

УДК 37.014.6:005.6:371.2

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-3\(61\)-3638-3650](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-3(61)-3638-3650)

Михайліченко Микола Васильович кандидат педагогічних наук, професор, провідний науковий співробітник, Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2714-7291>

КРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування критеріального підходу до безпекового менеджменту закладу освіти як інструменту управлінської діагностики та розвитку безпечного освітнього середовища в умовах воєнних і соціальних ризиків. Уточнено сутність безпекового менеджменту в структурі внутрішньої системи забезпечення якості освіти та розкрито його управлінський цикл, що включає планування, організацію, моніторинг і корекцію безпекових процесів.

Запропоновано систему взаємопов'язаних критеріїв (організаційно-управлінський, діагностично-аналітичний, психологічний, професійно-компетентнісний, комунікаційно-партнерський, результативний) та відповідних показників, які забезпечують комплексне оцінювання стану безпеки, дозволяють здійснювати внутрішній аудит і приймати управлінські рішення на основі даних. Обґрунтовано, що визначені критерії відображають ключові функції управління безпекою, узгоджуються з вимогами професійного стандарту керівника закладу освіти та процедурами інституційного аудиту.

Охарактеризовано управлінські механізми реалізації критеріального підходу, зокрема інтеграцію безпекових цілей у стратегічне та річне планування діяльності закладу, створення системи моніторингу психологічної та фізичної безпеки, розвиток кадрового потенціалу, запровадження програм психосоціальної підтримки педагогів, налагодження партнерської взаємодії та проведення внутрішнього аудиту безпеки. Доведено, що застосування критеріїв і показників сприяє переходу від декларативного забезпечення безпеки до системного безпекового менеджменту, підвищує психологічну стійкість педагогічного колективу, забезпечує безперервність освітнього процесу, розвиток інклюзивного та безпечного освітнього простору, а також підвищує обґрунтованість управлінських рішень керівника закладу освіти.

Ключові слова: безпековий менеджмент, безпечне освітнє середовище, критерії та показники, внутрішня система забезпечення якості освіти, управлінська діяльність керівника, психосоціальна підтримка, інституційний аудит.

Mykhailichenko Mykola Vasylovych Candidate of Pedagogical Sciences (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, <https://orcid.org/0000-0003-2714-7291>

A CRITERIA-BASED APPROACH TO SAFETY MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION: THE MANAGERIAL ASPECT

Abstract. The article provides a theoretical and methodological substantiation of a criteria-based approach to safety management in educational institutions as a tool for managerial diagnostics and the development of a safe educational environment under wartime and social risks. The essence of safety management within the internal quality assurance system is clarified, and its managerial cycle, including planning, organization, monitoring, and correction of safety processes, is described.

A system of interrelated criteria (organizational and managerial, diagnostic and analytical, psychological, professional and competency-based, communication and partnership, and result-oriented) with corresponding indicators is proposed. These criteria enable comprehensive safety assessment, internal auditing, and data-informed managerial decision-making. It is argued that the defined criteria reflect the core functions of safety management and are consistent with the Professional Standard for school principals and institutional audit procedures.

Managerial mechanisms for implementing the criteria-based approach are characterized, including the integration of safety goals into strategic and annual planning, the establishment of a monitoring system for psychological and physical safety, staff capacity development, the introduction of psychosocial support programs for teachers, the development of partnership-based interaction, and internal safety auditing.

The study proves that the use of criteria and indicators facilitates the transition from declarative safety provision to a systemic safety management model, enhances the psychological resilience of teaching staff, ensures continuity of the educational process, promotes the development of an inclusive and safe educational space, and increases the validity of managerial decisions made by school leaders.

Keywords: safety management, safe educational environment, criteria and indicators, internal quality assurance system, school leadership, psychosocial support, institutional audit.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та зростання спектра ризиків (фізичних, психологічних, інформаційних, техногенних) безпековий менеджмент закладу освіти трансформується з допоміжного напряму діяльності керівника у ключову функцію управління, що забезпечує сталість освітнього процесу та захист усіх його учасників. Держава визначає створення безпечного освітнього середовища стратегічним пріоритетом, пов'язуючи його не лише з

інфраструктурними вимогами (укриття, пожежна та техногенна безпека), а й із системою управлінських рішень, моніторингом ризиків і відповідальністю керівника закладу освіти.

Нормативно безпечне освітнє середовище трактується як сукупність умов, що унеможливають завдання фізичної, моральної чи майнової шкоди учасникам освітнього процесу та гарантують дотримання прав і норм безпеки.

Це визначення розширює зміст управлінської діяльності директора: від контролю за матеріально-технічним станом до формування безпечної культури взаємодії, запобігання булінгу, організації психосоціальної підтримки та цифрової безпеки [1;2;3].

Сучасні підходи до організації безпечної школи підкреслюють необхідність системного управління безпекою, саме тому безпека стає не лише нормативною вимогою, а й результатом управлінського проектування та командної взаємодії. Проведений нами контент-аналіз науково-практичних досліджень останніх років акцентує, що школа в умовах війни виконує функцію простору стабільності та психологічної підтримки, а ефективність її діяльності залежить від здатності керівника інтегрувати безпекові процедури у стратегію розвитку закладу, забезпечити готовність педагогічного колективу до кризових ситуацій і налагодити внутрішню систему моніторингу ризиків [4;6].

Водночас практика засвідчує наявність суперечності між зростанням вимог до безпеки та недостатньою розробленістю критеріально вимірюваних інструментів оцінювання ефективності безпекового менеджменту на рівні закладу освіти. Більшість заходів мають описовий характер і не забезпечують управлінського аналізу результативності, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю переходу від декларативного забезпечення безпеки до системного безпекового менеджменту, посилення ролі директора як суб'єкта управління ризиками та потребою у впровадженні критеріального підходу як інструменту моніторингу та самооцінювання рівня безпеки закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Критеріальний підхід у сучасному освітньому менеджменті розглядається як методологічна основа оцінювання ефективності управлінських процесів, що передбачає визначення системи показників (критеріїв та індикаторів), за допомогою яких здійснюється моніторинг, аналіз і корекція діяльності закладу освіти. У контексті безпекового менеджменту цей підхід забезпечує перехід від формального виконання вимог безпеки до об'єктивно вимірюваного рівня її забезпечення, що відповідає логіці управління якістю освіти.

У монографії вченого С. Хрикова критерій розглядається як **методологічний інструмент оцінювання педагогічних явищ**, що забезпечує можливість їх науково обґрунтованого вимірювання та порівняння в експериментальному дослідженні. Критерій виступає не просто ознакою, а **узагальненою**

характеристикою суттєвих властивостей досліджуваного явища, що конкретизується через систему показників [5]. У трактуванні автора критерій – це теоретично обґрунтована інтегральна ознака педагогічного явища, яка через систему показників забезпечує його наукове вимірювання, рівневе оцінювання та перевірку гіпотези дослідження. Таке положення є методологічною основою побудови критеріально-показникових моделей, зокрема й у дослідженнях безпекового менеджменту закладу освіти.

Сучасні дослідження внутрішніх систем забезпечення якості освіти підкреслюють, що критерії виконують функцію управлінських орієнтирів, які поєднують цілі, процеси та результати діяльності закладу освіти й створюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі даних [7;8].

У сфері безпеки це дає можливість визначити фактичний стан безпечності освітнього середовища, оцінити готовність колективу до дій у кризових ситуаціях та здійснювати внутрішній аудит ризиків. Вимоги до критеріїв безпекового менеджменту випливають із загальних принципів педагогічної діагностики та управління якістю освіти. Вони мають бути валідними, вимірюваними, управлінськи релевантними та практично застосовними. Такий підхід забезпечує системність оцінювання безпекових процесів, прозорість управлінських рішень і можливість стратегічного планування розвитку безпечного освітнього середовища [8].

Методичні рекомендації щодо створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти акцентують на необхідності використання чітких критеріїв та показників для оцінювання освітніх і управлінських процесів, у тому числі тих, що пов'язані з організацією безпечного освітнього середовища (ДСЯО України, 2021-2023). Це свідчить про інтеграцію безпекової складової в загальну систему управління закладом освіти [7].

Важливим нормативним підґрунтям критеріального підходу до безпекового менеджменту є Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (наказ МОН України від 17.09.2021 № 568) [9]. У стандарті безпекова діяльність визначена як складова управлінської компетентності керівника та відображена в низці трудових функцій, зокрема забезпечення створення безпечного та здорового освітнього середовища; організація системи внутрішнього моніторингу й оцінювання освітніх і управлінських процесів; управління ризиками та реагування на надзвичайні ситуації; налагодження взаємодії з учасниками освітнього процесу й зовнішніми службами у сфері безпеки. Отож професійний стандарт фактично закладає вимогу до керівника здійснювати системне, діагностично обґрунтоване управління безпекою, що передбачає використання критеріїв, показників і процедур оцінювання як інструментів управлінської діяльності.

Критеріальний підхід у безпековому менеджменті закладу освіти доцільно розглядати як інструмент управлінської діагностики, що забезпечує:

- 1) системність оцінювання безпекових процесів;

- 2) узгодження діяльності керівника з вимогами професійного стандарту;
- 3) підвищення відповідальності суб'єктів управління;
- 4) можливість стратегічного планування та корекції безпекових заходів.

Узагальнені результати інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти, оприлюднені Державною службою якості освіти України (ДСЯО) у 2024-2025 рр., засвідчують наявність системних проблем у формуванні безпечного освітнього середовища та управлінні безпекою. Інституційний аудит як процедура зовнішнього оцінювання охоплює освітнє середовище, педагогічну діяльність, систему оцінювання та управлінські процеси, що дає змогу комплексно виявляти ризики та недоліки в організації безпеки [10].

За аналітичними матеріалами ДСЯО (узагальнені дані аудитів 2024 р.) серед слабких сторін діяльності закладів освіти визначено саме недостатню системність управлінських процесів і формальний характер внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що безпосередньо впливає на рівень безпечності освітнього середовища. Аналіз узагальнених результатів інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти за напрямом 1 «Освітнє середовище» засвідчує домінування достатнього рівня за більшістю показників при одночасній наявності значної частки закладів, що потребують покращення, що свідчить про нормативний, але не системний характер забезпечення безпеки [10].

По-перше, за підпунктом 1.1 «Безпечне середовище» лише 1% закладів досягли високого рівня, тоді як 64% перебувають на достатньому, 33% – на рівні, що потребує покращення, і 2% – на низькому. Це означає, що базові вимоги безпеки загалом виконуються, проте без інтеграції в систему безпекового менеджменту: відсутній регулярний моніторинг ризиків, тренування учасників освітнього процесу мають епізодичний характер, а управлінські рішення не завжди ґрунтуються на даних.

По-друге, підпункт 1.2 «Освітнє середовище, вільне від насильства» з'ясовує рівень, що потребує покращення (60%), тоді як достатній становить 36%, високий – лише 2%, низький – 2%. Такий розподіл свідчить про формальний характер профілактики булінгу, недостатню системність психологічної підтримки та відсутність постійного моніторингу соціально-психологічного клімату.

По-третє, за підпунктом 1.3 «Інклюзивне, розвивальне середовище» достатній рівень становить 68%, високий – 3%, рівень, що потребує покращення – 27%, низький – 2%. Це вказує на наявність базових умов для інклюзивного навчання, однак їх реалізація часто має формальний характер, а розвивальний потенціал освітнього простору використовується не повною мірою.

Узагальнення кількісних показники напряму 1 доводить, що освітнє середовище в більшості закладів є нормативно безпечним, але недостатньо керованим на системному рівні. Найбільш проблемною складовою ми відзначимо психологічну безпеку, що потребує впровадження моніторингових процедур, програм психосоціальної підтримки та партнерських практик

ISSN 2786-4952 Online

взаємодії. Це якраз і обґрунтовує доцільність застосування критеріального підходу до безпекового менеджменту як інструменту переходу від формального забезпечення безпеки до її системного управління на основі даних і внутрішнього аудиту [10].

Систематизуємо типові зауважень експертних груп, які ми узагальнили наступним чином.

1. Фрагментарність політики безпеки та відсутність стратегічного управління ризиками. Безпекові заходи часто не інтегровані у стратегію розвитку закладу освіти, а внутрішня система забезпечення якості освіти не містить чітких процедур оцінювання безпечного освітнього середовища.

2. Формальний характер локальних нормативних документів. Під час аудитів виявляється наявність положень і наказів з питань безпеки, які не підкріплені практичними алгоритмами дій і не використовуються як інструмент управління. Це суперечить вимогам аудиту щодо перевірки дотримання законодавства та ефективності управлінських процесів.

3. Недостатня розробленість алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації. Експерти фіксують відсутність або застарілість інструкцій з евакуації, укриття, взаємодії з екстреними службами, що свідчить про низький рівень управління безпековими процедурами в умовах воєнних ризиків.

4. Нерозвиненість внутрішнього моніторингу безпеки. У більшості закладів відсутні критерії та показники оцінювання безпечного освітнього середовища, що унеможливорює використання результатів моніторингу для прийняття управлінських рішень.

Це прямо пов'язано з формальним функціонуванням внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

5. Недостатній рівень підготовки педагогічного колективу до дій у кризових ситуаціях. Аудити засвідчують нерегулярність тренувань і навчань з питань безпеки, що негативно впливає на готовність учасників освітнього процесу до реагування на ризики.

6. Обмежена командна взаємодія у сфері безпеки. Функції щодо створення безпечного середовища часто зосереджені на керівнику або окремих відповідальних особах без формування дієвих команд і розподілу повноважень, що суперечить сучасним підходам до управління якістю освіти.

7. Недостатня увага до психологічної безпеки та культури безпечної взаємодії. Експертні висновки вказують на епізодичність заходів із профілактики булінгу, підтримки психічного здоров'я учнів і педагогів, що свідчить про відсутність системного управлінського підходу до психосоціальної складової безпеки.

Отже, інституційні аудити підтверджують, що вказані проблеми безпечного освітнього середовища мають саме управлінський характер і зумовлені відсутністю чітко визначених критеріїв, індикаторів та процедур оцінювання безпекового менеджменту.

Постановка завдання. Дослідницька увага спрямована на 1) вивчення сутності критеріального підходу до безпекового менеджменту закладу освіти як інструменту управлінської діагностики безпечного освітнього середовища, 2) визначення системи взаємопов'язаних критеріїв і показників, що забезпечують моніторинг стану безпеки, використання даних у прийнятті управлінських рішень та внутрішній аудит та 3) характеристику управлінських механізмів реалізації вказаного підходу з метою підвищення психологічної стійкості педагогічного колективу, безперервності освітнього процесу й відповідності вимогам інституційного аудиту та професійного стандарту керівника.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, розгляд системи критеріїв і показників створення безпечного освітнього середовища доцільно здійснювати в контексті загального безпекового менеджменту закладу освіти як цілісної управлінської системи. У сучасних умовах безпека виступає не окремим напрямом діяльності, а є інтегрованою функцією управління, що охоплює організаційні, психосоціальні, педагогічні, інформаційні та матеріально-технічні аспекти діяльності закладу.

Безпекове освітнє середовище є результатом реалізації управлінського циклу, який включає ідентифікацію ризиків, планування заходів, організацію їх виконання, моніторинг і корекцію управлінських рішень. Саме тому запропоновані нижче критерії ми розглядаємо як складові системи безпекового менеджменту, що забезпечують його діагностичну та регулятивну функції [3]. Ефективність безпекового менеджменту закладу освіти доцільно оцінювати на основі системи взаємопов'язаних критеріїв та показників, які забезпечують комплексну управлінську діагностику стану безпечного освітнього середовища. Такий підхід відповідає вимогам внутрішньої системи забезпечення якості освіти та процедури інституційного аудиту, у межах яких освітнє середовище аналізується через визначені індикатори, що відображають як організаційні процеси, так і результати діяльності [7].

Провідним у структурі безпекового менеджменту є організаційно-управлінський критерій, який характеризує системність і цілеспрямованість управлінської діяльності керівника. Його зміст розкривається через наявність стратегічно та операційно спланованих заходів психосоціальної підтримки педагогів, функціонування команди психолого-педагогічного супроводу, інтеграцію безпекових заходів до річного плану роботи закладу, розроблення локальних нормативних документів і визначення відповідальних осіб. Регулярність координаційних нарад адміністрації та психологічної служби виступає індикатором управлінської системності. Практика інституційних аудитів засвідчує, що відсутність таких елементів розглядається експертами як ознака фрагментарного управління безпекою та низької інституційної спроможності закладу [10].

Важливим компонентом системи є діагностично-аналітичний критерій, що відображає рівень використання даних у процесі прийняття управлінських

ISSN 2786-4952 Online

рішень. Його показниками виступають систематичність моніторингу психоемоційного стану педагогів, застосування валідного діагностичного інструментарію, підготовка аналітичних довідок, виявлення груп ризику щодо професійного вигорання та організація адресної психологічної допомоги. Принциповим є використання результатів діагностики під час планування діяльності закладу. У межах інституційного аудиту формальний характер моніторингу без подальшого аналізу визначається як управлінський недолік, що знижує ефективність безпекових рішень.

Стан соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі та рівень психологічної стійкості педагогів відображає психологічний критерій. Його зміст розкривається через динаміку рівня тривожності, проявів професійного вигорання, показників психологічного комфорту, довіри до адміністрації та активності педагогів у заходах психосоціальної підтримки. Досвід упровадження програм травма-інформованого підходу та психосоціальної підтримки, рекомендованих МОН України та міжнародними організаціями, демонструє позитивні зміни зазначених показників у закладах із системною управлінською політикою безпеки [4;14].

Готовність педагогічного колективу до діяльності в умовах воєнного стану характеризує професійно-компетентнісний критерій. Його показниками є сформованість навичок саморегуляції та стресостійкості, володіння технологіями травмоінформованого навчання, здатність надавати первинну психологічну підтримку здобувачам освіти, проходження навчання з домедичної допомоги та дій у надзвичайних ситуаціях, участь у тренінгах і супервізійних зустрічах. Регулярність підвищення кваліфікації з питань безпеки корелює з рівнем готовності педагогів діяти відповідно до визначених алгоритмів.

Якість внутрішньої взаємодії та управлінської підтримки відображає комунікаційно-партнерський критерій. Його зміст визначається регулярністю відкритих зустрічей керівника з педагогічним колективом, функціонуванням практик наставництва та взаємопідтримки, ефективністю внутрішніх каналів інформування щодо безпекових процедур, рівнем поінформованості педагогів про алгоритми дій у кризових ситуаціях і залученням працівників до прийняття управлінських рішень. Такі практики відповідають принципам педагогіки партнерства, задекларованим у Концепції Нової української школи, та сприяють формуванню культури безпеки [11]. Узагальнюючим є результативний критерій, який відображає вплив управлінської діяльності керівника на реальний стан безпечного освітнього середовища. Його показниками виступають забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах повітряних тривог, підвищення психологічної стійкості педагогічного колективу, зниження кількості конфліктних ситуацій і випадків булінгу, позитивна динаміка соціально-психологічного клімату та готовність педагогів до дій у надзвичайних ситуаціях. Саме ці результати визначаються експертними групами як індикатори ефективного управління під час інституційного аудиту [10].

Таким чином, запропонована система критеріїв і показників забезпечує комплексну управлінську діагностику безпекового менеджменту закладу освіти, створює підґрунтя для внутрішнього аудиту безпеки та відповідає вимогам професійного стандарту керівника закладу освіти. Її застосування сприяє підвищенню доказовості управлінських рішень і формуванню стійкого безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану[12;1]. Створення безпечного освітнього середовища постає як операційний результат функціонування системи безпекового менеджменту, а критерії та показники виступають інструментами його оцінювання та корекції. Такий підхід узгоджується з вимогами професійного стандарту керівника закладу освіти, у якому управління безпекою визначено як складову управлінської компетентності, що передбачає планування, організацію, моніторинг і забезпечення безпечних умов освітнього процесу.

Інтеграція психосоціальної складової в загальну систему безпекового менеджменту розширює його зміст від техногенної та фізичної безпеки до забезпечення психологічної стійкості педагогічного колективу, що є необхідною умовою безперервності освітнього процесу в умовах воєнних ризиків. У цьому контексті запропонована система критеріїв виконує функцію управлінського інструменту, який забезпечує комплексний моніторинг стану безпеки, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню культури безпеки в закладі освіти.

Реалізація критеріального підходу до безпекового менеджменту закладу освіти передбачає впровадження сукупності управлінських механізмів, що забезпечують зв'язок між визначеними критеріями, їх показниками та управлінським циклом «планування - організація - моніторинг - корекція». Такий підхід відповідає сучасним моделям управління якістю освіти, орієнтованим на використання даних для прийняття рішень [8;14].

На стратегічному рівні ключовим механізмом є інтеграція безпекових цілей і критеріїв у стратегію розвитку закладу освіти та річне планування. Це забезпечує реалізацію організаційно-управлінського критерію через наявність програм психосоціальної підтримки, локальних політик безпеки, визначення відповідальних осіб і створення команд безпеки. Дослідження освітнього менеджменту підкреслюють, що інституціоналізація безпекових процесів підвищує стійкість організації в умовах криз і невизначеності [3;12;14].

Інформаційно-аналітичний механізм передбачає створення внутрішньої системи моніторингу безпеки, що реалізує діагностично-аналітичний критерій. Йдеться про регулярні опитування педагогів, аналіз психоемоційного стану, підготовку аналітичних довідок та використання отриманих даних під час планування тренінгів, супервізій і адресної підтримки. Такий підхід відповідає принципам доказового управління («evidence-based management») і рекомендований у вже згаданих методичних матеріалах щодо внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Кадрово-розвивальний механізм спрямований на реалізацію професійно-компетентнісного критерію та передбачає системне підвищення кваліфікації педагогів із питань безпеки, зокрема формування навичок саморегуляції, травмаінформованого підходу, домедичної допомоги та дій у надзвичайних ситуаціях. Рекомендації МОН України щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану (2022-2024) підкреслюють необхідність регулярних тренінгів і практичних навчань як умови готовності педагогів до кризових ситуацій.

Комунікаційно-координаційний механізм забезпечує реалізацію комунікаційно-партнерського критерію та полягає в налагодженні відкритої внутрішньої комунікації, проведенні регулярних зустрічей керівника з педагогічним колективом, функціонуванні наставництва та взаємопідтримки, використанні цифрових каналів оперативного інформування щодо безпекових процедур. Такий формат взаємодії відповідає принципам педагогіки партнерства та сприяє формуванню культури безпеки [4;11].

Психосоціальний механізм реалізує психологічний критерій і передбачає впровадження програм психологічної підтримки педагогів, супервізій, груп взаємодопомоги та заходів профілактики професійного вигорання. Досвід упровадження травмоінформованих практик у закладах освіти, описаний у дослідженнях 2022-2024 рр., підтверджує їх позитивний вплив на психологічну стійкість колективу та безперервність освітнього процесу [1;13].

Контрольно-корекційний механізм забезпечує реалізацію результативного критерію через внутрішній аудит безпеки, аналіз показників (рівень тривожності, кількість конфліктів, готовність до дій у НС, безперервність навчання) та корекцію управлінських рішень.

Саме використання результатів оцінювання для вдосконалення діяльності визначається як ознака ефективного управління під час інституційного аудиту [10].

Отже, управлінські механізми реалізації критеріального підходу забезпечують системний характер безпекового менеджменту, узгоджують критерії та показники з управлінськими процесами та сприяють підвищенню обґрунтованості рішень керівника. Їх упровадження дозволяє перейти від декларативного забезпечення безпеки до її постійного моніторингу та розвитку як складової внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Висновки. Запровадження критеріального підходу до безпекового менеджменту має прикладне значення для підвищення ефективності управління закладом освіти в умовах воєнних і соціальних ризиків. Система критеріїв і показників забезпечує керівнику інструмент самооцінювання та внутрішнього аудиту безпеки, що дозволяє об'єктивно визначати сильні та проблемні зони освітнього середовища й приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід узгоджується з вимогами внутрішньої системи забезпечення якості освіти та процедурою інституційного аудиту, де ключовим є використання даних для розвитку закладу [10].

Практична цінність полягає також у можливостях: 1) інтегрувати безпекові цілі до стратегії розвитку закладу освіти; 2) систематизувати психосоціальну підтримку педагогічного колективу; 3) підвищити рівень професійної готовності педагогів до дій у кризових ситуаціях; 4) забезпечити командний характер управління безпекою; 5) формувати культуру безпеки та партнерської взаємодії.

На нашу думку, створення безпечного освітнього середовища є результатом системної управлінської діяльності, яка передбачає стратегічне планування, використання даних моніторингу, розвиток кадрового потенціалу, налагодження партнерської взаємодії та постійний внутрішній аудит безпеки. Запровадження відповідних управлінських механізмів забезпечує підвищення психологічної стійкості педагогічного колективу, готовність до дій у надзвичайних ситуаціях і безперервність освітнього процесу.

З урахуванням отриманих результатів доцільними є: 1) інтеграція критеріїв і показників безпеки до внутрішньої системи забезпечення якості освіти та річного планування діяльності закладу; 2) запровадження регулярного моніторингу психологічної безпеки й програм психосоціальної підтримки педагогів; 3) систематичного навчання учасників освітнього процесу алгоритмам дій у надзвичайних ситуаціях; 4) розвиток інклюзивного освітнього простору на засадах міжфахової взаємодії та універсального дизайну; 5) використання результатів внутрішнього аудиту безпеки для корекції управлінських рішень і планування розвитку закладу освіти.

Таким чином, критеріальний підхід створює методичне підґрунтя для системного безпекового менеджменту, орієнтованого на результат і розвиток, та може бути використаний як інструмент внутрішнього оцінювання безпечного освітнього середовища. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням рівневих діагностичних інструментів і цифрових індикаторів оцінювання безпеки закладу освіти.

Література:

1. Формування безпечного освітнього простору закладу освіти в діяльності працівників психологічної служби / авт. кол.: В. В. Байдик, Ю. П. Гопкало, І. О. Корнієнко [та ін.] ; за наук. ред. Н. В. Лунченко, І. І. Ткачук. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2023. 111 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738709/> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Концепція безпеки закладів освіти : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 301-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80> (дата звернення: 25.02.2026).
3. Зозуляк О. І., Башурин Н. Я. Управлінсько-правові механізми забезпечення безпеки освітнього процесу в умовах дії воєнного стану в Україні // Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства. 2023. № 63. С. 163-181.
4. Про організацію 2025/2026 навчального року в закладах загальної середньої освіти : лист МОН України від 22.08.2025 № 1/17526-25. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/95314/ (дата звернення: 25.02.2026).
5. Хриков Є. М. Методологія педагогічного дослідження : монографія. 2-ге доповнене вид. Харків, 2018. 294 с.

6. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

7. Державна служба якості освіти України. Методичні рекомендації щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/> (дата звернення: 25.02.2026).

8. Ямполь Ю. В., Поліщук С. В. Критерії ефективності менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Серія: Економічні науки. 2024. № 1 (50). С. 95-103. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-50-11.

9. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти : затв. наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).

10. Державна служба якості освіти України. Інституційні аудити 2024 року: сильні та слабкі сторони в освітній діяльності закладів загальної середньої освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-auditi-2024-sw/> (дата звернення: 25.02.2026).

11. Інститут модернізації змісту освіти. Нова українська школа. URL: <https://imzo.gov.ua/osvita/nush/> (дата звернення: 25.02.2026).

12. Клокар Н. І. Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка. 2018. № 1. С. 28-31.

13. Інститут модернізації змісту освіти. Психологічний супровід та соціально-педагогічна робота: матеріали для використання в роботі під час воєнних дій. URL: <https://imzo.gov.ua/psyholohichnyj-suprovit-ta-sotsialno-pedahohichna-robota/materialy-dlia-vykorystannia-v-roboti-pid-chas-voiennykh-diy/> (дата звернення: 25.02.2026).

14. Топузов О. М., Калініна Л. М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади // Український педагогічний журнал. 2017. № 4. С. 34-44.

15.

References:

1. Baidyk, V. V., Hopkalo, Yu. P., Korniienko, I. O., et al. (2023). *Formuvannia bezpechnoho osvitnoho prostoru zakladu osvity v diialnosti pratsivnykiv psyholohichnoi sluzhby*. Kyiv: UNMC of Practical Psychology and Social Work. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738709/> (accessed 25 February 2026).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Kontsepsiia bezpeky zakladiv osvity* (Order No. 301-r, April 7, 2023). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80> (accessed 25 February 2026).

3. Zozuliak, O. I., & Bashuryn, N. Ya. (2023). Managerial and legal mechanisms for ensuring the safety of the educational process under martial law in Ukraine. *Aktualni problemy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva*, 63, 163–181.

4. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2025). *Pro orhanizatsiiu 2025/2026 navchalnoho roku v zakladakh zahalnoi serednoi osvity* (Letter No. 1/17526-25, August 22, 2025). Available at: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/95314/ (accessed 25 February 2026).

5. Khrykov, Ye. M. (2018). *Metodolohiia pedahohichnoho doslidzhennia* (2nd ed.). Kharkiv.

6. Bobrovskiyi, M. V., Horbachov, S. I., & Zaplotynska, O. O. (2020). *Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity*. Kyiv: State Service for Education Quality of Ukraine.

7. State Service for Education Quality of Ukraine. (2021). *Metodychni rekomendatsii shchodo formuvannia vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity v zakladakh zahalnoi serednoi osvity*. Available at: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/> (accessed 25 February 2026).
8. Yampol, Yu. V., & Polishchuk, S. V. (2024). Criteria for the effectiveness of quality management in general secondary education institutions. *Proceedings of Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University. Series: Economic Sciences*, 1(50), 95–103. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-11>
9. Ministry of Economy of Ukraine. (2021). *Professional standard of a head (principal) of a general secondary education institution* (Order No. 568-21, September 17, 2021). Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (accessed 25 February 2026).
10. State Service for Education Quality of Ukraine. (2024). *Instytutsiini audyty 2024 roku: sylni ta slabki storony v osvithnii diialnosti zakladiv zahalnoi serednoi osvity*. Available at: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-auditi-2024-sw/> (accessed 25 February 2026).
11. Institute of Education Content Modernization. (n.d.). *Nova ukrainska shkola*. Available at: <https://imzo.gov.ua/osvita/nush/> (accessed 25 February 2026).
12. Klokar, N. I. (2018). Managerial competencies of a school principal: current trends. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Pedagogy*, 1, 28–31.
13. Institute of Education Content Modernization. (n.d.). *Psykhologichnyi suprovid ta sotsialno-pedahohichna robota: materialy dlia vykorystannia v roboti pid chas voiennykh dii*. Available at: <https://imzo.gov.ua/psykhologichnyj-suprovid-ta-sotsialno-pedahohichna-robota/materialy-dlia-vykorystannia-v-roboti-pid-chas-voiennykh-dii/> (accessed 25 February 2026).
14. Topuzov, O. M., & Kalinina, L. M. (2017). Organizational mechanisms of educational institution management: methodologies and theoretical foundations. *Ukrainian Pedagogical Journal*, 4, 34–44.

Дата першого надходження статті до видання: 01.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026