

## Психологія управління та основні компоненти управлінської діяльності

Керівництво є складним процесом та вимагає пошуку ефективних інструментів вирішення найрізноманітніших управлінських завдань. Повсякчас керівник стикається з великою кількістю проблем, задач, справ у яких можна заплутатися. Тим більше проблеми, зазвичай, мають особливість виникати несподівано та неочікувано у найнезручніший час. Відтак, керівник має бути постійно напоготові та в будь-який період мати чітко відпрацьовані алгоритми (чіткий перелік першочергових кроків), які допоможуть упорядкувати свої дії у разі виникнення, як робочих викликів, форсмажорів, несподіванок, так і непереборних та надзвичайних обставин.

У виникненні проблем, несподіваних ситуацій, форсмажорів та непереборних обставин (стихійні лиха, епідемії, пандемії, терористичні акти, військові дії та інші надзвичайні обставини) жодної системи немає, навіть економічні кризи, які варто і можливо прогнозувати, коли трапляються, великою мірою, мають ефект несподіванки. Ефективний керівник має завчасно замислитися над упорядкуванням та систематизацією способів вирішення проблем, а саме розробку планів дій на випадок тих чи інших стратегічних викликів та надзвичайних форсмажорних обставин.

Сьогодні, світ розвивається надзвичайно швидкоплинно та пересичений можливими надзвичайними обставинами, як глобальними (всесвітня пандемія), так і локалізованими, притаманні певній території, державі (збройні конфлікти, військові дії, стихійні лиха, техногенні аварії).

Насправді, ефективне керівництво розпочинається з малого. Витоки справжнього професіоналізму виявляються в прибиранні власного робочого столу та плануванні чіткого графіку робочих справ. Таке зовнішнє упорядкування ґрунтується на внутрішній упорядкованості та є її наслідком. Керівник має створювати порядок з безладу. Проблема зовнішнього порядку та внутрішньої систематизації, є проблема вартості (часу, зусиль, ресурсів), які управлінець вкладає у справу.

Перетворення себе у суб'єкт діяльності це оволодіння кожним її психологічно важливим компонентом. Для оволодіння кожним компонентом своєї діяльності, слід знати і ці компоненти, і психологічну структуру діяльності взагалі, і управлінської діяльності зокрема.

Керівник, який знає основні компоненти психологічної структури діяльності, має декілька переваг, а саме:

- Бачить головне, тобто те найважливіше, що необхідно зробити для досягнення успіху у вирішенні завдання;
- Бачить, повсякденно, у якій стадії знаходиться вирішення завдання;
- Своєчасно корегує вирішення будь-якого управлінського завдання;
- Отримує бажаний результат найбільш раціональним і ефективним шляхом.

### *Психологічна структура діяльності.*

Діяльність часто визначають як систему, послідовність або сукупність дій. Але структура діяльності не вичерпується конкретними діями. У діяльності є деякі скриті від зовнішнього спостерігача складові. Вони є настільки важливими, що без них діяльність взагалі не можлива. З психологічного боку саме ці компоненти більш за все цікаві для нас.

Розглянемо психологічну структуру діяльності більш ретельно:

Мотиви => Мета => Задачі => Дії => Контроль => Результати => Рефлексія.

Це універсальна структура будь-якої діяльності, яка складається із зовнішніх (об'єктивно-предметних) та внутрішніх (суб'єктивно-психологічних) чинників. Розглянемо їх більш детально.

1. Мотиви. Це те, що спонукає до дій людину. Мотиви можуть бути внутрішніми (наприклад, бажання зробити щось) або зовнішніми (обставини або оточуючі, які спонукають щось зробити). Зовнішні мотиви називають стимулами. Діяльність без мотивів неможлива. Однак мотиви можуть бути й прихованими, одразу не видимими збоку. Крім того, розрізняють мотиви усвідомлені та не усвідомлені (які сама людина не розуміє). Мотиви, їх система (ієрархія) – це те, що обумовлює діяльність, примушує та спонукає людину діяти.

2. Мета. Це уявлення майбутнього результату. З іншого боку, це усвідомлена потреба. Результат, перш ніж стати реальністю, має сформуватися у свідомості людини як мета. І хоча мета не входить у систему дій, залишаючись внутрішньою, суб'єктивно-психологічною складовою, вона є утворюючим підґрунтям цієї системи. Мета надає діяльності спрямованість та впорядкованість. Діяльність без мети є хаотичною, безглуздою тратою часу та ресурсів.

3. Завдання або задача, тобто система завдань та задач, – це мета, яка розглядається через конкретні наявні умови її досягнення. Рух до великих та складних досягнень завжди розглядається як система завдань, етапів та кроків.

Якщо мета – це поняття стратегічне, та задача – тактичне. Задача завжди конкретна. Правильно поставлена задача дає змогу вибрати найбільш прийнятний варіант дій. Мета і задачі – це не тільки регулятори діяльності, але й компоненти, які надають їй внутрішню упорядкованість та сенс. Безперечно, це відбувається лише тоді, коли мета та завдання добре усвідомлені та опрацьовані.

4. Контроль. Це порівняння того, що є з тим, що має бути. Отриманий результат (проміжний чи остаточний) порівнюється з ідеальним (первинним баченням мети та задач). Контроль дозволяє своєчасно скорегувати діяльність, внести зміни, виходячи з умов, в яких вона відбувається.

5. Рефлексія в структурі діяльності – це аналіз чи самоаналіз кожної дії. Якщо, наприклад, результат діяльності виявився не таким, яким він має бути, людина має проаналізувати власні дії, намагаючись зрозуміти, на якому етапі дій вона припустилася помилок. Діяльність не може вважатися завершеною, якщо вона не рефліксується. Це перш за все стосується складних видів діяльності і майже не стосується буденної, рутинної праці, яка виконується стереотипно та автоматично. Таким чином, у діяльності завжди присутні суб'єктивно-психологічні компоненти, які називають внутрішнім планом. Завдяки внутрішньому плану діяльність є усвідомленою та впорядкованою, що, з рештою, свідчить про її ефективність.

Все вищеперелічене стосується діяльності як такої. Натомість, управлінська діяльність має певні особливості. Управлінська діяльність є перш за все взаємодією, а вже потім створення будь-чого, але руками інших. Одна справа самостійно шити, зовсім інше організувати виробництво швейної продукції.

### ***Психологічна структура управлінської діяльності.***

Більш детально розглянемо відмінності психологічної структури управлінської діяльності. Ця структура виглядає наступним чином:

Мета => Планування => Мотиви =>Завдання => Дія (делегування) => Контроль  
=> Результат => Рефлексія.

Дослідимо цю структуру більш ретельно. Мета в цьому ланцюжку є первинною. Це зрозуміло, бо керівник ставить загальну мету та окремі цілі підлеглим. Для того щоб мета була здобута, необхідно створити мотиви, тобто визвати у виконавців бажання і намагання йти до цієї мети. Керівник розподіляє завдання своїм підлеглим із врахуванням їх складності та можливостей (вмінь, кваліфікації підлеглого) досягнення шляхом делегування.

Делегування – найважливіша дія, без якої неможливе управління. В структурі управлінської діяльності чільне місце займає планування (це особлива дія, яка має визначити послідовність, черговість та пріоритетність завдань, які мають бути вирішені).

Таким чином, управлінська діяльність включає наступні складові:

- Визначення мети (управлінської (стратегічної), а також похідних робочих (тактичних) цілей для підлеглих);
- Поетапне планування їх досягнення;
- Мотивування співробітників;
- Визначення та постановка завдань співробітникам відповідно до загального плану дій;
- Делегування повноважень;
- Контроль виконання завдань по етапах відповідно до плану;
- Рефлексія досягнутих результатів відповідно до планової мети та проміжних цілей.

Впорядкувати управлінську діяльність стати її суб'єктом означає організувати та безпомилково реалізувати кожен з цих складових. Що має знати керівник про кожен складову діяльності, щоб організувати її з максимальною ефективністю? Існують певні умови оволодіння основними компонентами управлінської діяльності та управлінських дій. Можна визначити ці умови у вигляді вимог до кваліфікації (знань та вмінь) управлінця.

Цілепокладання. Для того щоб ефективно організувати відповідну діяльність керівник має:

- Розуміти психологічну важливість та роль цілей та цілепокладання;
- Знати і вміти формулювати основні види і типи цілей (за якісними показниками та за терміновістю виконання);
- Знати і вміти формулювати основні правила встановлення цілей підлеглим;
- Вміти планувати власні дії і час, навчаючи цьому підлеглих.

Діяльність без мети не можлива, тому вміння найкращим чином поставити мету перед підлеглими є основою управління їх діяльністю.

Мотивація. Для успішного здійснення дій з мотивування співробітників на вирішення завдань управлінцю необхідно:

- знати і вміти впливати на основні мотиви, які є рушійними силами, що спонукають підлеглих та підвищують ефективність їх діяльності;
- використовувати активні (прямої дії – зарплата, премія, кар'єрне зростання) і пасивні мотивуючі фактори (не грошове стимулювання – зручний режим та умови праці, корпоративні заходи, дошка пошани);
- використовувати методи та принципи мотивуючої організації праці;
- використовувати прийоми групової та індивідуальної мотивації.

Надзавдання керівника – створення у підлеглих усвідомлених внутрішніх спонукань виконати поставлене завдання якнайкраще.

Постановка задачі. Для того щоб ця дія була максимально ефективною керівнику необхідно:

- знати задачі, вміти розподіляти їх залежно від ступеня важливості та пріоритетності;
- вміти встановлювати послідовність дій щодо їх вирішення;
- вміти співставляти вирішення завдань з тактичними і стратегічними цілями.

Делегування має бути ефективним для цього керівнику необхідно:

- знати, які завдання можна делегувати, а які ні;
- вміти найкращим чином обрати людину щоб надати їй відповідні повноваження для виконання необхідних завдань;
- знати правила делегування;
- не припускати типових помилок, а якщо вони трапляються, вчасно їх виявляти без шкоди справі.

Контроль приносить результат, якщо керівник:

- знає та вміє використовувати основні його види у залежності від ситуації і типу завдань;
- знає правила організації контролю та використовує їх;
- не припускається типових помилок при контролі або ж вчасно їх виявляє та виправляє без шкоди результату;
- використовує наявні власні можливості для організації самоконтролю.

## **Стресостійкість керівника. Ефективне керівництво в умовах надзвичайних подій та під тиском надзвичайних обставин.**

Вплив надзвичайних подій, які спричиняють додатковий тиск на керівника, через унеможливлення звичайного функціонування організації, обмеження використання ресурсної бази, інших викликів, які стримують та перешкоджають функціонуванню організації вимагають від керівника додаткових знань, вмінь та певних особистісних характеристик, які є ознакою професіонала найвищого рівня. Але саме ці знання та вміння є важливим ланцюжком у професійній підготовці сучасного керівника.

Важливою ознакою справжнього професіонала серед управлінців є висока стресостійкість. Вікіпедія визначає стресостійкість як визначену сукупність особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення. Щодо управлінця важливо казати не просто про перенесення стресової ситуації, а скоріше про вольові якості: вміння зберігати спокій, витримку, раціональний підхід та здатність до саморегуляції, що є необхідною умовою збереження керованості ситуації за будь-яких обставин.

Що ж таке стрес – слово, яке англійською означає «тиск», «напругу». У стресових ситуаціях відбуваються процеси фізичної та розумово-психічної адаптації до зовнішніх і внутрішніх впливів. Відповідно й стрес можна розглядати як захисну реакцію на зовнішні та внутрішні подразники (стресори).

Разом з тим стрес – це комплекс емоційних станів, які є відповіддю на різноманітні екстремальні події. Через стресову реакцію організм намагається відновити порушену рівновагу. Канадський фізіолог Ганс Сельє вважав комплекс цих реакцій загальним адаптаційним синдромом та описав три стадії цього синдрому.

Перша стадія – реакція тривоги, яка виникає у відповідь на зовнішні подразники, які порушують рівновагу процесів життєдіяльності та змушують мобілізувати всі ресурси організму.

За нею настає друга стадія – супротиву, коли організму вдається впоратися з небезпечними впливами. У цей період може спостерігатися підвищення стресостійкості. Якщо ж дія небезпечних факторів не припиняється та перевищує адаптаційні можливості організму настає третя фаза – виснаження. Адаптаційні можливості організму знижуються, він погано пручається новим шкідливим впливам, підвищується небезпека психосоматичних та загострення хронічних хвороб у найгіршому випадку настає шок, який загрожує самому існуванню людини.

Коли людина відчуває небезпеку в організмі відбуваються гормональні зміни:

- організм викидає гормон адреналін, який «готує» наше тіло реагувати на критичну ситуацію;
- серце починає битися швидше, а дихання прискорюється;
- приток крові у мозок збільшується, він вимагає більше кисню для активізації діяльності під час небезпеки;
- мускули напружуються та готові діяти;
- припиняється процес травлення, це дозволяє організму економити велику кількість необхідної енергії.

Виходячи з викладеного вище основними психофізичними ознаками стресу є: вологі долоні, прискорене серцебиття, рясне потовиділення, проблеми з диханням, почервоніння або блідість, розширені зіниці, підвищений кров'яний тиск, напружені м'язи, відчуття пригніченості.

Людина, яка тільки що потрапила під обстріл, може відчути у тілі всі перелічені фізіологічні зміни. Подібні, але не такі сильні наслідки відбуваються в менш небезпечних ситуаціях. Нажаль, якщо людина не може керувати собою та не здатна швидко виходити зі стресового стану або небезпека триває та не зменшується протягом тривалого часу в організмі відбуваються незворотні зміни.

Негативний стрес називають дистрес (від грец. dis – погано). Ним позначають всі гострі та постійно виникаючі події, які шкодять людині через почуття тривоги, небезпеки та загрози. Це може бути як звичайні побутові негаразди (родинні конфлікти), так і надзвичайні стани (стихійні лиха, терористичні акти, військові дії та інші надзвичайні обставини).

Фактори, які викликають стрес зовуть стресорами. Під стресорами (синоніми — стрес-фактор, стрес-ситуація) зазвичай розуміється надзвичайний або патологічний збудник, значний за силою та тривалістю екстремальний вплив, який викликає стрес. У загальному вигляді зазвичай розрізняють наступні види стресорів:

- фізіологічні (надмірний біль, шум, забруднене повітря, погане харчування (голод, спрага), вплив екстремальних температур, прийом деяких лікарських препаратів тощо);
- психологічні (інформаційне перевантаження, нереалістичні очікування та домагання, критичні події у житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінка, найближче оточення та інші).

У аналізі стресорів: професійного стресу та стресу керівників, необхідно орієнтуватися на дещо іншу класифікацію, коли виокремлюють дві інші групи стресорів:

- стресори службової діяльності;
- стресори позаслужбової діяльності.

Стресори службової діяльності підрозділяються на загальні та специфічні. Розглянемо загальні стресори до яких відносять наступні:

1. Погана організація службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність), тобто відсутність система в роботі. Організація найчастіше працює в режимі пожежної команди.
2. Нестача співробітників, що змушує виконувати, крім своїх обов'язків, ще обов'язки інших. Це зменшує кількість часу, необхідного для виконання безпосередніх обов'язків. У цих умовах або робота виконується неякісно, або вона виконується з високою якістю, але ця якість дається надто високою ціною – шляхом надзвичайної напруги сил.
3. Режим робочого часу (робота в понадурочні та незручні години). Робота керівника вимагає понаднормові часи (24/7). Її складно втиснути в суворі межі розкладу службового часу. Крім цього, діяльність любого будь-якого керівника пов'язана з вирішенням раптових кризових проблем.
4. Статусні проблеми (низький статус, невелика зарплатня, недостатні перспективи службового кар'єрного зростання). Можливість службового просування сприяє усвідомленню як цінностей власного професіоналізму, так і впевненість у довгостроковій перспективі. Без цього у керівника виникає гостре відчуття, що час спливає, залишаючи стан застою, а іноді й безнадійності.
5. Заорганізованість, формалізм та дорадча метушня (непотрібні ритуали та процедури). Найбільш явними проявами цього стресора є непотрібна «паперова творчість» та нескінченні наради. Імовірність виникнення стресу посилюється в результаті усвідомлення керівником того факту, що вимоги постійних звітів і проведення тривалих нарад – не що інше, як спроба вищих керівників виправдати власну зайнятість, підняти свій статус і значущість, зміцнити власне становище.
6. Невиправданість та непередбачуваність розвитку подій в організації. Невизначеність вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується і стабільно почувається. Невизначеність в організації може набувати форми частих змін, перебудов без зрозумілої необхідності. У підсумку керівник ніколи точно не знає, що відбувається і що відбуватиметься.



Специфічні *стресори в діяльності керівника*. Під ними розуміють стресори, які притаманні не стільки самій роботі, скільки засобам, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність на відповідному рівні. До специфічних стресорів відносять наступні:

1. Нечіткі рольові обов'язки. Іноді керівник не має чітких службових інструкцій з приводу того, що він має робити і де межі його відповідальності. Нечіткий перелік функціональних обов'язків керівника робить дуже вразливою його позицію: якщо він нічого не робить – йому кажуть, що він ледар і формаліст, якщо ж керівник проявляє ініціативу – його звинувачують у перевищенні повноважень і в тому, що він виборює своє особливе місце у організації.

2. Рольовий конфлікт, який виникає в умовах, коли два аспекти діяльності керівника виявляються несумісними. Нерідко рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що керівник не зробив, він, принаймні, хоча б по одному з критеріїв, виявляється не правий. Це викликає внутрішній конфлікт, страх перед викриттям та засудженням з боку керівництва. І, як результат, – відчуття власної неадекватності та низька самооцінка.

3. Нереалістично високі претензії, прагнення досконалості. Керівник може постійно чекати від себе дуже багато, змушуючи себе працювати на повну силу, проте залишатися незадоволеним результатами. Через це він позбавлений можливості розслабитись і відчувати, що робота зроблена їм добре. За нереалістичною оцінкою перспектив невідступно йдуть негативні, важкі почуття та сама невдача.

4. Особливості управлінської праці. З точки зору стресогенності управлінська праця має певні особливості:

По-перше, будь-якого керівника час від часу охоплює почуття професійної неспроможності. У свою чергу, неможливість чи нездатність опинитися на висоті свого професійного обов'язку тягне за собою відчуття особистісної поразки, особливо у фахівців із високим почуттям професійної відповідальності.

По-друге, управлінська праця пов'язана з перевантаженнями, тимчасовим пресингом, постійним перемиканням з однієї діяльності на іншу. У керівника часто немає жодної хвилини, щоб зупинитися та об'єктивно проаналізувати результати своєї роботи.

По-третє, управлінській праці характерна монотонність, нестача різноманіття. Керівник час від часу потребує нових вражень, щоб зберегти зібраність та творчі потенції. Монотонність пов'язана зі стресом, тому що одноманітність деяких аспектів роботи гостро нагадує керівнику про час, який спливає.

По-четверте, керівник часто приймає рішення при явній нестачі необхідної службової інформації або за неможливості передати необхідні інструкції у відповідні інстанції. Зазвичай це створює відчуття неповного контролю за подіями.

*Стресори позаслужбової діяльності, до яких належать:*

1. Стрес подружній. Виникає головним чином у результаті зіткнення або ж темпераментів, або ж інтересів (небажання допомагати по дому, затримки на роботі, ревності, різні погляди на життя, подружня зрада та інше).
2. Стрес, пов'язаний із дітьми. Проблема батьків та дітей стара, як світ, і тим не менш дає про себе знати. Керівник помічає, що діти роблять все зовсім не так, «як треба», забуваючи, що свого часу він вчиняв так само. Іноді починає звинувачувати себе в тому, що не може приділяти дітям належної уваги.
3. Стрес, пов'язаний з батьками та родичами. Це та ж сама проблема батьків і дітей, однак це погляд з іншого боку. Керівник не може зрозуміти, чому він, людина, яка впливає на долі великої кількості людей, все ще залишається сином чи донькою, яку продовжують виховувати. Якщо це пов'язано з будь-якою формою залежності, то стресові стани забезпечені напевно.
4. Стрес, пов'язаний з домашнім побутом. Головне при цьому, що у керівника занадто велика кількість домашніх обов'язків і занадто малий час для їх виконання.
5. Стрес, викликаний тиском навколишнього середовища на родину керівника. Тут і галасливі сусіди, і фінансові проблеми, пов'язані зі сплатою домашніх рахунків, і побутові проблеми, що виникають іноді тощо.

### **Поради психолога як зберегтися у надзвичайних ситуаціях та під час військових дій.**

Статистика свідчить про те що, саме неправильні дії та паніка, під час надзвичайних ситуацій, військових дій, є основною причиною численних жертв у подібних ситуаціях.

Кращий спосіб врятуватися – це уникнути загрози заздалегідь. Якщо навколо, стрімко розгортаються бойові дії, дуже важливо не перебувати в місцях, де ризик виявитися випадковою жертвою найбільш великий. У збройному конфлікті, в першу чергу, наносяться удари по ключовим об'єктам супротивника, критично важливим інфраструктурам, а разом й по мирних мешканцях, що перебувають поблизу цих об'єктів. Тому, вкрай важливо своєчасно евакуюватися або укритися у небезпечне місце.

## Як безпечно пережити військовий час?

Війна є важким випробуванням для кожного з нас. У це лихоліття нас постійно переслідують стреси, тривога, втома, почуття нетерпіння. Ми іноді відчуваємо, що сили покинули нас і це може вплинути на наше навчання, роботу та життя вдома. Тому є кілька правил, які допоможуть успішно подолати цю стресову ситуацію. Ці правила, звичайно, не в змозі змінити політичну реальність, але вони можуть змінити життя і допомогти спокійно пережити воєнний час чи інші не менш стресові ситуації. Дотримуючись цих нескладних правил, можна стати спокійнішим і сильнішим тілом і духом.

Дотримуйтеся заведеного порядку життя. Звичайне розмірене життя створює острівець безпеки в океані небезпек. Зберігаючи заведений розпорядок дня, ви демонструєте собі та оточуючим, що ви сильні та життєздатні. При цьому ви заявляєте, що продовжуєте жити і сподіватися попри все.

Дотримуйтеся режиму здорового харчування, займайтеся спортом та висипайтеся. У здоровому тілі – здоровий дух. Слідкуйте за своїм здоров'ям, і це допоможе вам успішно пережити лихоліття, не долаючи додаткових проблем.

Виконуйте вправи на розслаблення. Щоденні вправи на розслаблення допоможуть вам подолати стрес і згадати смак повсякденного життя. Чим регулярніше ви їх робите, тим краще навчитеся розслаблятися і підтримувати природний баланс в організмі. Все це безпосередньо впливає на настрій і душевний спокій. Спробуйте займатися кілька хвилин один-два рази на день.

Говоріть про свої почуття з близькими людьми. Почуття подібні до килимів – і ті, й інші потребують догляду та періодичного витрушування. Якщо ви поділитесь своїми почуттями та переживаннями, то ви знімете з себе їхній тягар і подивіться на них по-новому. Більше того, ви можете з подивом виявити, що й інші люди відчувають те саме, що й ви.

Допомагайте іншим. Це можуть бути батьки, діти або друзі, яким потрібно трохи участі чи підтримки. Ви також можете зайнятися волонтерською діяльністю в організації, яка вам подобається. Допомагаючи людям, що оточують вас, ви відчуєте себе набагато краще. Крім того, ви зможете довести собі, що у вас достатньо сил для того, щоб самому впоратися із ситуацією та надати допомогу іншим.

Виділіть час для улюблених занять. Щодня виділяйте час на те, що ви любите: заняття спортом чи мистецтвом, музика, читання та багато іншого. Це допоможе вам відволіктися від важкої реальності і пам'ятати про те, що навіть у важкі часи можна знайти оазис, який зробить життя кращим.

## **ПОРАДИ ОСВІТНЬОГО ОМБУДСМЕНА УКРАЇНИ.**

### *ДІЇ ДЛЯ ЗАХИСТУ ВІД НАСИЛЬНИЦЬКОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ЗАГРОЗИ МАСОВОГО НАСИЛЬСТВА*

Періодично і в українських школах виникають ситуації, у яких є загроза вторгнення або загроза масових насильницьких дій, де працівники закладу освіти ще можуть керувати ситуацією, хоча б частково, і повідомити про це силовим органам.

Ресурсний центр прав дитини пропонує рекомендації у разі загрози масових насильницьких дій та небезпеки:

#### ***Поради для керівництва шкіл:***

- Якщо є змога – подайте знак тривоги, але це не повинна бути пожежна сигналізація.
- Слідкуйте за ситуацією і переоцінюйте її.
- Будьте готові передати командування поліції або іншим силовим органам.
- Повідомте всіх, коли небезпека зникла.
- Після інциденту повідомте про обставини учнів та батьків.
- Хочемо зазначити, що задля швидкого та оперативного розшуку злочинців, збереження таємниці слідства та інших моментів, варто своє повідомлення для батьків та медіа узгодити з представниками силових структур.

#### ***Поради для працівників закладів освіти***

- Попередьте інших, щоб вони негайно сховалися та забезпечили безпеку дітей.
- Зберіть учнів всередині безпечного приміщення, якомога далі від загрози.
- Закрийте і замкніть двері ключем (за можливістю). Перемістіть меблі, щоб заблокувати доступ від загрози, за наявності та змоги.
- У разі загрози стрілянини, всі мають швидко лягти на підлогу і за можливості накритися меблями, щоб не бути мішенню.
- Вимкніть світло та всі пристрої, які можуть його подати.
- Вимкніть усі пристрої, що видають звуки: мобільні телефони, радіоприймачі тощо.
- Зберігайте тишу.
- Тримайтеся якомога далі від дверей і вікон.
- Залишайтеся спокійними, заспокоюйте тих, хто нервує.

#### ***Поради для учнів***

- Пам'ятайте про правила: не говори. Не біжи. Не штовхайся. Не повертайся.
- Виконуйте вказівки працівників закладу освіти.

- Зберігайте спокій та тишу.
- Якщо є потреба, допоможіть заблокувати двері меблями.
- Головне: сховатися, впасти та накритися.

### *ДІЇ У РАЗІ АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ ОПЕРАЦІЇ (СТРІЛЬБА, ВИБУХИ)*

У разі проведення військової або антитерористичної операції рекомендують:

лягти на підлогу обличчям вниз, поклавши руки долонями на потилицю; чітко виконувати команди співробітників антитерористичного підрозділу або військових уникаючи різких рухів.

### *ДІЇ У РАЗІ ПЕРЕСТРІЛКИ*

Державна служба України з надзвичайних ситуацій пропонує наступні рекомендації у разі перестрілки:

- Якщо стрілянина застала вас на вулиці, відразу ж ляжте й озирніться, виберіть найближче укриття й проберіться до нього, не піднімаючись у повний зріст. Укриттям можуть служити виступи будинків, пам'ятники, бетонні стовпи або бордюри, канави. Пам'ятайте, що автомобіль – не найкращий захист, тому що його метал тонкий, а пальне – вибухонебезпечне. За першої нагоди сховайтеся у під'їзді будинку, підземному переході, дочекайтеся закінчення перестрілки, обстрілу.
- Проводьте заходи для порятунку дітей, за необхідності прикрийте їх своїм тілом. За можливості повідомте про інцидент співробітників поліції.
- Якщо в ході перестрілки ви перебуваєте у будинку, – укрийтеся у ванній кімнаті й ляжте на підлогу, тому що перебувати у кімнаті небезпечно через можливість рикошету. Перебуваючи в укритті, стежте за можливим початком пожежі. Якщо пожежа почалася, а стрілянина не припинилася, залиште квартиру й сховайтеся в під'їзді, далі від вікон.

### *РОБОТА З УЧНЯМИ ТА СТУДЕНТАМИ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТЕРОРИСТИЧНИХ СИТУАЦІЙ*

У посібнику «Запобігання насильству в школах», яке розробило Федеральне бюро розслідувань, зібрані практичні поради досвідчених шкільних офіцерів щодо запобігання надзвичайних ситуацій та терористичних актів. Ці рекомендації можна використати й педагогам для запобігання насильству.

У посібнику зазначається, що учні та студенти є певним ключем до безпеки школи й проведення з ними постійних тренувань гарантує, що вони будуть знати та відповідно діяти під час потенційно небезпечних або загрозливих ситуацій.

Важливо враховувати, що:

- Атаки на школи не випадкові й часто плануються заздалегідь;

- У більшості випадків про атаку на школи знали інші особи, але не повідомляли про цю загрозу через страх, або не вірили, що загроза реальна, або не знали, до кого звернутися за порадою, або через брак часу;
- Перед нападом з'являються певні попереджувальні знаки;
- У більшості випадків насильства, які скоєні учнем, він мав певні проблеми з поведінкою.

*Поради педагогам, як комунікують з учнями та студентами щодо безпеки:*

- Застерігайте учнів та студентів бути пильними й заохочуйте повідомляти про будь-які загрози або підозрілу поведінку;
- Поділіться історіями запобігання терактів за повідомленнями учнів чи студентів;
- Запевніть студентів, що їхні повідомлення будуть зберігатися конфіденційними та анонімними;
- Покажіть учням та студентам різницю між балачками (доносом) і повідомленням відповідальної людини, коли є проблема небезпеки;
- Попросіть студентів сприймати всі погрози серйозно, навіть ті, які робляться жартома;
- Просіть повідомити про загрозу, інцидент або підозрілу поведінку, навіть якщо учні та студенти міркують, що інші про це вже знають;
- Будьте в курсі загроз і постів, зроблених в онлайн-блогах і публікаціях у соціальних мережах.

Матеріали підібрав та упорядкував

зав. ЦПП, СР та ЗСЖ КВНЗ «ХАНО» Володимир Носенко