Надія СЄРКОВА,
кандидат наук з державного управління,
викладач приватного вищого навчального закладу
«Український гуманітарний інститут» (м. Буча)
e-mail: Nadezhdasyerkova@gmail.com

УПРАВЛІНСЬКА СТІЙКІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення змінило саму природу управлінської діяльності в закладі освіти. Те, що донедавна належало до рутинного адміністрування, сьогодні напряму визначає безпеку учасників освітнього процесу, безперервність навчання і збереження колективу. Керівник ухвалює рішення одночасно за кількома координатами: вимоги чинного законодавства, сигнали цивільного захисту, стан укриття, доступність зв'язку, наявний кадровий ресурс і психоемоційний стан працівників та здобувачів освіти. З огляду на це управлінську стійкість закладу пропонуємо розуміти як здатність завчасно готуватися до ймовірних загроз, утримувати виконання основних функцій під час порушення звичного режиму роботи й відновлювати діяльність після кризи – підхід, що узгоджується з логікою міжнародних рамкових стандартів безпеки закладів освіти [6].

Нормативну основу таких рішень становлять закони України «Про освіту» і «Про правовий режим воєнного стану», Кодекс цивільного захисту України, а також Концепція безпеки закладів освіти [1–4]. Ці документи закріплюють пріоритет життя і здоров'я людини, визначають вимоги до безпечного освітнього середовища та повноваження відповідальних суб'єктів [5]. Проте саме дотримання нормативних приписів ще не гарантує дієздатності закладу – результат залежить від того, наскільки загальні норми переведено у зрозумілі локальні процедури, відомі й працівникам, і здобувачам освіти, і їхнім батькам.

Мета дослідження – визначити управлінські рішення, які забезпечують безперервність і безпеку освітнього процесу в умовах воєнного стану. Використано аналіз нормативно-правових актів, узагальнення практик антикризового управління та систематизацію організаційних рішень. Ідеться не про окрему надзвичайну ситуацію, а про спроможність закладу

працювати за різних сценаріїв – повітряна тривога, тривале знеструмлення, пошкодження приміщень, перебої зв'язку, вимушений перехід на дистанційне навчання чи тимчасова відсутність частини персоналу.

В основі управлінської стійкості лежить реалістичне планування. Закладу потрібен не громіздкий регламент, а стислий план безперервності роботи: критично важливі функції, відповідальні особи та порядок їх заміщення, резервні канали зв'язку, умови переходу між очною, дистанційною і змішаною формами навчання. Практика свідчить, що надмірно деталізований документ у кризовій ситуації радше заважає, ніж допомагає. Натомість працюють окремі односторінкові алгоритми дій на конкретний випадок – тривога, евакуація, втрата електропостачання, відсутність інтернету, загроза будівлі, неможливість продовжити заняття. У кожному такому алгоритмі варто прописати послідовність дій, відповідального працівника, спосіб фіксації рішення й канал інформування учасників освітнього процесу.

Починати варто з оцінювання ризиків – не просто зі списку можливих загроз, а з визначення їхньої ймовірності, наслідків і наявних ресурсів реагування. Приміром, нестабільне електропостачання б'є одразу по кількох напрямах: освітленні, опаленні, доступі до електронних журналів, онлайн-заняттях. Одним адміністративним рішенням цю проблему не закрити – потрібні резервне живлення для критичних потреб, офлайн-копії контактів і документів, альтернативний облік відвідування, заздалегідь узгоджений формат зв'язку. Переглядати оцінку ризиків має сенс після кожної зміни безпекової ситуації або випадку, який оголив слабке місце в роботі закладу.

Друга умова – розподілена відповідальність. Коли всі рішення замкнуті на керівникові, заклад стає вразливим до його тимчасової недоступності, а сама людина – перевантаженою. Для кожної критичної функції – координації евакуації, зв'язку з батьками, обліку дітей, перевірки приміщень, домедичної допомоги, збереження документації – має бути основний і резервний відповідальний. Працівники повинні розуміти межі власних повноважень і випадки, коли можна діяти без окремого доручення: це скорочує час реакції й знижує ризик суперечливих команд.

Багато що в управлінській стійкості тримається на якості комунікації. Інформація в умовах війни змінюється швидко, а її брак одразу породжує

чутки й недовіру. Закладу потрібен один офіційний канал для термінових повідомлень і резервний – на випадок технічного збою. Повідомлення варто робити короткими, з чотирма елементами: що сталося, яке рішення ухвалено, чого чекають від адресата і коли з'явиться наступне оновлення. Інформацію для працівників, здобувачів освіти й батьків слід розмежовувати – у кожної групи свої завдання і рівень відповідальності, а персональні дані, відомості про місцеперебування дітей і деталі про безпекові об'єкти у відкритих групах поширювати не можна.

Окремо варто сказати про безперервність навчання. Рішення щодо формату освітнього процесу враховує безпекову ситуацію, доступність укриття, кадри й технічні можливості учасників. Перехід на дистанційку – це не механічне перенесення розкладу в онлайн: потрібно визначити мінімальний обсяг синхронної роботи, способи передавання завдань за слабкого інтернету, терміни зворотного зв'язку і те, як підтримати здобувачів, які тимчасово залишилися без цифрових засобів. Резервні матеріали для автономної роботи дають змогу пережити короткочасні збої без зупинки навчального процесу.

Людський чинник тут вирішальний. Тривале навантаження, постійна зміна режиму роботи й особиста небезпека підточують здатність колективу зважено ухвалювати рішення. Керівнику важливо стежити не лише за виконанням завдань, а й за обсягом додаткової роботи, чергувань, термінових доручень. Тут допомагають взаємозамінність працівників, короткі координаційні наради з чітким порядком денним, доступ до психологічної підтримки, обмеження службового спілкування поза робочим часом, коли немає прямої загрози. Виснажений колектив помиляється частіше і реагує повільніше – тому підтримка персоналу є не побічним питанням, а частиною безперервності роботи.

Готовність підтримується регулярним навчанням персоналу та здобувачів освіти. Інструктаж – це не підпис у журналі, а практичне відпрацювання маршруту до укриття, перевірки присутніх, дій у разі відокремлення групи, використання засобів зв'язку, алгоритму звернення по допомогу. Після кожного тренування варто коротко обговорити, що спрацювало, де сталася затримка, яких ресурсів не вистачило і що саме скоригувати. Без цього зворотного зв'язку інструктаж лишається формальністю; з ним – стає робочим управлінським механізмом.

Рішення варто спирати на дані, але сама система контролю не повинна бути громіздкою. Для щомісячного моніторингу вистачить кількох показників: частка працівників з актуальним навчанням, швидкість передавання термінового повідомлення, наявність резервних контактів, готовність критичних технічних засобів, кількість виявлених і усунених недоліків за підсумками тренувань, доступність навчальних матеріалів на випадок перебоїв зв'язку. Ці цифри не скажуть нічого про якість освіти загалом, зате дадуть керівнику підстави для конкретних коригувальних кроків.

Взаємодію із засновником, органами місцевого самоврядування, підрозділами цивільного захисту, медичними й соціальними службами теж треба готувати заздалегідь. У момент кризи не буде часу з'ясовувати, до кого звертатись і хто за що відповідає, – потрібен готовий перелік контактів, погоджений порядок інформування про небезпеку, механізм залучення додаткових ресурсів і чіткі правила обміну інформацією. При цьому керівник має розрізняти те, що заклад вирішує сам, і те, що потребує рішення засновника чи компетентного органу.

Усе це складається в циклічний управлінський процес: оцінка ризиків і визначення критичних функцій, розподіл відповідальності, підготовка коротких алгоритмів дій і ресурсів, відпрацювання процедур колективом. Результати тренувань чи реальних подій фіксуються, план коригується з урахуванням отриманого досвіду – і цикл повторюється знову, бо безпекова ситуація, склад колективу й доступні ресурси не стоять на місці.

Управлінська стійкість закладу освіти в умовах війни складається не з одного рішення, а з сукупності конкретних організаційних кроків: зрозумілих сценаріїв дій, резервування відповідальних осіб і каналів зв'язку, гнучкої організації навчання, практичної підготовки колективу, регулярного оновлення процедур. Найвразливіша модель – та, де безпекова документація існує окремо від щоденної практики управління. Стійка модель поєднує планування, навчання, перевірку й коригування в одному циклі – і саме це дозволяє закладу зберігати керованість, підтримувати освітній процес і ставити життя та здоров'я людини в основу кожного рішення.

Список використаних джерел:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 10.09.2026).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 10.09.2026).

3. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text (дата звернення: 10.09.2026).

4. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 301-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80#Text (дата звернення: 10.09.2026).

5. Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки. *Освітній омбудсмен України* : веб-сайт. URL: https://eo.gov.ua/bezpechne-osvitnie-seredovyshche-novi-vymiry-bezpeky/2022/08/22/ (дата звернення: 10.09.2026).

6. Comprehensive School Safety Framework 2022–2030. *Global Alliance for Disaster Risk Reduction and Resilience in the Education Sector* : website. 2022. URL: https://gadrrres.net/comprehensive-school-safety-framework/ (дата звернення: 10.09.2026).