

УДК 378:005.57:37.091.3:502.131.1

Шимановська-Діанич Л. М.,

ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4008322/lyudmila-shymanovska-dianich/>,

д.е.н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Лозова О. В.,

oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,

Researcher ID: GQR-0734-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Коломієць Б. С.,

kolombogd1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7723-6666,

Researcher ID: NFS-1627-2025,

к. педагог. н., докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЯК УМОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НАПРЯМИ, ЗАХОДИ ТА ФРЕЙМВОРК

Анотація. Традиційні підходи до управління освітніми установами поступово втрачають ефективність у новій реальності. На зміну їм приходять нові управлінські парадигми, серед яких особливе місце займає безпекоорієнтований менеджмент – підхід, що ставить у центр управлінських рішень збереження життя, ментального здоров'я, соціальної згуртованості та системної стійкості. У сучасних умовах культура безпеки в освітньому середовищі розглядається не лише як набір процедур і правил, а як система цінностей, переконань і моделей поведінки, що підтримують безпечне функціонування освітнього закладу. В основі культури безпекоорієнтованого менеджменту лежить інституціоналізована турбота про фізичне, емоційне, соціальне та цифрове благополуччя всіх учасників освітнього процесу. Метою статті є аналіз концепції безпекоорієнтованого менеджменту в освітніх установах та визначення його ролі у досягненні Цілей сталого розвитку. Розглядаються міжнародні та українські практики впровадження даного підходу, включаючи політики, організаційні стратегії та освітні ініціативи. Визначено ключові напрями інтеграції культури безпеки в систему управління закладом освіти, а також вплив цієї системи на освітнє середовище, соціальну сталість та інституційну спроможність. Доведено, що безпекоорієнтований менеджмент є не лише реакцією на сучасні виклики, а й стратегічною основою для розвитку якісної, інклюзивної та безпечної освіти. Запропоновано практичні рекомендації щодо реалізації відповідних заходів та розроблено фреймворк, який інтегрує ключові елементи культури безпеки у систему управління закладом освіти. Стаття акцентує увагу на системному ефекті впровадження безпекових ініціатив, підкреслюючи їхній внесок у розвиток стійких спільнот та формування громадян, здатних до відновлення та інновацій. Зроблено висновок, що безпекоорієнтований менеджмент в освіті не лише відповідає сучасним викликам, а й задає нові орієнтири для трансформації управлінських практик у напрямку гуманного, стійкого та майбутнього зорієнтованого розвитку.

Ключові слова: безпекоорієнтований менеджмент, культура безпеки, освітнє середовище, сталий розвиток, управління закладом освіти, соціальна сталість, інституційна спроможність, кризове реагування, інклюзивна освіта.

Shymanovska-Dianych L. M.,

ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4008322/lyudmila-shymanovska-dianich/>

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Lozova O. V.,
oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,
Researcher ID: GQR-0734-2022,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Kolomiiets B. S.,
kolombogd1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7723-6666,
Researcher ID: NFS-1627-2025,
Ph.D, Doctoral Student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

FORMATION OF A SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT CULTURE IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT SYSTEM AS A CONDITION FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: DIRECTIONS, MEASURES, AND FRAMEWORK

Abstract. Traditional approaches to managing educational institutions are gradually losing their effectiveness in the new reality. They are being replaced by new management paradigms, among which safety-oriented management occupies a special place – an approach that puts the preservation of life, mental health, social cohesion and systemic resilience at the center of management decisions. In modern conditions, safety culture in the educational environment is considered not only as a set of procedures and rules, but as a system of values, beliefs and behavioral patterns that support the safe functioning of an educational institution. The basis of a culture of safety-oriented management is an institutionalized concern for the physical, emotional, social and digital well-being of all participants in the educational process. The purpose of the article is to analyze the concept of safety-oriented management in educational institutions and determine its role in achieving sustainable development goals. The study examines international and Ukrainian practices of implementing this approach, including policies, organizational strategies, and educational initiatives. Key directions for integrating a safety culture into the educational institution management system are identified, along with the impact of this system on the educational environment, social sustainability, and institutional capacity. It is proven that safety-oriented management is not just a response to modern challenges but a strategic foundation for the development of high-quality, inclusive, and secure education. Practical recommendations for implementing relevant measures are proposed, and a framework integrating key elements of a safety culture into the educational management system is developed. The article emphasizes the systemic effect of safety initiatives, highlighting their contribution to the development of resilient communities and the formation of citizens capable of recovery and innovation. It is concluded that safety-oriented management in education not only meets modern challenges, but also sets new guidelines for the transformation of managerial practices towards humane, sustainable, and future-oriented development.

Keywords: safety-oriented management, safety culture, educational environment, sustainable development, educational institution management, social sustainability, institutional capacity, crisis response, inclusive education.

JEL Classification: I21, I28, M10, Q01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів – воєнних загроз, пандемій, кіберзагроз та інформаційного тиску – питання забезпечення безпеки в закладах освіти набуло пріоритетного значення. Особливо актуальною ця проблема постає в Україні, де освітня система функціонує в умовах війни та постійної соціальної турбулентності. Традиційні підходи до управління освітніми установами поступово втрачають ефективність у новій реальності. На зміну їм приходять нові управлінські парадигми, серед яких особливе місце займає безпекоорієнтований менеджмент – підхід, що ставить у центр управлінських рішень збереження життя, ментального здоров'я, соціальної згуртованості та системної стійкості.

Паралельно зі зростанням потреб у безпеці Україна взяла на себе зобов'язання з реалізації Цілей сталого розвитку ООН, зокрема забезпечення якісної освіти (ЦСР 4), створення стійких інституцій (ЦСР 16), а також сприяння психосоціальній та інфраструктурній стійкості (ЦСР 11). Формування культури безпеки в межах закладів освіти розглядається як критично важливий чинник досягнення цих цілей, що зайвий раз підтверджує актуальність обраної для розгляду теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції безпекових підходів в управління закладами освіти та забезпечення умов сталого розвитку активно розробляється як у міжнародному, так і в українському науковому просторі.

У роботах міжнародних організацій, зокрема в окремих документах UNESCO [8] та низки авторів [9], акцентовано на важливості формування компетенцій, пов'язаних із Цілями сталого розвитку в освітньому процесі. S. Sterling [10] у своїй концепції “сталого освіти” підкреслює, що сталий розвиток потребує переосмислення всієї парадигми навчання, а не лише додавання нових тем до програм.

Окрему увагу вчені приділяють управлінню ризиками й безпеці в складних організаційних системах. Так, J. Reason [11] вводить поняття “організаційної аварії” та описує системний підхід до запобігання помилкам. У свою чергу, OECD у звіті про системи управління безпекою в освітніх установах пропонує набір стандартів і політик, орієнтованих на мінімізацію ризиків [12]. K. Weick і K. Sutcliffe [13] розвивають концепцію “керування неочікуваним”, яка особливо актуальна в умовах турбулентності, характерної для освітньої сфери України під час війни.

В українських наукових джерелах так само є наукові праці, в яких здійснюється адаптація цих підходів до національного контексту. Зокрема, аналізується управління ризиками в освітньому середовищі, акцентуючи на необхідності системного моніторингу загроз, розглядається культура безпеки як управлінський феномен у ЗВО і при цьому наголошується на її зв'язку з ефективністю управлінських рішень [1, 2, 4, 5, 8]. Законодавча база України також містить положення щодо безпечного освітнього середовища та підтримки психоемоційного здоров'я учасників освітнього процесу [3].

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку вітчизняні документи, зокрема Національна рамка сталого розвитку України, визначають освіту як ключову сферу для досягнення стійких змін у суспільстві [6].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність сталого інтересу до питань безпеки та розвитку в освітньому менеджменті. Міжнародна наука вже напрацювала концептуальні засади безпекоорієнтованого управління, натомість в Україні така тема перебуває на етапі формування – особливо в контексті поєднання з Цілями сталого розвитку. Це створює підґрунтя для подальших прикладних досліджень і розробки моделей, адаптованих до реалій українських закладів освіти.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтувати доцільність та шляхи формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти, а також визначити її значення для реалізації стратегії сталого розвитку в освітній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах культура безпеки в освітньому середовищі розглядається не лише як набір процедур і правил, а як система цінностей, переконань і моделей поведінки, що підтримують безпечне функціонування освітнього закладу. В основі культури безпекоорієнтованого менеджменту лежить інституціоналізована турбота про фізичне, емоційне, соціальне та цифрове благополуччя всіх учасників освітнього процесу.

Культура безпеки проявляється через: наявність чітких політик і протоколів реагування на загрози; відкритість до комунікації про ризики; високий рівень довіри між адміністрацією, працівниками та студентами; системне навчання персоналу в питаннях безпеки та кризового реагування; інтеграцію безпекових принципів у стратегічне планування.

Безпекоорієнтований менеджмент, у свою чергу, базується на міждисциплінарному підході, який поєднує: менеджмент ризиків – виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз; психологічну безпеку – створення атмосфери, в якій учасники можуть вільно висловлювати думки без страху бути осудженими; організаційну резильєнтність – здатність установи швидко адаптуватися до змін і відновлюватися після криз.

Що стосується управління, то культура безпеки реалізується через: формування команд безпекового реагування; включення етичних норм та інклюзивних принципів у регламенти; оцінювання управлінських рішень крізь призму потенційного впливу на безпеку.

Особливого значення набуває ціннісне лідерство, коли керівник не просто адмініструє, а формує середовище довіри, емпатії та відповідальності, яке сприяє розвитку стійких і безпечних інституцій – ключового критерію досягнення Цілей сталого розвитку. Проте варто зазначити, що розбудова культури безпеки в системі управління закладом освіти потребує комплексного підходу, який охоплює не лише нормативні й процедурні аспекти, а й трансформацію ціннісної основи всієї освітньої організації.

На основі аналізу міжнародного досвіду (OECD, UNESCO) та практик українських ЗВО можна виокремити такі ключові напрямки впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління закладом освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку (рис. 1):



Рис. 1. Ключові напрямки впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління закладом освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР)

Джерело: авторська розробка

Якщо говорити про конкретні приклади, то, зокрема, ПУЕТ (Полтавський університет економіки і торгівлі) це демонструє через запровадження тренінгів із психологічної підтримки персоналу, платформа для дистанційного навчання з високим рівнем кіберзахисту; Український католицький університет (УКУ) запроваджує моделі етичного лідерства, приділяючи особливу увагу емоційній безпеці студентів; для ізраїльських університетів обов'язковою є участь адміністрації у тренінгах з кризового менеджменту та реагування на терористичні загрози тощо.

Отже, реалізація безпекоорієнтованого менеджменту в закладі освіти – це не поодинокі дії, а стратегічно впорядкована система, яка формує основу для стійкого, гуманного та інноваційного освітнього середовища.

Крім того, на нашу думку, формування культури безпеки в системі управління закладами освіти напряму корелює з реалізацією кількох ключових Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР). У сучасних умовах цей зв'язок стає не лише логічним, а й необхідним для стійкого функціонування освітніх інституцій, особливо в країнах, що переживають кризи або перебувають у стані воєнних дій (табл. 1).

Отже, що стосується ЦСР 4 – Якісна освіта, то культура безпеки забезпечує фізичну й емоційну стабільність, без якої неможливе ефективне навчання. Безпечне середовище – основа для розвитку креативності, критичного мислення та академічної свободи, а безпекоорієнтований менеджмент сприяє: безперерйному доступу до освіти в кризових умовах; зниженню рівня булінгу, тривожності та дезадаптації студентів; створенню інклюзивного простору для всіх груп населення.

Зв'язок безпекоорієнтованого менеджменту
з Цілями сталого розвитку (ЦСР)

Ціль сталого розвитку (ЦСР)	Зв'язок із культурою безпеки	Внесок безпекоорієнтованого менеджменту
ЦСР 4: Якісна освіта	Створення стабільного, інклюзивного та психологічно безпечного освітнього середовища	Зниження тривожності, запобігання булінгу, забезпечення доступу до навчання в кризових умовах
ЦСР 16: Мир, справедливість і сильні інституції	Формування довіри, справедливості, дотримання прав і прозорих рішень у ЗВО	Підзвітність, етичне лідерство, превенція конфліктів, розвиток інституційної спроможності
ЦСР 11: Стійкі міста та спільноти	Освітні установи як центри соціальної стабільності й партнерств у громадах	Зміцнення соціального клімату, партнерства з громадськістю, локальна безпека

Джерело: авторська розробка

Якщо розглянути ЦСР 16 – Мир, справедливість і сильні інституції, то заклади освіти є осередками формування майбутніх лідерів, і саме через культуру безпеки в них формується правосвідомість, відповідальність і довіра до інституцій, а менеджмент, орієнтований на безпеку, дозволяє: підвищити прозорість і підзвітність рішень; формувати середовище, де дотримуються права всіх учасників; зміцнити інституційну спроможність до протидії загрозам.

І, нарешті, що стосується ЦСР 11 – Стійкі міста та спільноти, то ЗВО є частиною міського середовища й активно впливають на його соціальну сталість. Забезпечення безпеки в освітніх установах підвищує стійкість місцевих громад, а безпекоорієнтована культура в освіті сприяє: покращенню соціального клімату в громадах; зниженню напруги й конфліктів; розвитку партнерств між освітою, бізнесом, громадським сектором.

Отже, можемо говорити про системний ефект, тому що запровадження безпекоорієнтованої культури управління – це не лише внутрішня зміна в закладі, а внесок у ширшу трансформацію суспільства. Коли освітні установи стають безпечними, справедливими і стійкими, вони формують громадян, здатних відновлювати, зцілювати та розвивати країну на основі довіри, інновацій та гуманності.

На основі аналізу наукових джерел, міжнародних практик та сучасного досвіду українських ЗВО можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо інтеграції культури безпеки в систему управління освітніми установами. Ці рекомендації охоплюють інституційні, організаційно-культурні, освітні та технічні напрями діяльності, спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку.

На інституційному рівні це в першу чергу розробка та впровадження комплексної програми “Безпечний освітній заклад”, що включає: оцінку ризиків; розробку процедур реагування на надзвичайні ситуації; регулярні навчання персоналу та студентів. Крім того, це запровадження посади (або функції) координатора з безпеки та сталого розвитку, відповідального за моніторинг загроз, впровадження профілактичних заходів і координацію кризових протоколів і актуалізацію стратегічного плану розвитку ЗВО з урахуванням безпекових компонентів та їх узгодженням із Цілями сталого розвитку (зокрема, ЦСР 4, 11, 16).

На організаційно-культурному рівні це формування кодексу безпечної поведінки для учасників освітнього процесу, який містить норми взаємоповаги, правила цифрової поведінки, етичні стандарти, засоби захисту від дискримінації та булінгу. Значна увага має приділятися інституціоналізації заходів із популяризації культури безпеки – щорічні тижні безпеки, форуми з ментального здоров'я, просвітницькі кампанії, відкриті обговорення загроз та активному залученню студентства до формування безпекової політики через дорадчі органи, ініціативні групи, опитування, спільні ініціативи зі створення безпечного середовища.

На освітньому рівні це інтеграція безпекових та ціннісних компонентів у зміст освітніх програм, зокрема: міждисциплінарні курси: “Безпека і розвиток”, “Етика сталого лідерства”, “Психологічна грамотність”; практичні модулі з кризової комунікації та управління ризиками. Крім того, – проведення тренінгів для адміністрації та викладачів з тем психологічної безпеки, емоційного інтелекту, стресостійкості, кризового реагування та розвитку партнерств із міжнародними проектами та фондами (ЮНІСЕФ, ПРООН, USAID) для реалізації безпекових освітніх ініціатив.

І, нарешті, на технічному та інфраструктурному рівнях це модернізація систем безпеки в освітньому закладі, включно з відеоспостереженням, системами оповіщення, наявністю укриттів, пожежною безпекою тощо; посилення цифрової безпеки: використання захищених платформ для навчання, двофакторна авторизація, навчання працівників і студентів основам інформаційної гігієни та забезпечення інклюзивності (створення безбар'єрного простору, доступність інформації, цифрова інклюзивність).

Отже, формування культури безпекоорієнтованого менеджменту є не лише відповіддю на актуальні виклики сьогодення, а й дієвим інструментом трансформації закладів освіти у стійкі, етичні та ефективні інституції, що відповідають Цілям сталого розвитку.

Для формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в закладі освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку ми розробили фреймворк, представлений на рис. 2.

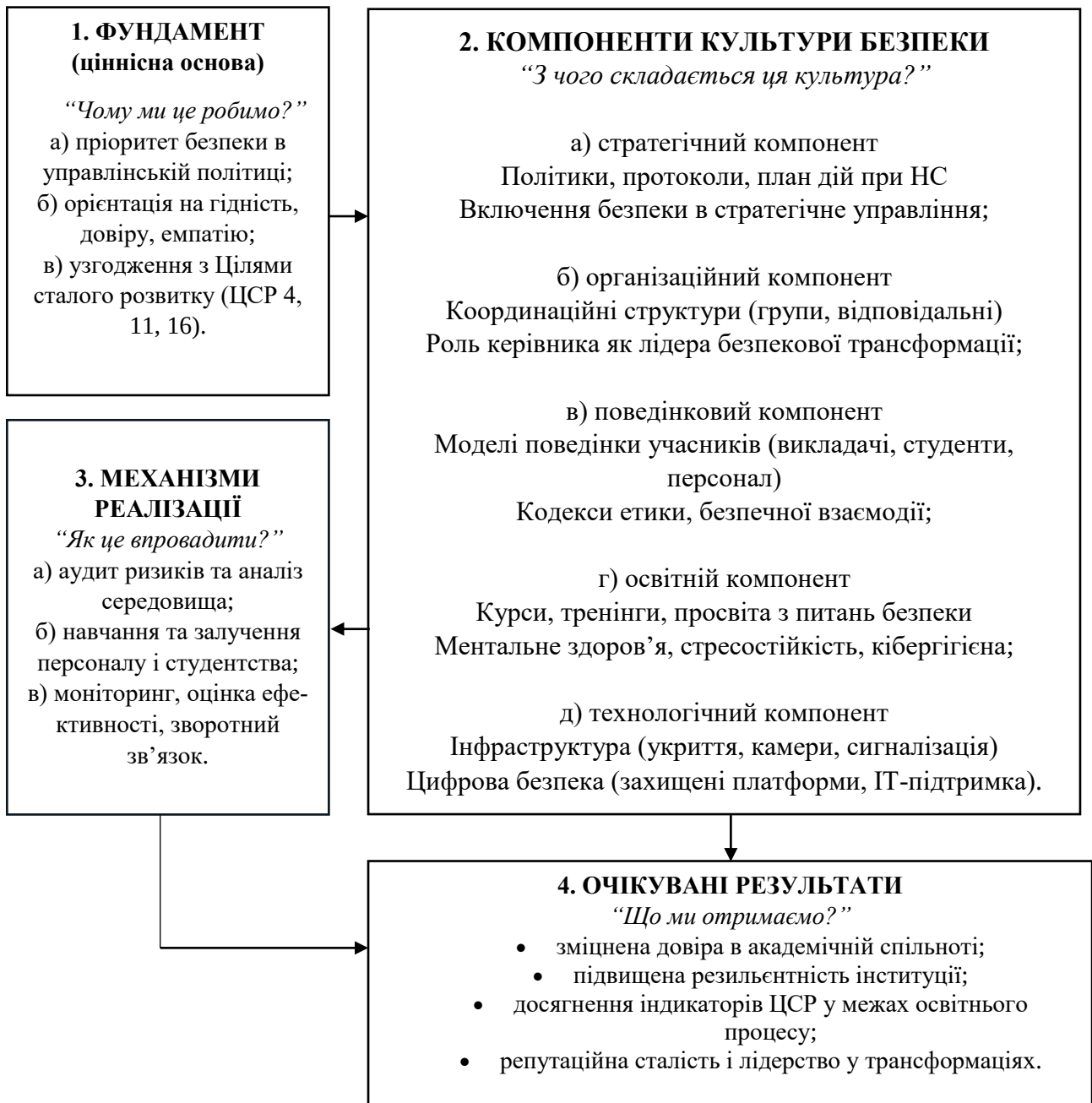


Рис. 2. Фреймворк формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладами освіти є ключовим чинником забезпечення не лише стабільного функціонування установ в умовах криз і невизначеності, а й важливим кроком на шляху до реалізації Цілей сталого розвитку. Аналіз наукових джерел, міжнародного досвіду та практик українських освітніх закладів засвідчує зростання усвідомлення необхідності переходу від реактивного до проактивного управління безпекою.

Запропонований фреймворк формування культури безпеки дозволяє системно представити цей

процес як поєднання ціннісної, організаційної, поведінкової, освітньої та технологічної складових. Такий підхід сприяє інституціоналізації безпекових практик, підвищенню довіри у спільноті, стійкості до загроз, а також глибшій інтеграції принципів етики, інклюзії та соціальної відповідальності в управлінську діяльність закладу освіти.

Водночас актуальним залишається питання практичного впровадження даного підходу в українських реаліях, що потребує подальших досліджень. Зокрема, перспективними напрямками є:

- розробка інструментів оцінювання рівня сформованості культури безпеки в ЗВО;

- вивчення впливу безпекоорієнтованого менеджменту на ментальне здоров'я та академічну успішність студентів;

- моделювання сценаріїв управління в умовах гібридних загроз та воєнних ризиків;

- формування кадрової політики і лідерських компетенцій для управлінців в умовах сталого розвитку та безпеки.

Це і буде предметом наших подальших досліджень.

Таким чином, безпекоорієнтований менеджмент в освіті не лише відповідає сучасним викликам, а й задає нові орієнтири для трансформації управлінських практик у напрямку гуманного, стійкого та майбутньо зорієнтованого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко О. Безпечне освітнє середовище закладу освіти. *Педрада*. 17 квітня 2025. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/2614-bezpechne-osvtn-seredovishche-zakladu-osvti>.

2. Вакуленко О. В. Управлінська культура керівника освітнього закладу як соціально-педагогічний чинник формування здоров'я зберігаючого середовища. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 11 : Соціологія. Управління*. 2014. Вип. 18. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_011_2014_18_24.

3. Закон України "Про освіту". Документ 2145-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 02.05.2025. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

4. Інформаційне освітнє середовище сучасного навчального закладу / Кадемія М. Ю., Козяр М. М., Ткаченко Т. В., Шевченко Л. С. Львів : СПОЛОХ, 2008. 186 с.

5. Керницький О. М. Освітнє середовище вищого навчального закладу як педагогічний феномен. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 38-39. С. 43-50.

6. Екологічна складова відновлення України: Міндовкілля окреслило шляхи досягнення Цілей сталого розвитку. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. 23.12.2024. URL: <https://mepr.gov.ua/ekologichna-skladova-vidnovlennya-ukrayiny-mindovkilliya-okreslylo-shlyahy-dosyagnennya-tsilej-stalogo-rozvytku/>.

7. Фурман А., Надвигина Т. Психологічна служба університету: від моделі до технології. *Психологія і суспільство*. 2013. № 2. С. 80-104.

8. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. *UNESCO*. 2017. 62 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444_

9. Tilbury D. Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning. *UNESCO*. 2011. 132 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191442>.

10. Sterling S. Sustainable Education: Re-visioning Learning and Change. Bristol : Schumacher Briefings. *Has been cited by the following article:* Ian Thomas, Kathryn Hegarty, Sarah Holdsworth The Education for Sustainability Jig-Saw Puzzle: Implementation in Universities. *Creative Education*, Vol. 3 No.6A, October 24, 2012. *Scientific Research Publishing (SCIRP)*. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=590072_

11. Reason J. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot : Ashgate, 1997. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315543543>.

12. Directorate for Education and Skills. *OECD*. 2020. URL: <https://www.oecd.org/education/safety-management-systems-in-education-institutions.htm>.

13. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd ed. San Francisco : Wiley & Sons, 2007. 194 p. *American Psychological Association*. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2007-12906-000>.

REFERENCES

1. Dmytrenko O. (2025), Bezpechne osvitnie seredovishche zakladu osvity, *Pedrada*, 17 kvitnia, available at: <https://oplatforma.com.ua/article/2614-bezpechne-osvtn-seredovishche-zakladu-osvti>.

2. Vakulenko, O. V. (2014), Upravlinska kultura kerivnyka osvitnoho zakladu yak sotsialno-pedahohichni chynnyk formuvannia zdorovia zberihaiuchoho seredovishcha, *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seria 11: Sotsiologhiia. Upravlinnia*, vyp. 18, s. 137-145, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_011_2014_18_24.

3. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" (2017), Dokument 2145-VIII, chynnyi, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 02.05.2025, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, № 38-39, St. 380. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

4. Informatsiine osvitnie seredovishche suchasnoho navchalnoho zakladu (2008), / Kademiia, M. Yu. Koziar, M. M. Tkachenko, T. V. and Shevchenko, L. S., Spolokh, Lviv, 186 s.

5. Kernyskyi, O. M. (2013), Osvitnie seredovishche vyshchoho navchalnoho zakladu yak pedahohichni fenomen, *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, № 38-39, s. 43-50.

6. Ekologichna skladova vidnovlennia Ukrainy: Mindovkillia okreslylo shliakhy dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku (2024), *Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy*, 23 hrudnia, available at: <https://mepr.gov.ua/ekologichna-skladova-vidnovlennya-ukrayiny-mindovkilliya-okreslylo-shlyahy-dosyagnennya-tsilej-stalogo-rozvytku/>.

7. Furman A. and Nadvynychna T. (2013), Psykholohichna sluzhba universytetu: vid modeli do tekhnolohii, *Psykhologhiia i suspilstvo*, № 2, s. 80-104.

8. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives (2017), *UNESCO*, 62 p., available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.

9. Tilbury D. Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning (2011), *UNESCO*, 132 p., available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191442>.

10. Sterling S. Sustainable Education: Re-visioning Learning and Change. Bristol : Schumacher Briefings. *Has been cited by the following article:* Ian Thomas, Kathryn Hegarty, Sarah Holdsworth The Education for Sustainability Jig-Saw Puzzle: Implementation in Universities, *Creative Education*, vol. 3, no. 6A, October 24, 2012. *Scientific Research Publishing (SCIRP)*, available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=590072>.

11. Reason J. (1997), *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot, available at: <https://doi.org/10.4324/9781315543543>.

12. Directorate for Education and Skills (2020), *OECD*, available at: <https://www.oecd.org/education/safety-management-systems-in-education-institutions.htm>.

13. Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd ed., Wiley & Sons, San Francisco, 194 p., *American Psychological Association*, available at: <https://psycnet.apa.org/record/2007-12906-000>.

Стаття надійшла до редакції 13 квітня 2025 року