

10.22633/rpge.v29iesp2.20656



Revista on line de Política e Gestão Educacional  
Online Journal of Policy and Educational Management



<sup>1</sup> Departamento de Filologia Estrangeira e Ucraniana, Faculdade de Tecnologias Educacionais e Sociais Digitais, Universidade Técnica Nacional de Lutsk, Lutsk, Ucrânia.

<sup>2</sup> Departamento de Gestão, Faculdade de Negócios e Direito, Universidade Técnica Nacional de Lutsk, Lutsk, Ucrânia.

<sup>3</sup> Departamento de Tecnologias Sociais e Humanitárias, Faculdade de Tecnologias Educacionais e Sociais Digitais, Universidade Técnica Nacional de Lutsk, Lutsk, Ucrânia.

## MODELOS ESTRANGEIROS DE ESTABILIDADE EDUCACIONAL DURANTE CRISES

MODELOS EXTRANJEROS DE ESTABILIDAD EDUCATIVA DURANTE CRISIS

FOREIGN MODELS OF EDUCATIONAL STABILITY DURING CRISES

Liudmyla MIALKOVSKA<sup>1</sup>

[l.myalkovska@lutsk-ntu.com.ua](mailto:l.myalkovska@lutsk-ntu.com.ua)



Nataliia VAVDIIUK<sup>2</sup>

[n.vavdiyuk@lntu.edu.ua](mailto:n.vavdiyuk@lntu.edu.ua)



Nataliia KORETSKA<sup>2</sup>

[n.koretska@lntu.edu.ua](mailto:n.koretska@lntu.edu.ua)



Iryna ZABIIAKA<sup>1</sup>

[irina.zabiiaka@ukr.net](mailto:irina.zabiiaka@ukr.net)



Olha PIMENOVA<sup>3</sup>

[o.pimenova@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.pimenova@lutsk-ntu.com.ua)



Larysa PYLYPIUK<sup>4</sup>

[larysaplypiuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:larysaplypiuk@lutsk-ntu.com.ua)



Liudmyla STRYZHEUS<sup>2</sup>

[l.stryzheus@lntu.edu.ua](mailto:l.stryzheus@lntu.edu.ua)



### Como referenciar este artigo:

Mialkovska, L., Vavdiuk, N., Koretska, N., Zabiiaka, I., Pimenova, O., Pylypiuk, L., & Stryzheus, L. (2025). Modelos estrangeiros de estabilidade educacional durante crises. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 29(esp2), e025053. <https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp2.20656>

**Submetido em:** 13/08/2025

**Revisões requeridas em:** 05/09/2025

**Aprovado em:** 17/11/2025

**Publicado em:** 25/11/2025

**RESUMO:** O estudo analisa abordagens para garantir a qualidade do ensino superior em contextos de crise, considerando os impactos de pandemias, guerras e desastres naturais sobre os recursos institucionais e os processos de gestão. Com base em dados secundários de uma pesquisa realizada entre abril e julho de 2023 com 489 respondentes de países europeus, identificaram-se transformações significativas nas universidades desde a crise da covid-19. Observou-se maior foco na saúde mental dos estudantes, expansão do ensino híbrido e popularização do trabalho remoto entre o pessoal administrativo. As universidades intensificaram o uso de ferramentas online para admissões e marketing digital em estratégias de comunicação. No período pós-crise, nota-se também o fortalecimento da preparação institucional para emergências e gestão de crises. O estudo dedica especial atenção à resposta das universidades europeias à guerra na Ucrânia e às suas implicações para o ensino superior.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da qualidade. Educação. Situações de crise. Comunicação de crise. Política de comunicação.

**RESUMEN:** El estudio analiza los enfoques para garantizar la calidad de la educación superior en contextos de crisis, considerando el impacto de las pandemias, las guerras y los desastres naturales en los recursos institucionales y los procesos de gestión. Con base en datos secundarios de una encuesta realizada entre abril y julio de 2023 con 489 encuestados de países europeos, se identificaron transformaciones significativas en las universidades desde la crisis de la COVID-19. Se prestó mayor atención a la salud mental de los estudiantes, se expandió el aprendizaje híbrido y se popularizó el trabajo remoto entre el personal administrativo. Las universidades han incrementado el uso de herramientas en línea para la admisión y el marketing digital en las estrategias de comunicación. En el período posterior a la crisis, también se ha fortalecido la preparación institucional para emergencias y la gestión de crisis. El estudio presta especial atención a la respuesta de las universidades europeas a la guerra en Ucrania y sus implicaciones para la educación superior.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de la calidad. Educación. Situaciones de crisis. Comunicación de crisis. Política de comunicación.

**ABSTRACT:** The study analyses approaches to ensuring the quality of higher education in crisis contexts, considering the impacts of pandemics, wars, and natural disasters on institutional resources and management processes. Based on secondary data from a survey conducted between April and July 2023 with 489 respondents from European countries, significant transformations were identified in universities since the COVID-19 crisis. There was a greater focus on student mental health, the expansion of hybrid learning, and the popularization of remote work among administrative staff. Universities have increased the use of online tools for admissions and digital marketing in communication strategies. In the post-crisis period, there has also been a strengthening of institutional preparedness for emergencies and crisis management. The study pays special attention to the response of European universities to the war in Ukraine and its implications for higher education.

**KEYWORDS:** Quality management. Education. Crisis situations. Crisis communications. Communication policy.

Artigo submetido ao sistema de similaridade



---

**Editor:** Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

## **INTRODUÇÃO**

Desafios externos não planeados e incontroláveis complicam seriamente o funcionamento das universidades. Ao mesmo tempo, como mostram as pesquisas (Deborah, 2014), o sistema de garantia de qualidade nas instituições de ensino superior não está suficientemente adaptado às condições da crise.

Isso é confirmado pela prática: relatórios não oficiais de universidades alemãs indicam dificuldades decorrentes da pandemia de covid-19. Um número significativo de estudantes não conseguiu continuar ou iniciar seus estudos, conforme relatado por quase 60% das universidades.

Além disso, cerca de 40% foram forçados a desistir devido a restrições do governo. Estima-se que aproximadamente 80.000 alunos tenham interrompido seus estudos completamente. Como resultado, as universidades têm enfrentado problemas na previsão dos recursos necessários para o funcionamento efetivo da instituição em um contexto de crescente incerteza (Henkey, 2018).

Em 2023, a Associação Universitária Europeia realizou um estudo sobre mudanças problemáticas no sistema de ensino superior e observou como o conflito armado na Ucrânia afetou as atividades das instituições educacionais europeias (MacAskill, 2019). A maioria das 489 instituições de ensino superior pesquisadas já começou a adaptar seus currículos para estudantes ucranianos e está pronta para雇用 profissionais ucranianos.

Assim, a pandemia e a guerra na Ucrânia tornaram-se os principais fatores críticos que forçaram as universidades a adotar uma abordagem inovadora para o planejamento de programas acadêmicos, revisar as mudanças na mobilidade da população e explorar novas formas de fornecimento de recursos e pessoal. Tudo isso requer um paradigma especial para analisar algoritmos para gerenciar a qualidade da educação em condições de crise.

Isto posto, o objetivo deste artigo é estudar o trabalho das universidades estrangeiras na garantia da qualidade das atividades educacionais em condições de mudanças bruscas em regimes flexíveis restritivos.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

Em tempos de crise, novas reformas qualitativas nas instituições educacionais exigem mais transformações organizacionais e técnicas nos esquemas de aprendizagem, incluindo sua transição para o ensino à distância, onde a aprendizagem pode ser conduzida sistematicamente sem interrupção, garantindo padrões de qualidade adequados para o desenvolvimento de processos (Bojović et al., 2020).

A qualidade da educação é alcançada por meio de estratégias de gestão e ações metodológicas que contribuem para a formação de estruturas e sistemas que garantem a oferta de

serviços educacionais. Os sistemas de informação fornecem assistência importante na coleta de informações sobre processos educacionais para pesquisas e estudos científicos (Mialkovska et al., 2023a).

Essa gestão permite controlar a qualidade em todos os níveis de atividades de uma instituição de ensino.

Em certos casos, as crises educacionais podem surgir devido a desastres naturais, desigualdade social – culturas isolacionistas étnicas, religiosas ou outras –, a pandemia global de covid-19, ação militar e condições econômicas extremamente instáveis, incluindo escassez de financiamento público (Martínez-Campillo & Fernández-Santos, 2020).

Os pesquisadores identificam esse conceito para fundamentar cientificamente o problema da oposição negativa e ilógica extrema e da resposta inadequada às circunstâncias situacionais. A abordagem de gerenciamento de crises pressupõe que o problema deve ser resolvido de forma diferente. Isso requer um conceito sólido de planejamento estratégico estrutural, sem mencionar o planejamento funcional e de recursos, bem como estruturas de gestão administrativa para controlar e monitorar os gastos com recursos e a prestação de serviços educacionais (Mialkovska et al., 2023b).

Nesses casos, são utilizadas ferramentas e programas especiais projetados para funcionar em condições extremas; são aplicados por administradores e outros responsáveis em instituições de ensino (Al-Janabi et al., 2022).

Ao estudar a gestão da qualidade na educação em situações de crise, o foco geralmente está na identificação de fatores-chave e nos modelos mais eficazes de gestão em situações de crise.

Com base em uma pesquisa com professores de trinta escolas de educação geral, Samawi (2021) identifica os principais componentes do gerenciamento de crises bem-sucedido: liderança e planejamento claros e concisos, comunicação oportuna, comunicação de rotina adequada, trabalho em equipe e cooperação.

O estudo de Mialkovska et al. (2024c) enfatiza o papel de liderança do gestor, ou mais precisamente, as competências de gestão, como um dos fatores-chave na eficácia do sistema de ensino secundário. Como observam os autores, para alcançar tais transformações, fica claro que uma visão clara, formulação de tarefas e desenvolvimento de um plano são necessários na fase de implementação das mudanças.

Assim como outros pesquisadores, Bush (2020) chama a atenção para a qualidade da liderança como fator de crise para instituições educacionais em países progressistas: EUA, Reino Unido, Malásia, Nepal e África do Sul. Em Chipre, a importância das competências gerenciais é enfatizada nas instituições de ensino profissional e técnico como uma frase de prontidão para e após uma crise.

## **MÉTODOS DE PESQUISA**

O estudo baseia-se em métodos científicos gerais de análise de dados secundários de um inquérito europeu a representantes de instituições de ensino superior (European University Association, 2024). A fonte foram dados estatísticos sobre o desenvolvimento das instituições de ensino superior na Europa coletados de abril a julho de 2023. Esta informação foi utilizada para formular políticas sobre o sistema europeu de ensino superior, incluindo uma análise dos sistemas de garantia de qualidade no ensino superior europeu e uma avaliação da eficácia das medidas de resposta à crise causada pela pandemia e pela guerra na Ucrânia (European University Association, 2024).

De acordo com os entrevistados, 40,7% deles afirmaram que o número de alunos em sua instituição de ensino superior variou de 7.500 a 24.900, enquanto 39,3% afirmaram que havia menos de 7.500 alunos e outros 14,7% relataram entre 25.000 e 49.900 alunos. Por tipo de instituição, a maior parcela dos entrevistados veio de instituições multidisciplinares — 56,6%. Além disso, 17,6% dos entrevistados eram de universidades especializadas específicas, 11,5% de instituições de ciências aplicadas, 7,6% de institutos técnicos e 5,1% de escolas de arte ou conservatórios.

O SPSS Statistics versão 22.0 foi utilizado para esta análise. Para estudar os principais mecanismos catastróficos e observar reações a fenómenos de crise, foram utilizadas questões específicas para a área de investigação para 2024 (European University Association, 2024), nomeadamente:

1. Pergunta 9: Na sua opinião, qual dos eventos ocorridos nos últimos 5 anos mudou mais significativamente a estratégia geral de sua instituição de ensino superior?
2. Pergunta 11: Na sua opinião, de que forma as tendências nacionais de reforma em várias áreas afectaram significativamente as actividades da sua instituição nos últimos 5 anos?
3. Pergunta 16: A participação dos alunos na gestão e controle de qualidade da educação é esperada em sua universidade?
4. Pergunta 31: A atividade da sua instituição de ensino superior em várias áreas aumentou em 2023 em comparação com o período de referência?
5. Pergunta 49: Que medidas ativas sua instituição tomou em relação às ações militares na Ucrânia?

## **RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO**

As abordagens e ferramentas para o controle de qualidade na educação em diferentes países são amplamente moldadas pelas especificidades da política nacional, da economia,

da situação sociodemográfica e de outros fatores. As reformas no campo da educação, que geralmente visam melhorar a qualidade da educação universitária, também são de particular importância (Tokel et al., 2017).

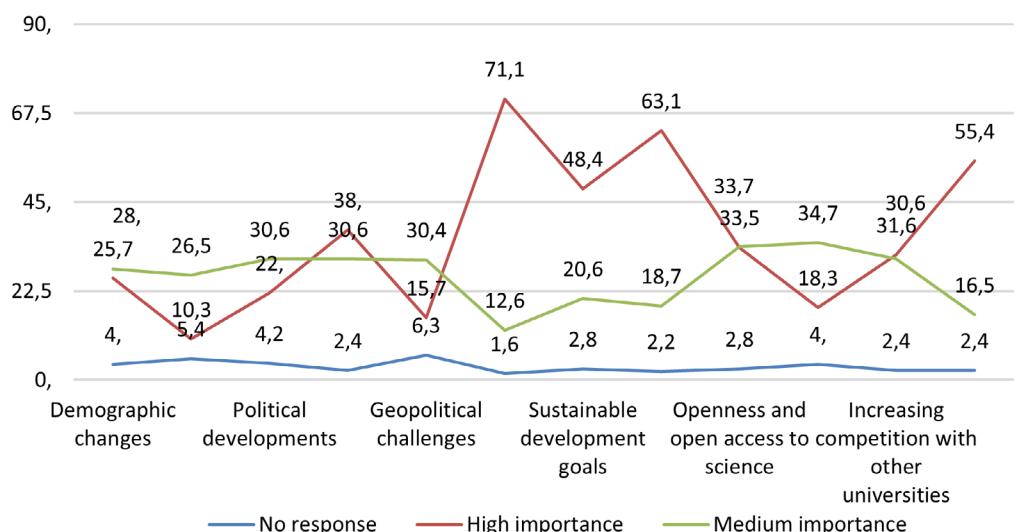
De acordo com os resultados do inquérito, a maioria dos inquiridos identificou como eventos estratégicos fundamentais no desenvolvimento de estratégias nas instituições de ensino superior: a introdução ativa de tecnologias digitais (71,1%), as consequências da pandemia covid-19 (63,1%), o reforço da cooperação interuniversitária (55,4%), o foco na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (48,1%), as mudanças na economia (38,0%), abertura científica (33,5%) e aumento da concorrência entre as instituições de ensino superior (31,6%).

O grau médio de influência na formação de estratégias em instituições de ensino superior inclui ciência aberta (44,7%), rankings universitários (34,7%), situação política (30,6%), situação econômica (30,6%), situação geopolítica (30,4%) e competição interuniversitária (30,6%) (Figura 1).

Em nossa opinião, os resultados existentes da análise secundária são insuficientes para uma avaliação abrangente do impacto desses fatores na crise e nos correspondentes desafios de adaptação enfrentados pelas instituições educacionais.

**Figura 1**

*Avaliação dos inquiridos sobre o impacto de vários acontecimentos na estratégia global das instituições de ensino superior nos últimos cinco anos*



*Nota.* Calculado pelo autor.

De acordo com a pesquisa, a maioria dos entrevistados acredita que as reformas educacionais no país para financiar as universidades pelo Estado tiveram um impacto significativo (51,7%) ou moderado (18,7%) nas ações do governo. 8,7% dos entrevistados reclamaram que

seu país não implementou tais reformas, enquanto 3,4% dos entrevistados relataram que as mudanças educacionais não tiveram impacto no financiamento institucional (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Avaliação da importância das reformas nacionais na educação para as instituições de ensino superior em várias áreas da sua atividade*

Resposta	Número de inquiridos, pessoas	Porcentagem de entrevistados, %	Participação total, %
<i>Financiamento institucional</i>			
Sem resposta	10	3,0	3,0
Alta importância	101	51,7	54,7
Importância média	86	18,7	74,6
Nenhuma reforma nos últimos cinco anos	37	8,7	84,4
Baixa importância	11	3,4	
Total	245	85,5%	216,7%
<i>Gestão e autonomia</i>			
Sem resposta	12	1,6	1,6
Alta importância	140	40,2	43,0
Importância média	116	15	70,0
Nenhuma reforma nos últimos cinco anos	57	12,8	82,8
Baixa importância	20	5,0	
Total	345	74,6	197,4
<i>Garantir a qualidade da educação</i>			
Sem resposta	13	2,9	1,8
Alta importância	217	56,0	588
Importância média	78	17,1	77,0
Nenhuma reforma nos últimos cinco anos	27	6,7	84,8
Baixa importância	10	3,0	
Total	345	85,7	751,6

*Nota.* Calculado pelo autor.

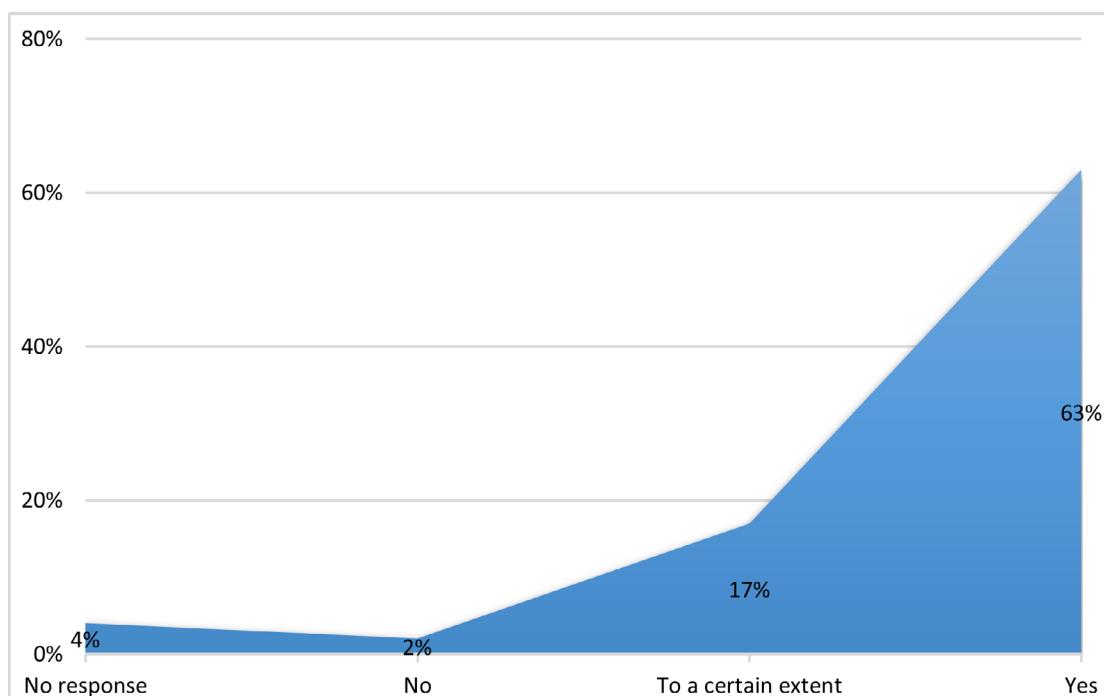
Entre os 378 participantes da pesquisa, 40,2% relataram que as reformas educacionais afetaram significativamente os processos de gestão e o nível de autonomia nas instituições de ensino superior. Além disso, 15% perceberam esse impacto como moderado, enquanto 5,0% acreditavam que tais mudanças não tiveram impacto significativo na sofisticação gerencial e na autonomia das universidades. No entanto, deve-se notar que os dados coletados apresentam algumas limitações que não fornecem uma compreensão completa do impacto das reformas nos sistemas de garantia de qualidade nas universidades.

Conforme observado por 56,0% dos entrevistados, as mudanças na política de qualidade da educação são de suma importância, enquanto outros 17,1% consideram essas reformas moderadamente importantes para manter um nível adequado de serviços educacionais nas instituições de ensino superior. Apenas 3,0% dos entrevistados compartilham a visão de que as mudanças nessa área não são significativas o suficiente para melhorar a qualidade do ensino (Sharifi et al., 2021).

Além disso, os resultados da pesquisa mostram que, de acordo com os entrevistados, aproximadamente 63% das instituições de ensino superior oferecem aos alunos oportunidades suficientes para participar ativamente dos processos de gestão relacionados à garantia da qualidade (Figura 2).

**Figura 2**

*Distribuição das respostas dos entrevistados universitários sobre a participação dos alunos na gestão universitária, particularmente na garantia de qualidade (por exemplo, por meio de inspeções)*



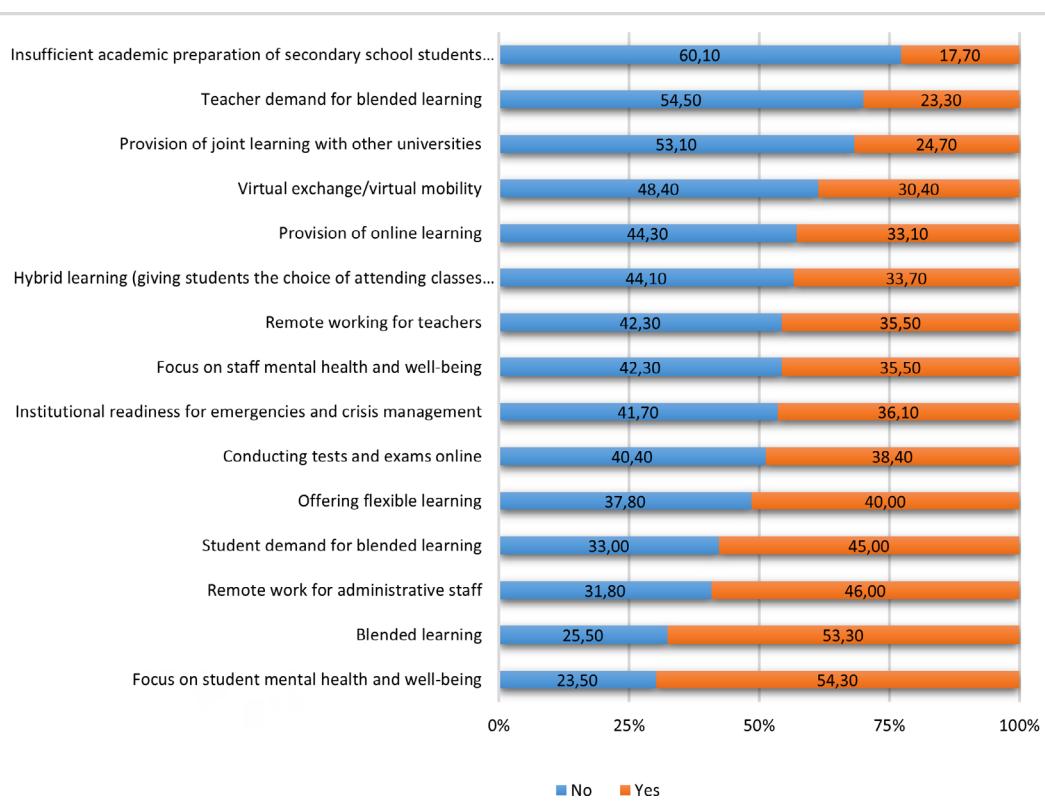
*Nota.* Calculado pelo autor.

De acordo com os entrevistados, em 2023, as universidades viram melhorias notáveis em algumas áreas em comparação com o período anterior à pandemia de 2020. 54,3% dos entrevistados relataram um aumento na atenção dada à saúde mental dos alunos. Além disso, 52,3% observaram um uso mais amplo do ensino híbrido, enquanto 46,0% observaram um aumento no número de funcionários administrativos que, tendo mudado para o trabalho remoto, ofereceram serviços de emprego remoto.

Além disso, 45% dos entrevistados observaram que em 2023 houve um aumento do interesse dos alunos em programas educacionais híbridos, enquanto 40,0% observaram um aumento nas estruturas flexíveis de aprendizagem oferecidas pelas instituições de ensino superior. Até 38,4% dos entrevistados observaram que a parcela de testes online no currículo aumentou (Figura 3).

**Figura 3**

*Respostas dos inquiridos sobre as alterações em 2023 nas atividades das instituições de ensino superior por área de trabalho face à situação anterior à pandemia covid-19*



*Nota.* Calculado pelo autor.

Embora 36,1% dos inquiridos prevejam que, até 2023, as instituições de ensino superior estarão mais bem preparadas para emergências e gestão de crises do que em 2020, os restantes 41,7% acreditam que não ocorreram alterações significativas a este respeito.

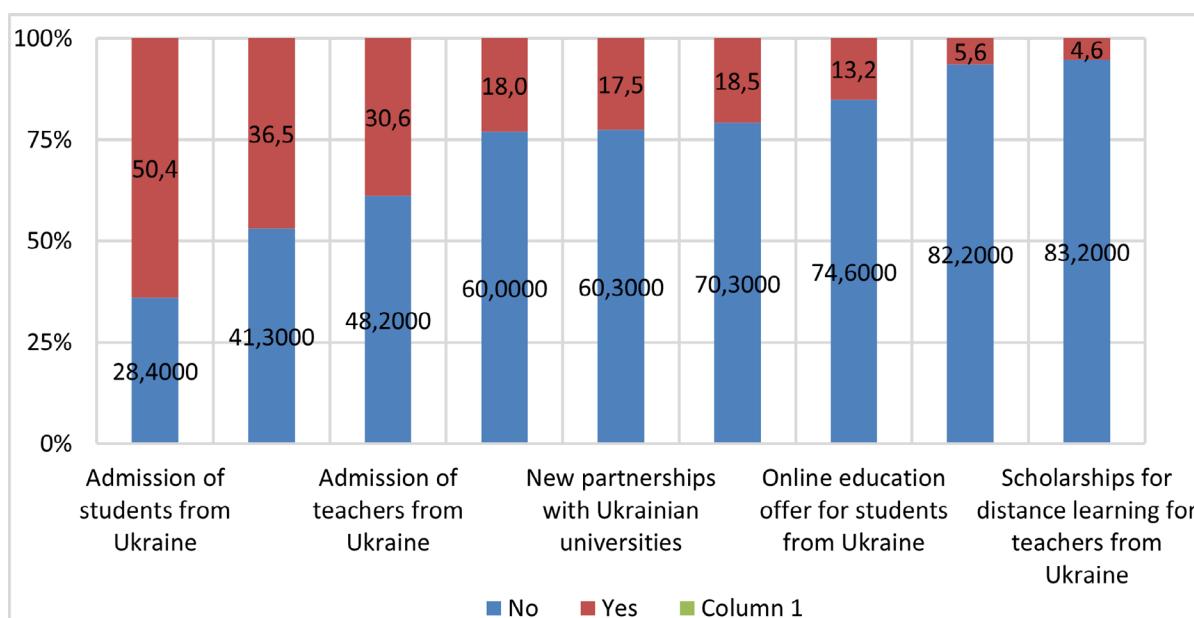
Estudos sociológicos realizados na Alemanha mostram que a resposta das universidades aos desafios impostos pela pandemia e pelo subsequente bloqueio tem sido bastante lenta. No verão de 2020, cerca de metade das instituições de ensino superior havia mudado para um modelo de ensino misto, algumas haviam mudado para um modelo totalmente online e o restante oferecia uma combinação de ensino presencial e à distância. Mais de 80% das universidades forneceram apoio financeiro e material aos estudantes que estavam no exterior na época, possibilitando-lhes o retorno ao país (Kercher & Westfeld, 2020).

Quase 60% das universidades alemãs organizaram reuniões online para alunos do primeiro ano, e quase metade delas ativou canais digitais para envolver o público. Mais de 70% das instituições de ensino mudaram seus procedimentos de admissão para estudantes estrangeiros (pandemia de covid-19), modificando os requisitos de admissão, procedimentos de inscrição e documentos exigidos. Cerca de 55% das universidades estenderam os prazos de inscrição, enquanto metade das instituições possibilitou a inscrição online (Kercher & Westfeld, 2020).

Em resposta aos eventos militares na Ucrânia, as universidades europeias procuraram ajudar estudantes e professores ucranianos de várias maneiras. As medidas tomadas incluíram: admissão de estudantes da Ucrânia — 50,4%, condições financeiras especiais (descontos ou subsídios nas mensalidades) — 36,5% e oportunidades de emprego para professores ucranianos — 30,6% (Figura 4).

**Figura 4**

*Respostas dos entrevistados universitários às medidas tomadas pelas universidades europeias em resposta à guerra na Ucrânia*



Nota. Calculado pelo autor.

Entre as medidas menos acessíveis implementadas pelas instituições de ensino superior ucranianas, a cooperação com instituições nacionais (ucranianas) representa 18%. O estabelecimento de novas formas de parceria com universidades ucranianas representa 17,5%. No ensino à distância para estudantes e professores ucranianos, as bolsas online de instituições de ensino superior ucranianas representam 13,2% e 4,6%, respectivamente. O uso de materiais digitais de instituições de ensino superior ucranianas em programas de parceria representa 5,6%. Ao mesmo tempo, 13,2% dos entrevistados indicaram que sua instituição não oferece nenhuma forma de apoio.

## **DISCUSSÃO**

É claro que, embora a maioria das instituições de ensino superior tenha um único eixo estratégico, estratégias claras como tal são moldadas por circunstâncias externas. Talvez a influência mais poderosa na formação de estratégias universitárias em diferentes países tenha sido a transformação digital e a pandemia de covid-19 que começou em 2020 (Dreesen et al., 2020).

Após a pandemia, a crise do coronavírus continuou a ter impacto no sistema educacional. Entre outras coisas, isso levou a uma maior atenção à saúde mental dos alunos, ao uso mais ativo da administração remota pela equipe e à introdução de processos educacionais flexíveis (Kankamnge et al., 2020).

A redução da desigualdade nas parcerias, a competição com outras instituições, o foco na consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável, o crescimento económico, a abertura e a atividade científica são fatores-chave na definição das estratégias das instituições de ensino superior europeias. Enquanto isso, fatores menos importantes, embora não insignificantes, incluem a situação política ou mudanças geopolíticas nas posições de classificação (Coombs, 2007).

Em resposta à guerra na Ucrânia, as universidades europeias adotaram várias estratégias reativas destinadas a mitigar a crise educacional. As respostas comuns incluíram aceitar estudantes e professores ucranianos, fornecer assistência financeira e fortalecer iniciativas de parceria educacional com instituições de ensino superior ucranianas. Esses achados são consistentes com as conclusões de outros pesquisadores (Gherghina et al., 2009).

Ovie (2022) enfatiza o impacto da cooperação interna e externa na eficácia das ações realizadas pelas universidades. Deve-se notar também que as atividades das universidades são em grande parte determinadas por equipes especializadas em gerenciamento de crises formadas para essas situações.

O estudo de Al-Janabi et al. (2022) enfatiza a importância do compartilhamento e gestão do conhecimento durante uma crise. Essa abordagem não foi difundida entre as universidades europeias durante a guerra na Ucrânia.

Assim, pode-se argumentar que o evento atual desencadeou uma mudança na gestão do desenvolvimento universitário e no sistema de garantia da qualidade da educação. O foco tem sido a digitalização da gestão: a popularização dos formatos de ensino híbrido, o trabalho remoto para funcionários administrativos, a promoção ativa do ensino online nas instituições de ensino superior e o envio eletrônico de documentos pelos alunos.

Ao mesmo tempo, a falta de informação regulamentada sobre o estado terrível do ensino de gestão universitária em situações extremas limita significativamente a avaliação da adequação da resposta das instituições de ensino superior europeias nas diferentes fases da crise.

## CONCLUSÃO

A experiência na organização de sistemas de garantia da qualidade da educação em todo o mundo, incluindo períodos de resposta aguda ou recuperação pós-crise, confirma que as universidades europeias estão se adaptando sistematicamente a desafios excepcionais. Um dos principais fatores de adaptação à pandemia foi a transformação digital flexível da gestão nas universidades europeias. Durante a pandemia, as principais mudanças no sistema de garantia de qualidade da educação na Europa incluíram a organização de atividades de marketing, treinamento, trabalho administrativo e até mesmo interação com o recrutamento usando medidas compatíveis com a covid-19.

As universidades europeias demonstraram um nível impressionante de criatividade na síntese de soluções para os problemas criados pela pandemia no contexto da guerra em grande escala em curso na Ucrânia. Enquanto a primeira situação afetava principalmente o planejamento estratégico das instituições de ensino superior, a ameaça de guerra significava que uma atenção especial estava voltada para o apoio a alunos e professores afetados pela ação militar.

Ao mesmo tempo, o estudo apresenta algumas limitações devido à falta de informação sobre o impacto de fatores individuais na gestão de crises nas instituições de ensino superior europeias. Há uma falta de dados de pesquisa empírica que documentem como as reformas educacionais nacionais afetaram a gestão e a garantia da qualidade em situações extremas. Essas lacunas destacam a necessidade de pesquisas para avaliar a preparação dos sistemas de ensino superior para emergências.

## REFERÊNCIAS

Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organisations in crisis management strategy: A case study. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(1), 8–21. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i1art1>

Bojović, Ž., Bojović, P. D., Vujošević, D., & Šuh, J. (2020). Education in times of crisis: Rapid transition to distance learning. *Computer Applications in Engineering Education*, 28(6), 1467–1489. <https://doi.org/10.1002/cae.22318>

Bush, T. (2020). Managing a crisis: A contemporary challenge for all educational leaders. *Educational management administration & Leadership*, 48(6), 959–963. <https://doi.org/10.1177/1741143220951885>

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.

Dreeseni, T., Akseer, S., Brossard, M., Dewan, P., Giraldo, J.-P., Kamei, A., Mizunoya, S., & Correa, J. S. O. (2020). *Promising practices for equitable remote learning emerging lessons from COVID-19 education responses in 127 countries*. UNICEF Office of Research: Innocenti. <https://inee.org/sites/default/files/resources/IRB%202020-10.pdf>

Dumas, T. K., Gates, S., & Deborah, R. (2014). *Evidence for Homeschooling: Constitutional Analysis in Light of Social Science Research*. Education and Behavior. <http://www.educationandbehavior.com/wp-content/uploads/2014/09/Evidence-for-Homeschooling.pdf>

European University Association (2024). *Data for EUA Trends 2024: European higher education institutions in times of transition* [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13768235>

Gherghina, R., Vaduva, F., & Postole, M. A. (2009). The performance management in public institutions of higher education and the economic crisis. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 639–645. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2009.11.2.3>

Henkey, T. (Ed.). (2018). Natural hazards and the urban environment. In T. Henkey, *Urban Emergency Management* (pp. 33–48). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805307-2.00003-2>

Kankanamge, N., Yigitcanlar, T., & Goonetilleke, A. (2020). How engaging are disaster management related social media channels? The case of Australian state emergency organisations. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101571. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101571>

Kercher, J., & Westfeld, B. (2020). *Targeted support for universities in crisis management. COVID-19 and the impact on international student mobility in Germany*. DAAD. <https://www2.daad.de/der-daad/daad-aktuell/en/77069-targeted-support-for-universities-in-crisis-management/>

MacAskill, K. (2019). Public interest and participation in planning and infrastructure decisions for disaster risk management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 39, 101200. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101200>

Martínez-Campillo, A., & Fernández-Santos, Y. (2020). The impact of the economic crisis on the (in)efficiency of public Higher Education institutions in Southern Europe: The case of Spanish universities. *Socio-Economic Planning Sciences*, 71, 100771. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100771>

Mialkovska, L., Herasymchuk, H., Sushyk, I., Martyniuk, Y., Haponchuk, O., & Melnychuk, Y. (2023b). Management models and methods in modern education: information technologies, sustainability and development. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 16(se2), 94–108. <https://doi.org/10.14571/brajets.v16.nse2.94-108>

Mialkovska, L., Maiboroda, O., Koretska, N., Martyniuk, Ya., Haponchuk, O., & Korobchuk, L. (2024a). Contemporary Management Innovations in Shaping the Educational Process: Insights from Europe. *Archives Des Sciences*, 74(6), 51–58. <https://doi.org/10.62227/as/74607>

Mialkovska, L., Redchuk, R., Sushyk, I., Martyniuk, Y., Maiboroda, O., & Savchuk, N. (2023c). Social Management and Digital Communications as Important Components of Modern Higher Education. *Cadernos de Educacao Tecnologia e Sociedade*, 16(1), 143–152. <https://doi.org/10.14571/brajets.v16.n1.143-152>

Ovie, G. (2022). Crisis response in higher education: insights from educational leaders. *Journal of Educational Thought*, 55(1), 43–68. <https://doi.org/10.55016/ojs/jet.v55i1.75674>

Samawi, F. (2021). Educational crisis management requirements and its relation to using distance learning approach: A cross-sectional survey of secondary stage schools in al-balqa'a govern orate during COVID-19 outbreak from the perspectives of teachers. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 22(3), 196–212. <https://doi.org/10.17718/tojde.961837>

Sharifi, A., Allam, Z., Feizizadeh, B., & Ghamari, H. (2021). Three decades of research on smart cities: Mapping knowledge structure and trends. *Sustainability*, 13(13), 7140. <https://doi.org/10.3390/su13137140>

Tokel, A., Ozkan, T., & Dagli, G. (2017). Crisis management skills of school administrators in terms of school improvement: Scale development. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11), 7573–7579. <https://doi.org/10.12973/ejmste/80152>

*CRedit Author Statement*

---

**Reconhecimentos:** Agradecemos à Universidade Nacional Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic (Ucrânia).

**Financiamento:** Nenhum.

**Conflitos de interesse:** Nenhum.

**Aprovação ética:** Não é necessário submeter à ética.

**Disponibilidade de dados e material:** Os dados e materiais utilizados no trabalho não estão disponíveis.

**Contribuições dos autores:** Todos os autores participaram igualmente da construção do artigo.

---

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação**

Revisão, formatação, normalização e tradução

