучасних соціальних та гуманітарних науках. Цей підхід дозволяє усвідомити, що

будь-яка значуща подія, зокрема загроза чи небезпека, здатна радикально змінити спосіб існування людей, які до неї причетні. Отже, лімінальний підхід підкреслює важливість і своєчасність формування нових, науково обґрунтованих концептуальних основ для ефективного управління змінами (Корольчук, 2020, с. 91). Згаданий науковцем підхід буде ефективним за умов, коли стара система вже є застарілою, проте нова знаходиться лише на етапі формування. За таких умов досить вдалою є реалізація інноваційних рішень, які ґрунтуються на принципах адаптивності та гнучкості державних структур. Резильентність у вимірі впровадження інноваційних змін буде корисним інструментом для трансформації та оновлення систем управління.

Зазначимо, що резильентність безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, оскільки здатність швидко адаптуватися до змін і долати кризові ситуації підвищує якість та своєчасність прийняття рішень, що є вкрай актуальним для освітньої сфери, де гнучкість і стійкість системи сприяють збереженню неперервності освітнього процесу та впровадженню інновацій навіть в умовах нестабільності.

Якщо розглядати мету державного управління вищою освітою, то сучасні науковці здебільшого сходяться на думці, що вона полягає в інституційному забезпеченні ефективного функціонування та гармонійного розвитку галузі вищої освіти, а також у створенні й підтримці механізмів її саморегуляції на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях (Босак, 2010, с. 60). Виконання цієї мети передбачає розробку концепцій та стратегій, спрямованих на оптимізацію процесу надання освітніх послуг та забезпечення комфорту для всіх учасників освітнього процесу. Не менш важливим у цьому плані є і формування сис-

теми прозорого фінансового та ресурсного забезпечення галузі освіти, що в подальшому гарантуватиме рівний доступ усіх верств населення до отримання якісної освіти. Разом із цим державна система має розвивати та активно підтримувати автономію закладів освіти, а також періодично оптимізувати механізми контролю якості освітньої галузі. Дотримання цих вимог дасть змогу зробити національну освіту більш конкурентоспроможною на європейському ринку.

За думкою Н. Чубінської, основні відмінності публічного управління у сфері освіти порівняно з державним управлінням полягають у такому:

- зміщення уваги з принципів «наказувати, перевіряти, карати» на підходи «мотивувати, підтримувати та коригувати»;
- заміна застарілих та статичних методів управління на більш гнучкі, що відповідають сучасним умовам функціонування освіти;
- зменшення ролі бюрократичних норм і процедур на користь прийняття тактичних і стратегічних рішень, спрямованих на покращення галузі та врахування інтересів усіх учасників освітнього процесу;
- посилення ролі громадського контролю на різних рівнях публічного управління у сфері освіти;
- делегування частини управлінських повноважень громадським організаціям та іншим інституціям (Чубінська, 2021, с. 24).

О. Долженков виділяє три рівні у структурі публічного управління у сфері освіти:

1. Вищий рівень – Верховна Рада України та Президент України.
2. Центральний рівень – Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, а також інші профільні міністерства, які керують освітніми закладами; Державна служба якості освіти

України; Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

3. Місцевий рівень – місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їхні підпорядковані відділи освіти.

Отже, публічне управління у сфері освіти здійснюється через діяльність державних і місцевих органів влади відповідно до чинного законодавства України та спрямоване на регулювання відносин, пов'язаних із процесом здобуття знань, умінь і навичок з метою отримання визначених державою освітніх рівнів (Долженков, 2025, с. 78–79). Основними завданнями публічного управління в галузі освіти є планування стратегій розвитку закладів освіти, підтримка інноваційних ініціатив та контроль якості надання освітніх послуг для всіх громадян. Публічне управління є системою, що підтримує баланс між інтересами держави, соціуму та особистості, що в результаті сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців.

Ініціативи Міністерства освіти і науки України, регіональних управлінь освіти та освітніх проєктів спрямовані на забезпечення якісного й безпечного освітнього процесу в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено моніторингу якості освіти українських школярів за кордоном, зокрема через співпрацю з іноземними партнерами та створення спеціальних опитувальників. Водночас українські школи стали не лише місцем навчання, а й осередками соціальної підтримки, допомоги переселенцям і волонтерської діяльності (Як працює, 2022).

Формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в освітньому просторі активно реалізується за допомогою проведення просвітницьких заходів та систематичного підвищення рівня кваліфікації педагогів і психологів. Так, Міністерство освіти і науки України організовує навчання щодо психолого-педагогічних методів роботи з психологічною

травмою, спричиненою війною, яке пройшли вже понад 195 тисяч осіб. Запроваджені курси, зокрема «Перша психологічна допомога учасникам освітнього процесу під час та після завершення воєнних дій», а також програма «Плекання резильєнтності в освітніх закладах», стали важливим інструментом для розвитку стресостійкості. Як зазначено у звіті, управлінці «почали працювати над курсом соціально-емоційного навчання Well-Being у межах проєкту «Психосоціальна підтримка та психологічна допомога на всіх рівнях освіти» (Проведено заходи, 2024).

Не менш актуальною є також ініціатива Державної служби якості освіти України щодо психологічної підтримки вчителів у форматі онлайн-навчання, яка є важливим кроком у зміцненні резильєнтності педагогічних працівників в умовах війни. Програма охоплює три основні блоки: психологічну підтримку і безпеку, педагогічну підтримку та профілактику конфліктів. Уже сформовано 26 груп слухачів з 22 областей та Києва, які проходять навчання тривалістю 10 академічних годин. Для організації освітнього процесу залучено 42 науково-педагогічних працівники з десяти провідних закладів вищої освіти України, що забезпечує високий рівень фаховості та практичної користі програми, а також сприяє підтримці психоемоційного стану вчителів та підвищенню їхньої здатності ефективно працювати в складних соціально-психологічних умовах (Психологічна підтримка, 2022).

Позитивним для формування стійкості освітньої галузі є також і проєкт «Швидка психологічна допомога онлайн для учасників освітнього процесу України», який реалізує ГО «Смарт освіта» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Учасникам ініціативи надається безкоштовний доступ до світових методик і тренінгових програм для вчителів та шкільних психологів. Платформа пропонує нау-

ково обґрунтовані практики, що допомагають освітянам упоратися з наслідками війни, зокрема стресом і емоційним вигоранням. За словами керівниці проекту Оксани Макаренко, навчання покликане підтримати вчителів, щоб вони могли зберігати стійкість і допомагати учням ставати сильнішими. Понад 1500 освітян уже пройшли ці тренінги у 2022–2024 роках, що свідчить про важливість і ефективність цієї ініціативи (Проект «Швидка психологічна допомога...»).

Як бачимо, досвід України у формуванні резильєнтності в освітньому управлінні є досить позитивним і демонструє певні зрушення, зокрема в впровадженні психологічної підтримки та цифрових інструментів управління закладами освіти. Водночас існує нагальна потреба в системній підготовці управлінців до роботи в умовах постійних змін, що дозволить їм ефективно реагувати на реалії сучасності. Важливо також розвивати нормативно-методичну базу, яка б забезпечила системний підхід до формування резильєнтного публічного управління в освіті. Крім того, адаптація міжнародного досвіду з урахуванням українських реалій може значно прискорити цей процес і підвищити стійкість освітніх систем.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резильєнтність суб'єктів публічного управління у сфері освіти є стратегічно важливим чинником, який визначає рівень здатності системи освіти долати кризові ситуації та ефективно розробляти нові концепції розвитку. Війна, соціально-економічна нестабільність нашої держави в останні роки продемонстрували, що стійкість інституційних систем та їх здатність утримувати конкурентні позиції є не просто ринковою перевагою, а необхідною умовою виживання в сучасному світі. Резильєнтність у цьому напрямі є явищем, що визначає особливості оперативного реа-

гування на проблеми та умови розвитку особистих ресурсів фахівців.

Національний досвід у сфері формування резильєнтності закладів освіти демонструє, що впродовж останнього десятиліття вже досягнуто чимало позитивних результатів, наприклад, досить інноваційним є впровадження та розвиток програм психологічної підтримки учнів та педагогів, що дає змогу зменшити рівень стресу та сформувати комфортні умови для навчання та професійного розвитку. Цифровізація освітнього процесу формує основу для розвитку стратегії неперервного навчання, що в майбутньому буде корисним при організації змішаного та дистанційного форматів здобуття освіти. Крім того, останніми роками все частіше можна помітити поширення програм із розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти. Оптимізація управлінських навичок керівників дає змогу підготувати фахівців до прийняття рішень у кризових ситуаціях та адаптувати їх до роботи в умовах нестабільності та невизначеності.

Незважаючи на позитивні зміни в галузі публічного управління освіти, усе ж існують ще певні проблеми, що потребують вирішення. Зокрема, підкреслимо необхідність підготовки педагогічних працівників до роботи в непередбачуваних умовах. Досвід повномасштабної війни продемонстрував, що більшість керівництва було неготовим до швидкої адаптації ресурсів установ. Саме тому важливим є навчання управлінців основ кризового управління, що дасть змогу набагато швидше вирішувати проблеми та ефективно працювати в умовах кризи. Не менш важливою на сьогодні є також інтеграція міжнародного досвіду до національної системи управління освітою. У світі вже давно приділяють увагу розвитку резильєнтності фахівців, а також підкреслюють виняткове значення підтримки

ментального та психологічного здоров'я всіх учасників освітнього процесу. Використання кращих світових практик у галузі формування резильєнтності дасть змогу Україні посилити потенціал освітньої системи та підтримувати її конкурентоспроможність в умовах війни та майбутньої євроінтеграції.

Перспективним є подальше дослідження механізмів взаємодії різних рівнів управління та соціальних інститутів у процесі формування резильєнтності. Особлива увага має бути приділена розвитку інноваційних підходів до психоемоційної підтримки учасників освітнього процесу. Майбутні дослідження також мають зосереджуватись на оцінці ефективності впроваджених програм і їхньому впливові на якість освіти в умовах нестабільності.

#### Література

- Білинська М. М., Корольчук О. Л.** Терміни: Національна резильєнтність (стресостійкість). *Публічне управління* : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 101. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/33809>
- Босак О. З.** Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика* : збірник наукових праць. Харків : Вид-во «Магістр», 2010. № 2. С. 60.
- Волошина О.** Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 4 (74). С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>
- Долженков О.** Організаційно-структурна характеристика органів публічного управління у сфері освіти. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 76–80. URL: [https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Збірник\\_тез\\_ІФНТУНГ\\_Т.1\\_2025\\_1.pdf#page=76](https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Збірник_тез_ІФНТУНГ_Т.1_2025_1.pdf#page=76)
- Корольчук О. Л.** Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління* / Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. Т. 31(70). № 5. Київ : Гельветика, 2020. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/15>
- Мерзлякова О.** Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки*. 2023. Вип. 18. С. 96–120. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737733/>
- Проведено заходи** з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості в 2023 році. Міністерство освіти і науки України. 13 січня 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/provedeno-zakhodi-z-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennya-natsionalnoi-sistemi-stiykosti-v-2023-rotsi>
- Проект** «Швидка психологічна допомога онлайн для учасників освітнього процесу України». Resilience Help. URL: <https://www.resilience.help/pro-proekt/>
- Психологічна підтримка** вчителів шкіл у форматі онлайн-навчання. *Державна служба якості освіти України*. 19 квітня 2022. URL: <https://sqe.gov.ua/psikhologichna-pidtrimka-vchiteliv-shki/>
- Чубінська Н.** Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. № 4. С. 23–26. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/04>
- Як працює** Державна служба якості освіти України під час війни. *Державна служба якості освіти України*. 21 липня 2022. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-pracyuie-derzhavna-sluzhba-yakosti-osvi/>

## References

- Bilinska, M. M., & Korolchuk, O. L.** (2018). Terminy: Natsionalna rezylentnist (stresostiiikist) [Terms: National Resilience (Stress Tolerance)]. In: V. S. Kuibida, M. M. Bilinska, O. M. Petroie et al. (Eds.), *Publichne upravlinnia: terminolohichni slovnyk – Public Administration: Terminological Dictionary*. (p. 101). Kyiv: NADU. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/33809> [in Ukrainian].
- Bosak, O. Z.** (2010). Publiczne upravlinnia yak nova model upravlinnia u derzhavnomu sektori [Public Administration as a New Model of Management in the Public Sector]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State Administration: Theory and Practice*, 2, 60 [in Ukrainian].
- Voloshyna, O.** (2023). Rezyliantnist sotsialnykh system v kryzovykh stanakh [Resilience of Social Systems in Crisis States]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 4(74), 39–45. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45> [in Ukrainian].
- Dolzhenkov, O.** (2025). Orhanizatsiino-strukturna kharakterystyka orhaniv publichnoho upravlinnia u sferi osvity [Organizational and Structural Characteristics of Public Administration Bodies in the Field of Education]. In: I. I. Chudyk, D. I. Dzvinchuk, I. P. Lopushynskyi (Eds.), *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini: yevrointehratsiinyi postup – Public administration and administration in Ukraine: Eurointegration progress: Proceedings of the 2nd All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation*. (pp. 76–80). Ivano-Frankivsk: IFNTUNG. Retrieved from [https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Zbirnik\\_tez\\_IFNTUNG\\_T1\\_2025\\_1.pdf#page=76](https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Zbirnik_tez_IFNTUNG_T1_2025_1.pdf#page=76) [in Ukrainian].
- Korolchuk, O. L.** (2020). Upravlinnia zminyamy yak faktor rozbudovy natsionalnoi rezylentnosti v suchasnykh umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv [Change Management as a Factor in Building National Resilience in Modern Conditions of Globalization Challenges]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Taurida National University*.
- Merzliakova, O.** (2023). Rezyliantnist abo psykholohichna stiiikist: kontsept, vymiriuvannia, rozvytok (analytychnyi ohliad) [Resilience or Psychological Stability: Concept, Measurement, Development (Analytical Review)]. *Analytychnyi visnyk u sferi osvity y nauky – Analytical Bulletin in Education and Science*, 18, 96–120. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737733/> [in Ukrainian].
- Ministerstvo Osvity i Nauky Ukrainy.** (2024, January 13). Provedeno zakhody z realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiiikosti v 2023 rotsi [Measures Implemented to Realize the Concept of Ensuring the National Resilience System in 2023]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/provedeno-zakhodi-z-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennya-natsionalnoi-sistemi-stiiikosti-v-2023-rotsi> [in Ukrainian].
- Resilience Help.** Proiekt «Shvydka psykholohichna dopomoha onlain dlia uchasnykiv osvithnoho protsesu Ukrainy» [Project «Rapid Psychological Assistance Online for Participants of the Educational Process of Ukraine»]. Retrieved from <https://www.resilience.help/pro-proekt/> [in Ukrainian].
- Derzhavna Sluzhba Yakosti Osvity Ukrainy.** (2022, April 19). Psykholohichna pidtrymka vchyteliv shkil u formati onlain-navchannia [Psychological Support for School Teachers in Online Training Format]. Retrieved from <https://sqe.gov.ua/psikhologichna-pidtrimka-vchyteliv-shki/> [in Ukrainian].
- Chubinska, N.** (2021). Kharkterni rysy sutnosti publichnoho upravlinnia u sferi osvity [Characteristic Features of the Essence of Public Administration in the Field of Education]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Taurida National University*.

Series: *Public Administration*, 4, 23–26. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/04> [in Ukrainian].

**Derzhavna Sluzhba Yakosti Osvity Ukrainy.** (2022, July 21). *Yak pratsiuie Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy pid chas viiny* [How the State Service for Education Quality of Ukraine operates during the war]. Retrieved from <https://sqe.gov.ua/yak-pracyuie-derzhavna-sluzhba-yakosti-osvi/> [in Ukrainian].

\*\*\*

**Безгинський Ю. С. Вітчизняний досвід формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в освітньому просторі**

У статті розглянуто концепцію резильєнтності як психологічної стійкості в умовах сучасних глобальних проблем, зокрема у вимірі розвитку освітньої сфери України. Проаналізовано вплив світових моделей нестабільності (VUCA, BANI, SHIVA) на формування нових підходів до управління та адаптації в освіті. Описано багаторівневий характер розвитку резильєнтності на мікро-, мезо- та макrorівнях особистісного функціонування. Виокремлено ключові трансформації, що відбулися в публічному управлінні сферою освіти в умовах воєнного стану та затяжної соціальної нестабільності. Розглянуто конкретні ініціативи Міністерства освіти і науки України, Державної служби якості освіти, регіональних управлінь освіти, а також активну участь громадських організацій у розбудові системи підтримки працівників освітньої галузі. Проаналізовано приклади розгортання програм психоемоційної допомоги для педагогів та управлінців, запуску онлайн-ресурсів для продовження освітнього процесу, проекту «Всеукраїнська школа онлайн», а також діяльність НУШ у форматі кризового менеджменту.

*Ключові слова:* резильєнтність, психологічна стійкість, публічне управління освітою, адаптація, психоемоційна підтримка.

**Bezghynskiy Yu. S. Ukraine's National Experience in Developing the Resilience of Public Administration Actors in the Field of Education**

The article explores the concept of resilience understood as psychological stability in the context of modern global challenges, particularly in relation to the development of Ukraine's education sector. The influence of global models of instability (VUCA, BANI, SHIVA) on the development of new approaches to educational management and adaptation is analyzed. The multi-level nature of resilience development at the micro-, meso-, and macro-levels of personal functioning is described. The article highlights key transformations that have taken place in governance of the education sector under martial law and extended periods of social instability. Specific initiatives of the Ministry of Education and Science of Ukraine, the State Service for Education Quality, regional education authorities, as well as the active involvement of civil society organizations in building support systems for education sector employees are examined. In particular, examples are analyzed of launching psycho-emotional support programs for educators and administrators, the introduction of online resources to ensure continuity of the educational process, the «All-Ukrainian Online School» project, as well as the activities of the New Ukrainian School in the format of crisis management.

*Keywords:* resilience, psychological stability, education governance, adaptation, psycho-emotional support.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

