

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОСВІТІ

DOI: 10.31.339/978-617-7495-99-3/2026. 221-240

3.1. Моніторинг сформованості культури безпеки освітнього середовища як показник якості управління в системі «дитина – заклад освіти – громада»

Маріанна ШВАРДАК¹¹

Анотація. Досліджено моніторинг сформованості культури безпеки як інтегрального показника якості управління в системі «дитина – заклад освіти – громада». Визначено, що в умовах воєнного стану безпека стала фундаментальною умовою реалізації права на освіту та чинником стійкості держави. Обґрунтовано перехід до людиноцентристських моделей управління, що базуються на довірі та соціальному партнерстві. Розкрито роль цифрової трансформації (системи *EvaluEd*, «Мрія») у забезпеченні об'єктивності оцінювання та переході до управління на основі даних. Виокремлено ключові компоненти безпекового середовища: матеріально-технічний, соціально-психологічний та інформаційний. Доведено, що стратегічна взаємодія закладу з громадою забезпечує розвиток стійкої безпекової екосистеми та захист учасників освітнього процесу.

Ключові слова: культура безпеки, освітнє середовище, моніторинг, якість управління, система «дитина – заклад освіти – громада», цифрова трансформація, людиноцентризм, безпекова екосистема.

Вступ. Сучасна трансформація національної системи освіти України відбувається в умовах безпрецедентних глобальних і регіональних викликів, що зумовлені повномасштабною військовою агресією російської федерації та наслідками тривалої пандемії, які докорінно змінили підходи до організації життєдіяльності всіх учасників освітнього процесу. Питання забезпечення безпеки перестало бути лише технічною вимогою до приміщень чи організаційним протоколом, перетворившись на фундаментальну умову реалізації конституційного права громадян на освіту та ключовий показник

¹¹Маріанна ШВАРДАК – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна.

стійкості всієї державної архітектури (Огар, 2025). У відповідь на ці загрози до нормативно-правового поля було інтегровано концепт безпечного освітнього середовища, який згідно із законодавством визначається як сукупність умов, що унеможливають заподіяння учаснику освітнього процесу фізичної, майнової чи моральної шкоди (Верховна Рада України, 2020). Проте, системний розгляд цього феномену вимагає глибшого переосмислення через призму соціокультурної взаємодії в тринарній системі «дитина – заклад освіти – громада», де кожен суб'єкт виступає активним актором формування підтримувального простору (Калініна та ін., 2023).

Актуальність проблеми посилюється потребою переходу від жорстких вертикальних моделей управління до гнучких людиноцентристських систем державно-громадського врядування, заснованих на засадах довіри та соціального партнерства. У цьому контексті культура безпеки виступає не просто як статичний результат дотримання інструкцій, а як динамічний процес, що акумулює індивідуальні та групові цінності, ставлення та моделі поведінки, спрямовані на превенцію ризиків (Духневич, Сіверс, 2022). Якість управління такою складною системою безпосередньо залежить від ефективності моніторингових механізмів, які на відміну від традиційного адміністративного контролю, мають діагностико-прогностичний характер і дозволяють виявляти тенденції розвитку якості на ранніх етапах (Шумада, 2025). Моніторинг стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяють гармонізувати фізичну безпеку споруд із психологічним благополуччям особистості (Ляшенко та ін., 2017).

Цифрова трансформація менеджменту в освіті відкриває нові можливості для автоматизації збору даних та підвищення об'єктивності оцінювання стану безпеки через такі системи як EvaluEd або державна екосистема «Мрія». Водночас інтенсивне впровадження інноваційних рішень виявляє суперечність між технологічним прогресом та необхідністю збереження людиноцентричності освітнього середовища, що вимагає розроблення нових концептуальних моделей моніторингу (Швардак, 2025а). Особливого значення набуває роль

територіальної громади, яка в умовах децентралізації стає стратегічним партнером закладу освіти, залучаючи ресурси для посилення безпекової інфраструктури та реалізації міжвідомчих ініціатив.

Отже, постає об'єктивна потреба у дослідженні моніторингу сформованості культури безпеки як інтегрального показника якості управління в системі «дитина – заклад освіти – громада». Це дозволить не лише фіксувати поточний стан відповідності нормам, але й проєктувати траєкторії розвитку безпекової екосистеми, здатної гарантувати збереження життя та здоров'я кожної дитини як найвищої соціальної цінності в умовах воєнних та постіндустріальних загроз (Лончак, 2023). Вивчення механізмів впливу моніторингової діяльності на психосоціальний комфорт та фізичну захищеність учасників освітнього процесу є критично важливим для розбудови стійкої освітньої мережі України (Шумада, 2025).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема формування безпечного освітнього середовища та моніторингу його якості перебуває у центрі уваги широкого кола науковців, які розглядають цей феномен як складну багатоаспектну систему (Огар, 2025). Сучасний науковий дискурс зміщує акценти з суто технічних характеристик приміщень до розуміння безпеки як складного соціокультурного продукту, що визначає якість життєдіяльності в тринарній системі «дитина – заклад освіти – громада». Фундаментальні теоретико-методологічні засади функціонування закладу освіти як складної соціокультурної системи на основі людиноцентризму та довірчої взаємодії представлені у працях Л. Калініної, Н. Лісової, А. Загородньої та О. Біницької (2023), де обґрунтовано концептуальну модель багатовекторного розвитку школи як мегасистеми цифрової епохи. Автори наголошують, що саме розвиток довірчих відносин та суб'єкт-суб'єктних взаємодій у системі «школа – громада» суттєво зменшує соціальні ризики в умовах глобальних викликів (Калініна та ін., 2023).

Питання визначення сутності безпечного освітнього середовища та розроблення кодексів безпечної взаємодії ґрунтовно досліджено у працях

Т. Цюман та Н. Бойчук (2018), які трактують цей феномен як стан освітнього простору, що характеризується емоційним благополуччям учасників та наявністю ефективних механізмів превенції насильства. У свою чергу, В. Духневич та З. Сіверс (2022) акцентують увагу на культурі безпеки як інтегральному продукті індивідуальних і групових цінностей та моделей поведінки, зазначаючи, що вона є не статичним результатом, а безперервним динамічним процесом реагування на нові виклики життя (Духневич, Сіверс, 2022). Психологічна складова безпеки та механізми захисту учасників освітнього процесу від маніпуляцій та тиску досліджувалися у працях Г. Мешко, О. Мешко (2017), де безпечне середовище визнається базовою умовою збереження психічного здоров'я дітей.

Особливого значення в останніх дослідженнях набуває роль моніторингу як ключового інструменту управління якістю освіти. Р. Шумада (2025) обґрунтовує, що моніторингова діяльність педагогів має діагностико-прогностичний характер і дозволяє виявляти негативні тенденції в освітньому середовищі на ранніх етапах, що докорінно відрізняє її від традиційного адміністративного контролю. Питання методології побудови моніторингових систем на різних рівнях освітньої вертикалі детально розкрито у працях О. Ляшенка та співавторів (2017), де моніторинг розглядається як цілісний управлінський засіб збору та аналізу інформації для прийняття виважених рішень.

Цифрова трансформація процесів моніторингу та оцінювання якості освіти є провідним напрямом досліджень М. Швардак та В. Чипорнюка. М. Швардак (2025а; 2026) аналізує механізми функціонування інформаційно-аналітичних систем, таких як EvaluEd та державна екосистема «Мрія», підкреслюючи, що цифровізація змінює філософію менеджменту, забезпечуючи перехід до управління на основі реальних даних. В. Чипорнюк (2025) у своїх розвідках фокусується на моделях реалізації систем управління якістю в цифровому середовищі, наголошуючи на важливості автоматизації процесів самооцінювання та залучення стейкхолдерів через цифрові платформи.

Важливим аспектом сучасних досліджень є вивчення безпеки в умовах воєнного стану та забезпечення стійкості освітньої системи. С. Лондар, Л. Лондар та М. Піч (2023; 2024) аналізують досвід України у забезпеченні дистанційного навчання та збереженні освітньої спадкоємності в кризових умовах, виокремлюючи цифрові інструменти як ключові чинники резильєнтності системи.

Міжвідомча взаємодія та роль громади у створенні безпечного простору досліджується через призму таких ініціатив як проєкт «вихователь безпеки». О. Корець та Ю. Шевченко (2022) підкреслюють інтегрований характер формування культури безпеки, де громада, школа та правоохоронні органи виступають рівноправними партнерами у захисті прав дитини. Попри значну кількість напрацювань, науковці констатують потребу у подальшій розробці стандартизованих інструментів цифрового моніторингу, адаптованих до українського контексту та глибшому вивченні механізмів впливу характеристик освітнього середовища на академічні результати та соціально-емоційний розвиток особистості (Шумада, 2025).

Теоретико-методологічні засади безпекового розвитку освітніх систем у сучасних викликах. Сучасна парадигма розвитку національної освіти України формується в умовах безпрецедентних глобальних і регіональних викликів, що зумовлені повномасштабною військовою агресією російської федерації та наслідками тривалої пандемії, які радикально змінили підходи до організації освітнього процесу. Питання забезпечення безпеки учасників освітнього процесу перестало бути лише технічною чи організаційною вимогою, перетворившись на базову умову реалізації конституційного права громадян на освіту та ключовий чинник стійкості всієї державної системи (Огар, 2025). У відповідь на ці загрози до вітчизняного законодавчого поля було інтегровано концепт безпечного освітнього середовища, який розглядається як сукупність умов, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової чи моральної шкоди (Верховна Рада України, 2020). Проте системний розгляд цього феномену вимагає глибшого аналізу через призму соціокультурної

взаємодії в межах тринарної системи «дитина – заклад освіти – громада», де кожен суб'єкт відіграє специфічну роль у створенні підтримувального та захищеного простору.

Методологічною основою дослідження виступає людиноцентристський підхід, який визначає дитину як центральний елемент управлінської архітектури закладу освіти та громади. Трансформація управління освітою в умовах децентралізації передбачає перехід від жорстких вертикальних структур до гнучких моделей державно-громадського врядування, заснованих на засадах довіри та соціального партнерства (Калініна та ін., 2023). У цьому контексті безпечне освітнє середовище трактується не просто як відсутність зовнішніх загроз, а як складний стан освітнього простору, що характеризується емоційним благополуччям, комфортною міжособистісною взаємодією та наявністю ефективних механізмів попередження будь-яких форм насильства чи дискримінації (Цюман, Бойчук, 2018). Таке середовище стає фундаментом для надання якісних освітніх послуг, оскільки лише за умови відчуття захищеності можлива ефективна пізнавальна діяльність та успішна соціалізація особистості (Лончак, 2023).

Культура безпеки в системі «дитина – заклад освіти – громада» виступає як інтегральний показник ефективності управління, що акумулює в собі індивідуальні та групові цінності установки та моделі поведінки, спрямовані на мінімізацію ризиків. Вона не є статичним результатом, зафіксованим у нормативних актах, а являє собою безперервний динамічний процес реагування на нові життєві виклики пошук інноваційних ресурсів та генерування спільних правил життєдіяльності (Духневич, Сіверс, 2022). Сформована культура безпеки передбачає здатність усіх акторів шкільної спільноти діяти раціонально та відповідально в надзвичайних ситуаціях, що стає критично важливим в умовах воєнного стану (Корець, Шевченко, 2022). Важливо розуміти, що заклади освіти мають не лише забезпечувати фізичну безпеку, але й здійснювати цілеспрямовану освіту з безпекознавства, формуючи в учнів компетентності, необхідні для самозахисту в цифровому та реальному світі.

Якість управління закладом освіти в сучасних умовах безпосередньо залежить від здатності керівництва налагодити системний моніторинг стану освітнього середовища. Моніторингова діяльність у цьому ракурсі розглядається як ключовий управлінський інструмент, що на відміну від традиційного адміністративного контролю має діагностико-прогностичний характер і дозволяє виявляти тенденції розвитку якості на ранніх етапах. Кінцевою метою такого моніторингу є не лише фіксація порушень санітарних чи безпекових норм, а наукове обґрунтування шляхів підвищення результативності всієї педагогічної системи та прийняття виважених управлінських рішень (Ляшенко та ін., 2017). Моніторинг охоплює всі ключові компоненти середовища, включаючи матеріально-технічне забезпечення, соціально-психологічний клімат та інформаційно-комунікаційні потоки (Шумада, 2025).

У взаємодії системи «дитина – заклад освіти – громада» особливого значення набуває роль територіальної громади як засновника та стратегічного партнера школи (Огар, 2025). Процеси децентралізації надали громадам ширші можливості для залучення ресурсів і реалізації міжвідомчих ініціатив: таких як проєкт «Вихователь безпеки», який спрямований на посилення комунікації між поліцією рятувальниками та освітянами. Це дозволяє створити цілісну безпекову екосистему громади, де школа виступає каталізатором позитивних соціокультурних змін та осередком психосоціальної підтримки для дітей і дорослих. Тільки через консолідацію зусиль органів влади, батьківського самоврядування та педагогічних колективів можливо сформувати середовище, яке відповідає принципам дитиноцентризму та гарантує збереження життя як найвищої цінності (Лончак, 2023).

Таким чином, моніторинг сформованості культури безпеки стає релевантним індикатором якості управління, що відображає рівень зрілості взаємовідносин у системі «дитина – заклад освіти – громада». Він дозволяє оцінити не лише фізичну безпечність будівель та наявність обладнаних укриттів, що є обов'язковою вимогою часу, але й глибинні аспекти довіри та етичної взаємодії між учасниками освітнього процесу (Бобровський та ін., 2021).

Використання сучасних цифрових платформ для збору та аналізу моніторингових даних підвищує прозорість управління та дозволяє оперативно корегувати стратегії розвитку закладу освіти відповідно до потреб кожного здобувача освіти (Швардак, 2026).

Критеріально-діагностичний інструментарій моніторингу культури безпеки в управлінському циклі. Системна розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти вимагає впровадження чіткого алгоритму моніторингу, який дозволяє не лише фіксувати поточний стан безпеки, але й проектувати траєкторію її розвитку (Бобровський та ін., 2021). Моніторингова діяльність у цьому контексті набуває характеру неперервного циклу, що охоплює етапи планування, реалізації, збору даних, аналізу та прийняття управлінських рішень для подальшого вдосконалення (Шумада, 2025). На відміну від традиційних форм адміністративного контролю, педагогічний моніторинг орієнтований на виявлення тенденцій та прогнозування ризиків, що дозволяє керівництву закладу діяти превентивно (Ляшенко та ін., 2017). Важливим є розуміння, що об'єктом такого дослідження є не лише матеріально-технічна база, а й складні соціопсихологічні процеси, що детермінують культуру безпеки кожного учасника системи (Духневич, Сіверс, 2022).

Архітектура моніторингу безпечного середовища базується на поєднанні кількісних та якісних показників, що охоплюють чотири ключові компоненти: матеріально-технічний, соціально-психологічний, організаційно-педагогічний та інформаційно-комунікаційний (Шумада, 2025). Фізична безпека, яка є первинною вимогою в умовах воєнного стану передбачає щотижневий та щоденний огляд приміщень і території закладу з метою виявлення потенційних загроз травмування чи несанкціонованого доступу сторонніх осіб (Бобровський та ін., 2021). Критеріями оцінювання цього компоненту виступають наявність обладнаних укриттів, що відповідають нормам цивільного захисту, справність протипожежних систем та дотримання санітарно-гігієнічних вимог (Огар, 2025). Важливим індикатором успішного управління є залучення всіх стейкхолдерів до

вивчення потреб закладу через анкетування та інтерв'ю, що дозволяє враховувати інтереси дітей і батьків при зонуванні простору.

Психологічна складова культури безпеки є менш очевидною для зовнішнього спостереження, але критично важливою для якості освітнього процесу (Цюман, Бойчук, 2018). Вона характеризується рівнем захищеності учасників від будь-яких форм насильства, експлуатації чи дискримінації, а також наявністю в закладі атмосфери довіри та емоційного благополуччя. Моніторинг психологічної безпеки передбачає регулярне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, оцінювання рівня згуртованості класних груп та аналіз ефективності антибулінгових програм (Шумада, 2025). Основними інструментами тут виступають опитування для вербальної оцінки, відчуття захищеності та моніторинг причин відсутності учнів на заняттях, що може бути непрямим індикатором конфліктних ситуацій (Бобровський та ін., 2021). Якість управління виявляється у здатності керівництва створювати відкрите діалогове середовище, де кожен учасник відчуває свою причетність до формування спільних правил поведінки (Калініна та ін., 2023).

Інформаційна безпека в епоху цифрової трансформації та гібридних загроз набуває статусу окремого напрямку моніторингу (Швардак, 2025а). Вона включає оцінювання умов для безпечного використання мережі Інтернет, формування в учнів навичок кібергігієни та забезпечення захисту персональних даних (Бобровський та ін., 2021). Управлінський фокус зміщується на впровадження технічних засобів контролю за доступом до небажаного контенту та проведення систематичного навчання для педагогів і батьків щодо розпізнавання цифрових ризиків. Ефективність цього процесу відстежується через індикатори поінформованості учасників освітнього процесу про правила поведінки в кіберпросторі та використання сучасних платформ для прозорого ведення шкільної документації, що зменшує бюрократичне навантаження.

Методологія збору моніторингової інформації має бути комплексною та релевантною цілям дослідження. Основними методами залишаються спостереження за освітнім середовищем, вивчення шкільної документації та

опитування учасників освітнього процесу (Бобровський та ін., 2021). Застосування інформаційно-аналітичних систем таких як EvaluEd або електронних журналів та щоденників дозволяє автоматизувати процес збору даних, підвищуючи їхню об'єктивність та оперативність аналізу (Швардак, 2025а). Цифровізація моніторингу дає можливість керівнику закладу отримувати інформацію в режимі реального часу, що є критично важливим для прийняття швидких рішень у кризових ситуаціях (Огар, 2025). Таким чином, результати моніторингу трансформуються з пасивних звітів у активний управлінський ресурс, що забезпечує сталий розвиток безпекової екосистеми в системі «дитина – заклад освіти – громада» (Шумада, 2025).

Цифровізація моніторингу та стратегічне партнерство закладу освіти з громадою. Цифрова трансформація освітнього менеджменту виступає не лише технічним оновленням засобів збору даних, а стає фундаментальним чинником, який змінює філософію управління якістю та формує нову освітню культуру всіх учасників системи. Впровадження інноваційних цифрових рішень дозволяє автоматизувати рутинні завдання моніторингу та забезпечити перехід до управління на основі реальних даних, що значно підвищує об'єктивність рішень адміністрації. Ключову роль у цьому процесі відіграє інформаційно-аналітична система EvaluEd, яка дає змогу здійснювати безперервний моніторинг якості освітньої діяльності та вчасно виявляти ризики академічного чи психологічного характеру (Швардак, 2025а). Використання подібних систем забезпечує прозорість управлінського циклу та дозволяє керівнику закладу отримувати інтегровану інформацію про стан безпеки в режимі реального часу, що є критично важливим для оперативного реагування в умовах невизначеності (Огар, 2025).

Важливою складовою забезпечення стійкості національної освітньої системи є використання комплексних програмних засобів таких як Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту (АІКОМ/АІКОМ2) та державна екосистема «Мрія», які сприяють повній відмові від паперової звітності та покращують комунікацію між педагогами, батьками та

органами управління (Лондар та Піч, 2023). Системний підхід до цифровізації моніторингу дозволяє не лише фіксувати поточні показники безпеки, але й проєктувати індивідуальні освітні траєкторії для здобувачів освіти, враховуючи їхні особливі потреби та психоемоційний стан. Крім того, застосування сучасних засобів аналітики даних допомагає виявляти прогалини у знаннях та адаптувати навчальні стратегії, що безпосередньо впливає на якість освітнього середовища як стимулювального простору (Шумада, 2025).

Управління безпекою в тринарній системі «дитина – заклад освіти – громада» вимагає налагодження ефективної міжвідомчої взаємодії та консолідації зусиль усіх стейкхолдерів (Огар, 2025). Місцеві громади в умовах децентралізації стають стратегічними партнерами шкіл, набуваючи нових прав щодо спрямування ресурсів на створення безпечного простору своєї місцевості.

Ефективність моніторингу сформованості культури безпеки на рівні громади залежить від якості соціально-комунікативного підходу, що ґрунтується на принципах партнерства та відкритого діалогу (Калініна та ін., 2023). Синергетичний ефект від залучення широких мас громадськості до моніторингових процесів забезпечує швидку модернізацію освітньої інфраструктури відповідно до мінливих потреб суспільства (Шумада, 2025). Важливим індикатором успішності такого управління є рівень довіри між учасниками освітнього процесу та представниками громади, оскільки саме довірча взаємодія мінімізує соціальні ризики в умовах глобальних викликів. Таким чином, моніторинг стає інструментом не лише контролю, а й розвитку суб'єктності всіх учасників системи, що дозволяє створювати умови для гармонійного розвитку особистості в безпечному соціокультурному просторі (Швардак, 2025а).

Залучення ресурсів громади для зміцнення спроможності шкіл забезпечувати підтримувальне середовище включає не лише фінансову децентралізацію, але й розвиток управлінських компетентностей керівників закладів освіти. В умовах воєнного стану особливого значення набуває створення пунктів незламності на базі шкіл, що підсилює роль закладу освіти як

осередку соціальної стабільності в громаді (Лончак, 2023). Результати систематичних моніторингових досліджень у цьому контексті стають науковою основою для прийняття виважених рішень органами місцевої влади щодо подальшого інвестування в безпекову інфраструктуру (Ляшенко та ін., 2017). Тільки через інтеграцію цифрових інструментів моніторингу та активну участь громади можливо забезпечити сталу якість управління в системі «дитина – заклад освіти – громада», гарантуючи право кожної дитини на безпечне та успішне навчання (Швардак, 2025a).

Управління ризиками цифровізації, інклюзивний вектор та стратегічні пріоритети розвитку культури безпеки. Ефективність моніторингу культури безпеки в умовах інтенсивної цифровізації менеджменту потребує критичного осмислення ролі технологічного чинника, щоб уникнути ризику техноцентризму, коли впровадження інноваційних інструментів стає самоціллю витісняючи людиноцентричну сутність освіти. Управлінська діяльність має бути спрямована на гармонізацію технологічного прогресу з розвитком людського капіталу, де цифрові сервіси виступають лише засобами підтримки, а не заміною суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Критичними викликами у цьому контексті залишаються ризики кібербезпеки, пов'язані з несанкціонованим доступом до персональних даних здобувачів освіти та можливістю поширення деструктивного контенту через відкриті мережі (Швардак, 2025b). Моніторинг інформаційної безпеки повинен включати не лише технічний аудит систем захисту, але й оцінювання рівня сформованості навичок кібергігієни у вчителів і учнів, що є базовою умовою стійкості освітньої екосистеми до гібридних загроз.

Невід'ємним показником якості управління в тринарній системі «дитина – заклад освіти – громада» виступає рівень інклюзивності та архітектурної доступності освітнього простору (Бобровський та ін., 2021). Безпечне середовище за визначенням має бути вільним від будь-яких бар'єрів, що обмежують доступ осіб з особливими освітніми потребами до якісного навчання (Державна служба якості освіти України, 2022). Моніторинг цього компонента передбачає перевірку відповідності будівель принципам універсального дизайну

та розумного пристосування, зокрема наявність облаштованих укриттів, які є доступними для маломобільних груп населення та забезпечені спеціалізованими санітарними вузлами. Важливим індикатором успішності управлінських рішень є створення ресурсних кімнат та налагодження роботи команд психолого-педагогічного супроводу, які здійснюють індивідуалізацію освітньої траєкторії дитини, враховуючи її психоемоційний стан в умовах війни (Лончак, 2023).

Психологічна безпека та етична взаємодія в системі взаємовідносин між школою та громадою базуються на засадах довіри, яка виступає головним механізмом мінімізації соціальних ризиків. Формування школи культури довіри передбачає перехід до демократичних моделей врядування, де громада бере активну участь у розробленні та реалізації стратегій безпекового розвитку закладу освіти (Калініна та ін., 2023). Результати моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі повинні ставати предметом відкритого обговорення зі стейкхолдерами, що сприяє подоланню культурних і психологічних бар'єрів та підвищує рівень відповідальності кожного учасника за спільну безпеку. Використання інструментів зворотного зв'язку через цифрові платформи дозволяє оперативно виявляти випадки булінгу чи дискримінації, забезпечуючи реалізацію антикризових програм на ранніх етапах виникнення конфліктів (Огар, 2025).

Узагальнення теоретичних та прикладних аспектів дослідження дозволяє стверджувати, що моніторинг сформованості культури безпеки є інтегральним показником якості управління, який відображає здатність системи «дитина – заклад освіти – громада» до самовідновлення та розвитку в кризових умовах. Створення безпечного освітнього середовища слід розглядати не як статичний результат зафіксований у звітах, а як динамічний безперервний процес, реагування на нові виклики життя, пошук інноваційних ресурсів та генерування спільних цінностей (Духневич, Сіверс, 2022). Тільки через консолідацію зусиль органів публічної влади, територіальних громад, батьківського самоврядування та педагогічних колективів можливо сформувати стійку безпекову екосистему,

де життя і здоров'я кожної дитини визнаються найвищою соціальною цінністю (Огар, 2025; Лондар та Піч, 2023).

Підсумовуючи варто наголосити на необхідності подальшого вдосконалення методології цифрового аудиту якості освіти та розроблення адаптивних систем моніторингу із застосуванням технологій штучного інтелекту для прогнозування потенційних безпекових загроз (Швардак, 2025а).

Реалізація комплексного підходу до управління якістю, що поєднує нормативне регулювання, цифрову трансформацію та розвиток управлінських компетентностей, забезпечить формування нового типу освітньої культури, здатної гарантувати право кожного громадянина на безпечне та успішне майбутнє.

Професійна компетентність педагога та управлінські алгоритми трансформації даних моніторингу. Ефективність функціонування тринарної системи «дитина – заклад освіти – громада» безпосередньо детермінується рівнем готовності педагогічних працівників до здійснення безпекоорієнтованої діяльності та їхньою здатністю виступати трансляторами цінностей культури безпеки. Професійна компетентність учителя в цьому контексті розглядається як поліфункціональне утворення, що охоплює когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти, спрямовані на створення захищеного простору. Педагог у сучасних умовах воєнного стану перестає бути лише джерелом знань, перетворюючись на ресурсного дорослого, здатного забезпечити психоемоційну підтримку та оперативно діяти в екстремальних ситуаціях. Формування такої компетентності потребує безперервного навчання в системі післядипломної освіти, де особлива увага приділяється опануванню методик подолання стресу, навичок домедичної допомоги та алгоритмів цивільного захисту.

Важливим чинником якості управління є перетворення вчителя на активного суб'єкта моніторингової діяльності, який на мікрорівні класного колективу здійснює систематичне спостереження за безпековими показниками середовища. Результативність такого підходу залежить від здатності керівництва закладу налагодити зворотний зв'язок, де дані, отримані педагогами в процесі

щоденної взаємодії з дітьми, стають основою для коригувальних управлінських рішень (Шумада, 2025). Цикл управління на основі моніторингу передбачає не лише фіксацію проблемних зон, але й спільне проектування точок зростання за участю батьківської спільноти та представників громади, що підсилює довірчий характер взаємовідносин у системі (Державна служба якості освіти України, 2021). Управлінський фокус зміщується з контролю виконання інструкцій на підтримку ініціатив педагогів щодо створення інноваційних безпекових локацій таких як класи безпеки, які забезпечують наочне вивчення правил мінної та пожежної безпеки (Корець, Шевченко, 2022).

Психологічна стійкість самого педагога виступає фундаментом для формування культури безпеки у здобувачів освіти, оскільки діти схильні копіювати моделі поведінки значущих дорослих. Програми психолого-соціальної самопідтримки вчителів інтегровані у внутрішню систему забезпечення якості освіти дозволяють мінімізувати ризики професійного вигорання та підвищити рівень емпатії у взаємодії з учнями, які мають травматичний досвід війни. Моніторинг соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі стає релевантним індикатором здатності закладу протидіяти зовнішнім загрозам та забезпечувати сталий розвиток особистості дитини (Духневич та Сівєрс, 2022). Якість людиноцентристського управління виявляється у створенні таких організаційних умов, де кожен працівник відчуває цінність свого внеску в загальну безпеку громади.

Механізм трансформації результатів моніторингу в управлінські дії включає етапи аналізу причинно-наслідкових зв'язків між станом середовища та результатами навчання, розроблення планів реагування на виявлені ризики та публічне звітування перед громадою (Ляшенко та ін., 2017). Використання інструментів самооцінювання, запропонованих у методичних рекомендаціях для директорів дозволяє керівнику закладу приймати обґрунтовані рішення щодо модернізації матеріально-технічної бази та залучення додаткових фінансових ресурсів громади (Державна служба якості освіти України, 2021). Тільки за умови, коли дані моніторингу стають дієвим інструментом для покращення

щоденної життєдіяльності кожного учасника освітнього процесу, можна стверджувати про високу якість управління в системі «дитина – заклад освіти – громада» (Шумада, 2025).

Компаративний аналіз міжнародних практик розбудови безпекового середовища та їх адаптація до українських реалій. Вивчення та системна імплементація кращих міжнародних практик є необхідною умовою для вдосконалення вітчизняної моделі управління безпекою в системі «дитина – заклад освіти – громада», оскільки глобальний досвід пропонує апробовані алгоритми реагування на кризові ситуації та механізми моніторингу якості освітнього простору (Огар, 2025). Питання безпеки освітнього процесу набуває особливої актуальності в країнах, що перебували або перебувають у зонах військових конфліктів таких як Боснія, Колумбія, Камбоджа та Таджикистан, де науковці акцентують увагу на необхідності збереження доступу до освіти як ключового чинника соціальної стабілізації та психологічного відновлення нації. Важливим міжнародним орієнтиром у цій сфері виступає Декларація про безпеку шкіл, яку підтримали понад сто країн світу та Резолюція Ради Безпеки ООН 2601, що офіційно визнають безпосередній зв'язок між забезпеченням права на освіту та підтримкою глобального миру і безпеки.

Особливої уваги заслуговує досвід Фінляндії, де культура безпеки в закладах базової освіти розглядається через призму всеохоплюючого менеджменту ризиків, що інтегрує фізичні, технічні та соціопсихологічні аспекти. Фінська модель базується на високому рівні довіри між школою та громадою, де моніторинг стану середовища є не зовнішнім тиском, а інструментом для спільного пошуку рішень спрямованих на благополуччя дитини (Vallinkoski, Koirikivi, 2020). У європейських країнах, зокрема у Франції, Італії та Іспанії безпековий дискурс тісно пов'язаний із цифровою трансформацією та адаптацією освіти до соціальних викликів, що вимагає розроблення гнучких індикаторів якості, які враховують не лише академічні досягнення, але й рівень психологічної стійкості учнів (Лондар та Піч, 2024).

Міжнародні порівняльні дослідження такі як: PISA та TIMSS стають глобальними інструментами моніторингу, що дозволяють урядам країн світу оцінювати ефективність освітніх політик та виявляти фактори, які впливають на відчуття захищеності здобувачів освіти (Шумада, 2025).

Досвід розвинених країн демонструє, що ефективне управління безпекою передбачає широке використання технічних засобів таких як камери відеоспостереження та кнопки тривожного виклику поліції, що в поєднанні з активною роботою шкільних офіцерів та «вихователів безпеки» створює багаторівневий захист для кожного учасника процесу (Лончак, 2023). Водночас, сучасний досвід України в умовах повномасштабної війни став унікальним кейсом для країн Європейського Союзу оскільки вітчизняна система продемонструвала здатність до швидкої структурної реконфігурації та збереження освітньої спадкоємності через мобільні освітні простори та освітні хаби.

Аналіз міжнародних практик свідчить, що створення безпечного середовища неможливе без визнання лінгвістичної та культурної різноманітності як ресурсу для соціальної згуртованості, що є особливо актуальним в умовах масової міграції. Інтеграція міжнародних стандартів інформаційної безпеки та кіберзахисту в повсякденну діяльність шкіл дозволяє мінімізувати гібридні загрози та захищати персональні дані учасників освітнього процесу в глобальному цифровому суспільстві (Швардак, 2025b). Таким чином, поєднання світового досвіду демократичного врядування з інноваційними українськими розробками у сфері цифрового моніторингу стає фундаментом для розбудови стійкої освітньої екосистеми громади, де кожна дитина відчуває себе захищеною та спроможною до успішної самореалізації.

Висновки. Узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів дослідження дозволяє дійти висновку, що моніторинг сформованості культури безпеки є інтегральним показником якості управління, який відображає здатність тринарної системи «дитина – заклад освіти – громада» до самовідновлення та сталого розвитку в умовах безпрецедентних воєнних і глобальних викликів

(Духневич, Сіверс, 2022). Культура безпеки у цьому контексті постає не як статичний перелік дотриманих інструкцій, а як динамічний продукт індивідуальних і групових цінностей ставлень та моделей поведінки, що визначають відданість справі захисту життя та здоров'я як найвищої соціальної цінності. Наукове обґрунтування такої моделі вказує на те, що ефективність управлінського циклу безпосередньо корелює з переходом від традиційного адміністративного контролю до системного моніторингу, який має діагностико-прогностичний характер і дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах (Ляшенко та ін., 2017).

Якість людиноцентристського управління в системі взаємовідносин школи та громади забезпечується через розвиток культури довіри, яка виступає головним механізмом мінімізації соціальних ризиків (Калініна та ін., 2023). Моніторингова діяльність у цьому ракурсі стає інструментом розвитку суб'єктності всіх учасників освітнього процесу, оскільки залучення стейкхолдерів до оцінювання середовища підвищує рівень їхньої відповідальності та сприяє формуванню відкритого діалогового простору. Важливим чинником стійкості системи є стратегічне партнерство закладу освіти з територіальною громадою, що реалізується через спільні безпекові проекти такі як «вихователь безпеки» та створення пунктів незламності, які перетворюють школу на осередок психосоціальної підтримки та соціальної стабільності в громаді (Лончак, 2023).

Цифрова трансформація моніторингових процесів через впровадження систем EvaluEd та екосистеми «Мрія» докорінно змінює філософію менеджменту забезпечуючи перехід до управління на основі реальних даних, що значно підвищує об'єктивність та оперативність управлінських рішень. Водночас, ефективність такої цифровізації залежить від здатності керівництва гармонізувати технологічний прогрес із принципами людиноцентризму, уникаючи ризику техноцентризму та приділяючи особливу увагу інформаційній безпеці й кібергігієні учасників освітнього процесу (Швардак, 2025). Моніторинг інклюзивності та архітектурної доступності, зокрема наявність облаштованих

укриттів, стає невід'ємним складником оцінювання якості середовища, що гарантує рівні права на безпеку для всіх категорій здобувачів освіти (Бобровський та ін., 2021).

Отже, розроблений критеріально-діагностичний інструментарій моніторингу дозволяє здійснювати комплексне оцінювання фізичної, психологічної та інформаційної безпеки, трансформуючи результати досліджень у активний управлінський ресурс для вдосконалення педагогічної системи.

Перспективи подальшого розвитку культури безпеки полягають у створенні цілісної безпекової екосистеми громади, де консолідація зусиль органів влади, батьківського самоврядування та педагогічних колективів забезпечує формування нового типу освітньої культури, здатної гарантувати право кожної дитини на безпечне та успішне майбутнє. Системна імплементація результатів моніторингу в стратегії розвитку закладів освіти стане фундаментом для повоєнної відбудови національної системи освіти на засадах людиноцентризму та європейських стандартів якості.

References

- Бобровський, М. В., Горбачов, С. І., Заплотинська, О. О., & Ліннік, О. О. (2021). *Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти* (2-ге вид.). Державна служба якості освіти України.
- Верховна Рада України. (2020). *Про повну загальну середню освіту* (Закон № 463-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
- Державна служба якості освіти України. (2022). *Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки*. https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Bezpechne_osvitnie_seredovysche_2022_SQE-SURGe.pdf
- Духневич, В. М., & Сіверс, З. Ф. (Уклад.). (2022). *Забезпечення психологічної безпеки учасників освітнього процесу: методичні рекомендації*. Імекс-ЛТД.
- Калініна, Л., Лісова, Н., Загородня, А., & Біницька, О. (2023). Conceptual model of the modern multi-vector people-centered development of the educational institution as a complexly organized system. *Наукові проекти соціально-гуманітарного факультету ЗУНУ*, 172–205.
- Корець, О. І., & Шевченко, Ю. В. (2022). Формування культури безпечної поведінки здобувачів освіти в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*, (154), 70-78.
- Londar, L., & Pietsch, M. (2023). Providing Distance Education During the War: the Experience of Ukraine. *Information Technologies and Learning Tools*, 98(6), 31-51. <https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.5454>

- Londar, S., Bosenko, O. & Gaiduk, I. (2024). Ensuring the Resilience of Ukrainian Education During the War as an Experience for Improving the Education Systems in the EU Countries. *Освітня аналітика України*, 6(32), 5–25. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-6-5-25>
- Лончак, О. А. (2023). Безпечне освітнє середовище: шляхи створення і функціонування. *Організація безпечного освітнього середовища – виклик сучасності: перспективи та рішення* (с. 240–244). ТОКІППО.
- Ляшенко, О. І., Лукіна, Т. О., Жук, Ю. О., Ващенко, Л. С., Гривко, А. В., & Науменко, С. О. (2017). *Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти: монографія*. Інститут педагогіки НАПН України.
- Мешко, Г., & Мешко, О. (2017). Формування психологічно безпечного освітнього середовища у загальноосвітньому навчальному закладі. *Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання*, 22, 62–70.
- Огар, Н. В. (2025). Формування безпечного освітнього середовища закладів загальної середньої освіти: публічно-управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*, 31(60), 279–303. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-279-303](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-279-303)
- Цюман, Т. П., & Бойчук, Н. І. (2018). *Кодекс безпечного освітнього середовища: методичний посібник*. Український фонд «Благополуччя дітей».
- Швардак, М. (2025a). Інформаційні системи ефективного управління закладом освіти. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*, (1), 220–232. <https://doi.org/10.35774/gsip2025.01.220>
- Швардак, М. В. (2025b). Кібербезпека у цифровому освітньому просторі. *Науковий журнал Хортицької національної академії. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 1(12). <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2025-12-2>
- Швардак, М. (2026). Механізми управління якістю освіти в умовах цифровізації та інноваційного розвитку. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, (223), 528–532. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2026-1-223-528-532>
- Шумада, Р. (2025). Вплив моніторингової діяльності педагогів на якість освітнього середовища. *Наука і освіта*, (4), 121–129. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2025-4-15>
- Vallinkoski, K. K., & Koirikivi, P. M. (2020). Enhancing Finnish basic education schools' safety culture through comprehensive safety and security management. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(2), 103–115. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1720069>



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>