

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра освітології і педагогіки

РИСАН Максим Валерійович

**Ефективність якості прийняття управлінських
рішень./ Quality Effectiveness of the Management
Decision-Making Process**

спеціальність: 011 Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ОСУЗОМ-21
М.В. Рисан
Науковий керівник:
д.пед.н., проф. Л.З. Ребуха

В.о. завідувача кафедри
В. М. Чайка

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	7
1.1 Поняття якості управлінської освітньої діяльності та освітніх управлінських рішень.....	7
1.2 Властивості якості управлінських освітніх рішень.....	13
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2 ОСВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЇХ ОЦІНКА.....	21
2.1 Роль управлінської культури в підвищенні якості освітніх рішень..	21
2.2 Методи аналізу та оцінки якості освіти.....	25
Висновки до другого розділу.....	29
РОЗДІЛ 3. ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОСВІТІ: ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ПРИКЛАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	31
3.1 Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в освіті.....	31
3.2 Приклади ефективних управлінських рішень в освіті та методичні рекомендації щодо для підвищення ефективності освітнього процесу в умовах війни.....	39
Висновки до третього розділу.....	43
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Для покращення якості освіти та її відповідності міжнародним стандартам Україні необхідно не лише адаптувати інституційні зміни, але й активно впроваджувати методики оцінювання та аналізу. Інтеграція закордонного досвіду може стати ключем до вдосконалення освітніх практик, а також до розв'язання існуючих проблем. Якість освіти є одним із ключових факторів, що визначають рівень соціально-економічного розвитку суспільства та конкурентоспроможність країни на міжнародній арені. Сучасні умови глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та зростання вимог до професійної підготовки спеціалістів ставлять перед системою освіти нові виклики. Забезпечення високої якості освіти вимагає інтеграції міжнародних стандартів, використання інноваційних методів навчання, а також ефективного управління освітніми процесами.

Незважаючи на визначеність концепцій та зусилля з інтеграції до Європейського та міжнародного простору, в Україні залишаються проблеми, які впливають на якість навчання здобувачів освіти. У працях С. Шевченка та О. Кришень акцентується увага на тому, що інтеграція освіти за міжнародними стандартами потребує впровадження механізмів самооцінювання. Це дозволяє краще оцінити ефективність управлінських рішень у сфері освіти, так як якість освітніх програм повинна відповідати їхньому практичному впливу на освітній процес. Учені (Л. Петренко [54], Н. Ничкало [34] та ін.) досліджують різноманітні аспекти, що забезпечують якість освіти, включаючи використання минулих досягнень і досвіду для інноваційного розвитку сучасної освіти. Водночас аналіз наукових джерел та останніх досліджень у цій царині засвідчує існування проблематики моніторингу якості освіти, яку нині науковці розглядають з різних аспектів, охоплюючи різноманітні підходи до управління освітою та оцінювання навчального процесу. Зокрема, дослідження зосереджені на таких напрямках: О. Білик, С. Жарая,

О. Жаровська – проаналізували управлінський моніторинг у системі оцінювання якості освіти [5]; В. Биков – роль цифрових систем в оцінюванні результатів науково-педагогічних досліджень [2–4]; С. Гаркавенко – вивчала особливості управління якістю освітньої діяльності в аспекті інформаційно-комунікаційних технологій [12]; І. Герасимчук – дав оцінку ефективності управлінських рішень в освіті [14]; І. Єгорова – описала методичну складову моніторингу та оцінювання якості освіти [32]; О. Коврига – відобразила процес прийняття управлінських рішень [26]; І. Козубовська – дослідження моніторингу якості освіти [27]; О. Пехота – дослідила вплив інноваційних технологій на управління освітніми системами [40]; І. Шимків – вивчав моніторинг якості освіти закордоном [61]; О. Чемерис – здійснив огляд якості освіти як загальної тенденції європейської інтеграції [58] та ін.

Дослідження науковців вказують на багатовимірний характер проблематики ефективності якості освіти, яке охоплює питання управління якістю, методології управління та оцінки результативності навчання здобувачів освіти. Значний вплив на якість освіти мають управлінські рішення, прийняті на рівні освітніх закладів. Саме вони визначають стратегічний напрямок розвитку, рівень фінансування, кадрову політику, організацію навчального процесу та створення комфортних умов для студентів і викладачів. Недостатньо обмежитися лише впровадженням новітніх технологій; важливо оцінювати ефективність кожного управлінського кроку через призму результатів, які він приносить.

Забезпечення високоякісної освіти вимагає ефективного впровадження інструментів з оцінювання якості освіти як важливого елемента управління освітньою сферою. Це дозволяє не лише оцінювати стан системи освіти, але й оперативно реагувати на її потреби, що сприяє гармонізації з міжнародними стандартами та покращенню якості навчання в Україні.

З огляду на актуальність означеної педагогічної проблеми та її об'єктивне методичне осмислення важливим виявився вибір теми

кваліфікаційної роботи «Ефективність якості прийняття управлінських рішень в освіті».

Мета дослідження – обґрунтувати важливість прийняття управлінських рішень в освіті відповідно до ефективності їхньої якості.

Для досягнення мети дослідження було сформульовано та вирішено низку завдань:

- розглянути теоретичні засади дослідження якості управлінських рішень;
- схарактеризувати підвищення якості освітніх управлінських рішень та дати їм оцінку;
- описати шляхи покращення якості управлінських рішень в освіті та навести приклади їх впровадження.

Об'єкт дослідження – система управління якістю освіти.

Предмет дослідження – управління якістю освіти у закладах вищої освіти на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Для вирішення завдань кваліфікаційного дослідження було використано такі **методи** загальнонаукового характеру: методи теоретичного аналізу науково-педагогічної літератури – ретроспективний, порівняльно-порівняльний, порівняння, класифікація для змістовного наповнення управління якістю освіти, та емпіричні методи (спостереження, опитування).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що конкретизовано поняття «якість освіти» та «управління якістю освіти», описано властивості якості управління освітніх рішень в сучасних освітніх установах, його зміст, формування, особливості, характеристики та розкрито роль управлінської культури в підвищенні якості освітніх рішень та шляхи такого підвищення.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що його висновуючі результати уможливають подальше наукове осмислення управління якістю освіти в сучасних освітніх установах, що важливо для управлінців освітніх закладів, науково-педагогічних працівників та методистів.

Результати дослідження дозволяють прогнозувати формування ефективності якості прийняття управлінських рішень в освіті.

Матеріали дослідження можуть використовуватися в практичній професійній діяльності управлінцями закладів освіти усіх ступенів та рівнів.

Структура й обсяг магістерської роботи. Наше дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 61 сторінок, з них – 47 сторінок основного тексту, 70 використаних джерел (з них 7 іноземною мовою) та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Поняття якості управлінської освітньої діяльності та освітніх управлінських рішень

У сучасному світі якість освіти є важливим критерієм соціального розвитку та економічного зростання. В умовах глобальних змін і трансформації суспільних цінностей якісне управління освітньою діяльністю стає важливою умовою не лише для окремих навчальних закладів, але й для формування конкурентоспроможності цілих країн. У сучасному світі якість освіти розглядається не лише як досягнення високих академічних результатів, а й як здатність випускників адаптуватися до змінних умов життя та професійної діяльності. Важливими аспектами є розвиток критичного мислення, здатність до самонавчання, використання цифрових технологій та міжкультурна комунікація.

Як зазначає академік В. Кремень, забезпечення якості освіти є національним пріоритетом, що потребує системного підходу до управління [28]. У свою чергу, науковець Н. Ничкало підкреслює, що ефективність управлінської діяльності залежить від прийняття виважених освітніх рішень, які враховують потреби суспільства, освітніх установ і окремих учасників процесу [34]. Процес прийняття управлінських рішень у сфері освіти можна поділити на кілька етапів:

1. Визначення проблеми або мети. На першому етапі керівник або команда управлінців визначають основну проблему, що потребує вирішення. Це може бути питання, пов'язане з недостатнім рівнем успішності здобувачів

освіти, поганою організацією навчального процесу, дефіцитом ресурсів або потребою в інноваціях у навчальних методах [45, с. 70–71]. Ясно сформульоване питання допомагає у подальшому визначенні шляхів вирішення.

2. Збір та аналіз інформації. Для прийняття обґрунтованого рішення необхідно здійснити збір та аналіз даних. Це може бути статистика по успішності здобувачів освіти, відгуки педагогів, соціологічні опитування серед громадськості, аналіз зовнішніх факторів (економічних, політичних) тощо. Збір даних допомагає скласти точну картину ситуації і вибрати оптимальні варіанти дій [36, с. 12–18].

3. Оцінка можливих варіантів вирішення проблеми. Після збору даних проводиться оцінка різних можливих варіантів вирішення проблеми. Це може бути аналіз варіантів реформи освітньої програми, зміни організації навчального процесу, модернізації матеріально-технічної бази та ін. Оцінюються сильні та слабкі сторони кожного варіанту, їх витрати та потенційні результати [47, с. 114–118].

4. Прийняття та впровадження рішення. Після оцінки варіантів керівник приймає остаточне рішення, яке потім втілюється в життя. Важливим етапом є планування і реалізація рішення, оскільки навіть найкраще рішення може бути неефективним, якщо воно не буде належним чином реалізоване. Впровадження включає в себе організацію процесу, розподіл ресурсів та завдань, а також комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу [48, с. 115–116].

Управлінські рішення можуть базуватися на різних моделях прийняття рішень. До основних із них належать:

а) раціональна модель. За цієї моделі всі рішення приймаються на основі ретельного аналізу даних, з обґрунтуванням кожного етапу прийняття рішення. У її основі лежить прагнення до максимізації результату за мінімальних витрат;

б) інтуїтивна модель. Вона ґрунтується на досвіді та інтуїції керівника. У випадках, коли точні дані або час для ретельного аналізу відсутні, керівник може орієнтуватися на свої попередні успіхи, досвід та інтуїцію;

в) модель політичного вибору. В цій моделі рішення приймаються не тільки з урахуванням раціональних факторів, але й політичних чи соціальних аспектів, які впливають на освітню політику та організаційні зміни;

г) теорія прийняття рішень в освіті. Одним із важливих аспектів є те, що процес управлінських рішень не є лінійним і завжди залежить від безлічі змінних. Наприклад, дослідження І. Герасимчука [14, с. 45–49] підкреслює, що навіть в умовах криз або нестабільності керівники освітніх закладів мають вміти адаптувати свої рішення до нових реалій, враховуючи потреби учнів та викладачів.

Розгляд теоретичних та практичних аспектів якості управлінської діяльності в освіті, визначається ключові чинники, що впливають на ефективність освітніх рішень. Якість у сфері освіти розглядаємо як багатовимірне поняття, що включає:

1. Якість результатів освіти, тобто відповідність знань, умінь і навичок здобувачів освіти освітнім стандартам.

2. Якість освітнього середовища, яке створює умови для розвитку особистості.

3. Якість управлінської діяльності, яка забезпечує ефективність усіх процесів в освітніх організаціях.

У нашому розумінні якість освіти – це інтегральна характеристика, яка відображає ступінь відповідності освітніх процесів і результатів встановленим стандартам, очікуванням суспільства та потребам ринку праці [17, с. 64–65]. Вона визначається як сукупність властивостей освітнього процесу, що сприяють розвитку особистості, формуванню професійних навичок та підготовці до ефективної діяльності в професійному середовищі та суспільстві.

До основних критеріїв якості освіти належить:

1. Відповідність стандартам. Освітні програми мають відповідати національним і міжнародним стандартам якості, зокрема стандартам Європейської асоціації забезпечення якості вищої освіти (ENQA).

2. Професійна підготовка випускників. Ступінь засвоєння теоретичних знань і практичних умінь, що є необхідними для досягнення успіху в професійній діяльності.

3. Працевлаштування випускників. Відсоток працевлаштованих випускників за спеціальністю, що свідчить про ефективність освітнього процесу.

4. Якість викладацького складу. Освітній та науковий рівень викладачів, їхня участь у міжнародних проєктах, публікаційна активність, здатність застосовувати інноваційні методи викладання.

5. Рівень задоволеності студентів та інших зацікавлених сторін. Результати опитувань студентів, викладачів та роботодавців щодо якості навчання, зручності освітнього середовища, ефективності комунікації з адміністрацією.

6. Інфраструктура та ресурси. Наявність сучасних навчальних аудиторій, лабораторій, доступу до цифрових ресурсів, бібліотек, зручності для студентів з особливими потребами.

7. Інноваційність освітніх програм. Застосування новітніх технологій, інтерактивних підходів до навчання, впровадження міждисциплінарних курсів та програм, що дозволяють отримати дипломи від двох навчальних закладів одночасно.

8. Міжнародна інтеграція. Можливість співпраці з іноземними університетами, участь студентів і викладачів у міжнародних програмах обміну, а також визнання закладу в міжнародних освітніх рейтингах [3; 6, с. 14–16; 9; 16, с. 129; 24, с. 34–40; 44, с. 549–551; 53].

Ключовими учасниками, що впливають на оцінку якості освіти, є держава (формує освітню політику та стандарти), заклади освіти (відповідають за розробку програм та організацію навчального процесу),

студенти/ учні (як споживачі освітніх послуг, активно впливають на їх оцінку через відгуки та результати навчання), роботодавці (оцінюють якість підготовки випускників через їхні професійні компетенції).

Як стверджує науковець О. Пехота, управлінська діяльність є основою, яка визначає напрям розвитку освітньої установи [40, с. 25–30]. На думку Н. Ничкало, якість управління у сфері освіти залежить від взаємодії трьох компонентів: компетентності керівника, організаційної структури та механізмів контролю [34, с. 17–18].

Освітнє управління має специфіку, що відрізняє його від управління в інших сферах, а саме йому характерно:

1. Множинність цілей: освітні установи мають задовольняти потреби як здобувачів освіти, так і суспільства.

2. Соціальна відповідальність: освіта формує соціальні норми, цінності та культурні традиції.

3. Тривалий вплив: результати освітніх рішень проявляються через роки, що ускладнює оцінку їхньої ефективності [62, с. 32–36].

За Е. Демінгом, якість освітнього управління слід розглядати як процес, що постійно вдосконалюється. Його модель PDCA (плануй, виконуй, перевіряй, дій) є основою для систематичного покращення якості у сфері освіти.

Як зазначає науковець В. Кремень, основними показниками якості управлінської діяльності є:

- результативність: досягнення освітніх цілей у встановлені строки;
- адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни в суспільстві та законодавстві;
- прозорість: забезпечення доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін;
- ефективність: оптимальне використання ресурсів [28, с. 1–6].

Відповідно освітні управлінські рішення поділяються на: стратегічні: визначають довгострокові цілі організації. Наприклад, впровадження

інноваційних освітніх програм; *тактичні*: орієнтовані на виконання окремих завдань, як-от модернізація навчальних програм; *оперативні*: стосуються повсякденних питань управління, наприклад, розподіл навантаження викладачів.

На думку науковця Н. Ничкало, важливо, щоб усі рівні рішень були взаємопов'язаними й узгоджувалися зі стратегічними цілями [34, с. 17–19].

Однак у прийнятті рішення важливими є етапи прийняття рішень у сфері освіти:

1. Аналіз ситуації: оцінка поточного стану справ через моніторинг і дослідження.
2. Формування цілей: постановка конкретних завдань.
3. Розробка варіантів: створення кількох альтернатив для вибору.
4. Прийняття рішення: вибір оптимального варіанту на основі аналізу ризиків і ресурсів.
5. Реалізація: впровадження рішення в практику.
6. Моніторинг і оцінка: контроль за досягненням результатів.

За сучасних умов функціонування суспільства важливо залучати стейкхолдерів у процес прийняття рішень, адже це підвищує їхню обґрунтованість і соціальну прийнятність.

Проте слід враховувати чинники, що впливають на успішність рішень. Це і інформаційна база (як стверджує О. Пехота, якісні рішення неможливі без достовірних даних); компетентність управлінця: професійна підготовка та досвід керівника; врахування потреб стейкхолдерів: участь здобувачів освіти та педагогів у процес прийняття рішень.

На підвищення якості управління мають вплив інноваційні технології. Використання інноваційних моделей, таких як TQM і PDCA, сприяє покращенню якості управління. Наприклад, модель TQM передбачає залучення всіх рівнів персоналу до процесу забезпечення якості, що знижує ризики помилок [65–68]. Цифрові інструменти (електронні щоденники, онлайн-платформи для моніторингу успішності здобувачів освіти) значно

спрощують управлінські процеси. Як вказує Н. Ничкало, сучасні технології забезпечують прозорість і підвищують ефективність управління [34].

У країнах ЄС нині використовуються такі підходи (Європейські стандарти, [21]):

1. Фінляндський досвід: децентралізація управління, що дозволяє освітнім закладам самостійно визначати стратегії розвитку.
2. Німеччина: акредитація як інструмент контролю якості освітніх програм.

Отож, якість управлінської освітньої діяльності є основним чинником розвитку освіти в умовах сучасних викликів та слугує багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу до оцінки та постійного вдосконалення управлінської діяльності. Її забезпечення можливе лише за умови ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін, крім того необхідно використовувати інноваційні підходи, цифрові технології та убезпечувати професійний розвиток управлінців. Наукові праці українських та закордонних науковців слугують фундаментальною основою для розробки ефективних рішень у сфері освіти.

1.2 Властивості якості управлінських освітніх рішень

Якість управлінських рішень у сфері освіти є основним чинником, який визначає успіх освітніх установ у досягненні поставлених цілей [22]. Властивості цих рішень можна класифікувати в кілька ключових категорій, що відображають їх ефективність, доцільність і здатність адаптуватися до змін. Важливо зазначити, що кожна з цих властивостей має значення на всіх етапах управлінського процесу, починаючи з прийняття рішення і закінчуючи його оцінкою після впровадження:

1. Ефективність. Ефективність управлінських рішень полягає в здатності досягти бажаного результату з мінімальними витратами часу, ресурсів і зусиль. У контексті освіти це може стосуватися оптимального використання

бюджетних коштів, раціонального розподілу ресурсів (кадрових, фінансових, матеріально-технічних) та максимізації результатів, досягнутих учнями та студентами. Для оцінки ефективності важливо не тільки визначити результат, а й проаналізувати, які витрати були необхідні для його досягнення [14, с. 45–50]. Наприклад, якщо управлінське рішення передбачає впровадження нових навчальних програм чи методик, важливо оцінити, наскільки ці зміни покращують якість навчання в порівнянні з витраченими ресурсами, включаючи час на підготовку кадрів, закупівлю матеріалів чи технологій [53, с. 12–16].

2. Доцільність. Доцільність управлінських рішень означає їх обґрунтованість і відповідність реальним потребам і вимогам освітнього процесу. Вона передбачає, що рішення має бути актуальним для конкретного навчального закладу, враховувати його специфіку, потенціал та стратегічні цілі. Без ретельного аналізу ситуації і потреби освітнього середовища рішення можуть бути не тільки неефективними, а й навіть шкідливими для навчального процесу [62, с. 32–36]. Наприклад, введення нової технології для цифровізації навчання може бути доцільним для великих освітніх закладів, що мають відповідну технічну базу, але для маленької школи, що не має достатніх ресурсів, це може виявитися непрактичним. Ось чому при прийнятті управлінських рішень в освіті потрібно враховувати конкретні умови, можливості та загальний контекст, щоб уникнути прийняття надмірно амбітних рішень, які не принесуть бажаного ефекту [8].

3. Результативність. Результативність управлінських рішень характеризується здатністю досягти намічених цілей і завдань. Це одна з найбільш важливих властивостей, оскільки без конкретних досягнень у формі покращення навчальних результатів здобувачів освіти, підвищення рівня кваліфікації викладачів або вдосконалення адміністративних процесів, рішення втрачають свою значимість [4, с. 55–70; 10, с. 46–50]. Важливою частиною результативності є наявність чітких та вимірюваних критеріїв для оцінки результатів. Це можуть бути підвищення успішності здобувачів освіти,

поліпшення мотивації до навчання, зменшення кількості відмов від навчання, підвищення рівня професійної підготовки педагогічного складу тощо. Для цього необхідно мати чітку систему моніторингу та оцінки результатів, яка дозволить своєчасно коригувати стратегії та методи управління, якщо вони не дають бажаного ефекту [62–64].

4. Адаптивність. Всі управлінські рішення повинні бути адаптивними. Адаптивність в здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та всередині освітньої установи. Освітнє середовище є динамічним, тому важливо, щоб рішення, прийняті сьогодні, могли бути адаптовані до нових умов або змін, які виникають у майбутньому. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як технологічні зміни, реформи в освітній політиці, а також соціальні та економічні зрушення, які можуть впливати на навчальний процес [59, с. 23–30]. Наприклад, пандемія COVID-19 вимагала термінової адаптації освітніх закладів до онлайн-навчання. Ті навчальні заклади, які мали здатність швидко адаптувати свої управлінські рішення до нових умов, змогли мінімізувати втрати в навчальному процесі, в той час як інші мали серйозні труднощі. Тому керівники закладів освіти повинні бути готовими до змін і мати можливість коригувати стратегії управління в залежності від нових обставин [9].

5. Прозорість. Всі прийняті управлінські рішення мають бути прозорими. Прозорість управлінських рішень – це ще одна важлива властивість, яка забезпечує довіру до керівництва навчального закладу з боку педагогічного колективу та здобувачів освіти. Рішення, які приймаються з урахуванням прозорості та відкритості, підвищують рівень довіри в колективі і сприяють кращій взаємодії між керівниками, педагогами та здобувачами освіти. Це дозволяє створити позитивну атмосферу в закладі, де кожен розуміє, чому прийняте те чи інше рішення і як воно впливає на освітній процес [13, с. 8–12].

6. Стабільність і стійкість. Ця властивість включає здатність управлінських рішень зберігати свою ефективність та доцільність на тривалий період часу. Стабільність управлінських рішень у сфері освіти необхідна для

забезпечення стійкості освітньої політики та відсутності частих змін, які можуть дестабілізувати процес навчання. Однак важливо, щоб ця стабільність не перетворювалася на інертність і не заважала впровадженню необхідних змін [53, с. 12–17].

Якість управлінських рішень в освітніх установах безпосередньо залежить від численних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, що взаємодіють між собою.

На кваліфікацію та досвід керівника впливають *внутрішні фактори*:

1. Кваліфікація та досвід керівника. Так, керівники освітніх установ повинні мати достатній рівень кваліфікації та досвіду, щоб приймати обґрунтовані і ефективні рішення. Їх здатність адаптуватися до нових умов, орієнтуватися в освітніх реформах і стратегічно планувати розвиток закладу є важливими для успішного управління. Науковець А. Ткаченко підкреслює, що лідерство в освіті базується не лише на знаннях, але й на досвіді взаємодії із здобувачами освіти, педагогами та батьками [53].

2. Організаційна культура та структура навчального закладу. *Чітка організаційна структура*, де кожен працівник знає свої функціональні обов'язки та відповідальність, є важливим аспектом ефективного управління. Організаційна культура, яка сприяє відкритості, взаємоповазі та готовності до співпраці, також впливає на прийняття рішень. Керівник повинен забезпечити прозорість процесу прийняття рішень, щоб у всіх учасників освітнього процесу була можливість висловлювати свої пропозиції та зауваження [62].

3. Ступінь автономії закладу. Заклади освіти, які мають більшу автономію в управлінських питаннях, можуть приймати більш оперативні та ефективні рішення, орієнтуючись на конкретні потреби своєї аудиторії. В Україні, наприклад, деякі заклади освіти мають автономію у визначенні частини навчальних програм, що дозволяє їм краще адаптувати освітній процес до потреб здобувачів освіти та сучасних вимог суспільства [15].

На кваліфікацію та досвід керівника впливають *зовнішні фактори*:

1. Політичні та економічні умови. Політична ситуація в країні, державні освітні реформи та зміни у фінансуванні освіти значно впливають на управлінські рішення. Наприклад, у період економічної нестабільності керівникам необхідно приймати рішення, що забезпечують оптимізацію ресурсів, зокрема у питаннях матеріально-технічного забезпечення або кадрових змін.

2. Законодавчі та нормативні зміни. Постійні зміни в законодавстві, як от нові освітні стандарти, вимоги до акредитації навчальних закладів або зміни в педагогічних вимогах, зобов'язують керівників освітніх установ оперативно адаптувати свої управлінські рішення. Закон України «Про освіту» 2017 р. став важливим кроком у реформуванні освітньої системи, і керівники повинні постійно слідкувати за змінами, щоб забезпечити їх відповідне впровадження в закладі [22].

3. Суспільні та культурні вимоги. Сучасні освітні системи повинні враховувати соціальні зміни, зокрема підвищення уваги до інклюзивного навчання, сталого розвитку та екологічної свідомості, що також потребує коригування управлінських рішень.

До методів покращення якості управлінських рішень в освіті віднесено:

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Для покращення якості управлінських рішень в освітніх установах важливо застосовувати різноманітні методи та інструменти, спрямовані на підвищення ефективності та адаптивності процесів управління [23; 25]. Сучасні технології дозволяють здійснювати більш точний моніторинг та аналіз даних, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень. Використання ІКТ дає можливість керівникам отримувати інформацію в реальному часі щодо успішності здобувачів освіти, розподілу ресурсів та виконання навчальних програм. Це також дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, знижуючи навантаження на педагогічний склад [4, с. 55–58; 8, с. 124–126; 41, с. 27–28; 51, с. 219–222].

2. Система моніторингу та оцінки ефективності рішень. Одним із способів підвищення якості управлінських рішень є створення системи регулярного моніторингу та оцінки результатів. Оцінка результативності рішень на всіх етапах дозволяє не тільки коригувати стратегію, а й виявляти слабкі місця в управлінських процесах [27, с. 75–76]. Це включає аналіз результатів учнів, задоволеність учителів та батьків, а також економічну ефективність використання ресурсів.

3. Постійне навчання та професійний розвиток керівників. Для того, щоб управлінські рішення були високої якості, керівникам важливо постійно підвищувати свою кваліфікацію, бути в курсі останніх освітніх тенденцій і новітніх методів управління. Курси з управлінської освіти, участь у міжнародних конференціях та обмін досвідом з колегами з інших країн дозволяють керівникам краще розуміти тенденції та успішні практики у сфері освіти [53, с. 12–16].

4. Колективний підхід. Важливим фактором є залучення всіх учасників освітнього процесу (вчителів, учнів, батьків) до обговорення важливих питань і рішень. Це не лише підвищує рівень підтримки з боку співробітників, але й сприяє формуванню колективної відповідальності за результат. Колективне обговорення рішень також дозволяє краще врахувати різні точки зору та потреби [6, с. 14–18: 29; 42].

Отже, незважаючи на значні досягнення в освітній сфері, існують серйозні виклики, що стоять перед керівниками освітніх установ. Серед них – нестабільність фінансування, недостатнє кадрове забезпечення та інколи бюрократичні перепони. Однак, ці труднощі також відкривають нові можливості для удосконалення управлінських рішень. Розвиток партнерств між освітніми установами та бізнесом, активне залучення громадськості до освітнього процесу, застосування гнучких і адаптивних методів управління дозволяють створювати нові можливості для розвитку системи освіти. У майбутньому, з огляду на постійні технологічні та соціальні зміни, управлінські рішення в освіті будуть ще більше орієнтовані на

індивідуалізацію навчання, цифровізацію навчального процесу та інтеграцію новітніх освітніх технологій. Використання штучного інтелекту, систем автоматизованого управління та новітніх методів аналізу великих даних може значно покращити якість прийнятих рішень і сприяти розвитку персоналізованих підходів у навчанні.

Висновки до першого розділу

На сучасному етапі розвитку українського суспільства питання забезпечення якісної освіти набуває особливої актуальності. Основною вимогою є доступ до об'єктивної інформації, яка відповідає сучасним освітнім стандартам. Для досягнення цієї мети освітня політика відіграє ключову роль, оскільки вона впливає на процес прийняття рішень в управлінській сфері. Це, у свою чергу, спрямоване на оновлення та вдосконалення функціонування освітньої галузі.

Якість управлінських рішень у сфері освіти є критично важливим елементом для досягнення високих результатів у навчальному процесі, розвитку учнів та удосконалення освітньої системи в цілому. Управлінські рішення визначають не лише внутрішні процеси в освітньому закладі, але й мають глобальний вплив на розвиток суспільства.

Не менш важливою є здатність керівників навчальних закладів враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на якість управлінських рішень, так як система безперервного професійного розвитку керівників допомагає покращити якість управління та адаптацію до нових вимог і викликів. Немаловажним аспектом є роль лідерства у процесі прийняття управлінських рішень. Ефективне лідерство допомагає забезпечити згуртованість педагогічного колективу, мотивувати учнів і сприяти створенню позитивної атмосфери для навчання.

Професійний розвиток керівників є ключовим чинником якості управління. Програми підвищення кваліфікації, стажування та обмін досвідом

сприяють розвитку компетенцій, необхідних для роботи в сучасному освітньому середовищі. Для її забезпечення необхідно використовувати інноваційні підходи, цифрові технології та забезпечувати професійний розвиток управлінців. Наукові праці В. Кременя, Н. Ничкало, О. Пехоти та закордонний досвід можуть слугувати основою для розробки ефективних рішень у сфері освіти.

РОЗДІЛ 2

ОСВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЇХ ОЦІНКА

2.1 Роль управлінської культури в підвищенні якості освітніх рішень

Управлінська культура є важливим елементом, який визначає стиль управління та загальну ефективність роботи організації. Вона включає цінності, норми та практики, що формують внутрішнє середовище організації, а також відображають її зовнішні взаємодії. У контексті освітніх установ управлінська культура визначає не лише організаційні процедури, але й ставлення до навчального процесу, ставлення до студентів та співробітників, а також способи досягнення освітніх цілей [43; 46; 48–49]. Важливою складовою управлінської культури є її здатність до адаптації і постійного вдосконалення, що дозволяє закладам освіти ефективно відповідати на виклики сучасності та змінювати свої стратегії відповідно до нових умов.

Розвинена управлінська культура має безпосередній вплив на ефективність прийняття рішень в освітніх установах. Вона сприяє формуванню чітких процедур для ухвалення рішень, що забезпечує прозорість і відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Позитивна культура сприяє мотивації працівників, оскільки вона створює середовище довіри, де співробітники можуть відкрито обговорювати проблеми та шукати рішення [6]. Крім того, така культура підвищує загальну атмосферу в установі, сприяючи формуванню командної роботи, що є важливим для досягнення високих результатів у навчанні та розвитку учнів. Працівники, що відчують

підтримку та повагу, є більш зацікавленими у досягненні загальних цілей організації.

Формування управлінської культури в освітніх організаціях вимагає свідомого підходу з боку керівництва. Створення культури, орієнтованої на інновації, відкритість і ефективне управління, повинно стати пріоритетом для керівників навчальних закладів [52, с. 34–37; 56, с. 20–22]. Це включає в себе впровадження нових підходів до управління, які мотивують співробітників на досягнення високих результатів, створення умов для професійного розвитку та забезпечення відповідної підтримки в межах установи. Одним із ключових аспектів цього процесу є створення системи винагород і визнання, що підвищує продуктивність працівників і стимулює їх до досягнення кращих результатів. Важливою складовою є також розвиток культури взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, що забезпечує злагоджене функціонування організації в цілому.

Однією з основних проблем, що ускладнюють процес ухвалення ефективних управлінських рішень в освітніх закладах, є недостатньо розвинуті інформаційні системи. Вони часто не забезпечують своєчасне і точне збирання, обробку та аналіз даних, що необхідні для прийняття обґрунтованих рішень. Брак актуальної інформації може призводити до того, що керівники приймають рішення на основі застарілих або неповних відомостей, що суттєво знижує ефективність управління. Крім того, відсутність інтегрованих платформ для збирання даних обмежує можливості для їх подальшого аналізу, що робить неможливим повноцінне прогнозування наслідків прийнятих рішень.

Політичні та економічні ситуації в країні [55] можуть значно впливати на процес прийняття управлінських рішень в освіті. Політична нестабільність або зміни у державній політиці, такі як реформування освітньої системи, скорочення фінансування, змінені вимоги до викладачів і навчальних планів, змушують керівників освітніх закладів адаптувати свої стратегії до нових умов. Це може обмежити їх можливості для ефективного управління, а також

призвести до складнощів у виконанні стратегічних цілей установи. Економічні труднощі, такі як дефіцит бюджетних коштів або скорочення фінансування, створюють додаткові бар'єри для реалізації амбіційних проектів та вдосконалення навчального процесу, змушуючи керівників знижувати витрати та обмежувати інвестиції в інновації.

Комунікаційні бар'єри між різними рівнями управління в освітніх установах значно ускладнюють процес ухвалення рішень [39]. Неузгодженість між адміністрацією, викладачами та іншими працівниками закладів може призвести до того, що важливі інформаційні потоки не досягають усіх зацікавлених сторін вчасно і у повному обсязі. Це створює ситуацію, коли кожен рівень управління діє самостійно, без врахування потреб і рекомендацій інших, що значно знижує ефективність ухвалених рішень. Крім того, погана комунікація може призвести до відсутності єдиного розуміння стратегії та цілей навчального закладу, що, в свою чергу, викликає фрустрацію серед співробітників і студентів, знижуючи мотивацію та продуктивність.

Психологічні фактори, такі як стереотипи, особисті уподобання керівників або їх недостатня мотивація, мають значний вплив на прийняття рішень в освітніх установах. Керівники можуть ухвалювати рішення, орієнтуючись на свої особисті переконання або погляди, а не на об'єктивні дані або колективні думки. Також важливою є соціальна динаміка між керівниками та підлеглими: взаємозв'язки між ними можуть відігравати ключову роль у процесі ухвалення рішень. У разі, якщо в установі панує атмосфера недовіри або конфліктів, це може призвести до того, що рішення будуть прийматися без належного обговорення або з опорою з боку працівників, що, своєю чергою, знижує ефективність управління та реалізації намічених завдань [37, с. 62].

Психологічний бар'єр може виникати також у разі, коли керівники не мають достатньої мотивації для внесення змін або інновацій в освітній процес, через страх перед невдачами або негативною реакцією з боку інших учасників освітнього процесу.

Підвищення якості прийняття управлінських рішень відіграє життєво важливу роль в ефективному функціонуванні навчальних закладів та досягненні видатних результатів у навчанні та розвитку учнів. У сучасному освітньому ландшафті, що характеризується швидкими трансформаціями в політичній, економічній та технологічній сферах, здатність керівників шкіл приймати обґрунтовані, своєчасні та ефективні рішення набуває важливого значення для забезпечення якісної освіти. Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на прийняття рішень, а також удосконалення механізмів їх виконання все частіше визнається фундаментальною вимогою для досягнення стратегічних цілей навчальних закладів.

Основні напрямки покращення якості прийняття рішень в освіті можна виділити так [5]:

1. Розвиток інформаційно-аналітичних систем. Одним з основних напрямків є вдосконалення інформаційно-аналітичних систем для своєчасного збору, обробки та аналізу даних, що допомагає керівникам ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

2. Професійний розвиток керівників освітніх установ. Покращення кваліфікації керівників через навчання, семінари та курси підвищення кваліфікації може значно підвищити якість управлінських рішень.

3. Створення умов для громадської участі в ухваленні рішень. Залучення батьків, учнів та інших зацікавлених осіб до процесу прийняття рішень сприяє покращенню рівня прозорості та відкритості в освітньому управлінні.

4. Використання сучасних технологій для прогнозування та моделювання рішень. Застосування технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, може допомогти прогнозувати наслідки рішень і створювати більш точні моделі для майбутнього.

5. Покращення комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Покращення комунікації між адміністрацією, викладачами, учнями та батьками забезпечує безперебійну роботу освітнього процесу та покращує ефективність управлінських рішень.

Отже, для підвищення якості управлінських рішень в освіті необхідно враховувати цілу низку факторів, серед яких найбільш важливими є інформаційне забезпечення, кваліфікація керівників та використання сучасних технологій. Основними напрямками покращення є розвиток інформаційно-аналітичних систем, підвищення професійного рівня керівників через навчання та забезпечення прозорості комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Крім того, важливою складовою успіху є формування здорової управлінської культури в закладах освіти, яка сприяє відкритому обговоренню рішень, довірі та співпраці серед працівників. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація процесів, може значно полегшити процес прийняття управлінських рішень, зробивши їх більш ефективними та своєчасними. Вивчення успішних практик з інших країн дозволяє адаптувати інноваційні підходи для покращення якості освіти в Україні.

2.2 Методи аналізу та оцінки якості освіти

Для досягнення високої якості освіти потрібно використовувати комплексний підхід до її аналізу та оцінки. Методи оцінки дозволяють визначити рівень відповідності освітніх програм, процесів і результатів сучасним стандартам, потребам студентів, суспільства та ринку праці. Дамо характеристику методам оцінки якості освіти:

1. Кількісні методи оцінки якості освіти. Ці методи базуються на використанні об'єктивних даних, статистичних показників та аналітичних інструментів:

– моніторинг результатів навчання: аналіз академічної успішності студентів (оцінки, результати іспитів), вимірювання прогресу в навчанні за допомогою тестів та контрольних завдань;

- індикатори працевлаштування випускників: відсоток випускників, які знайшли роботу за спеціальністю., дані про середню заробітну плату випускників;

- показники участі у міжнародних програмах: кількість студентів і викладачів, які беруть участь у програмах академічної мобільності, інтенсивність публікацій у міжнародних наукових журналах;

- рейтингування закладів освіти: оцінка університету за міжнародними рейтингами, такими як QS World University Rankings та Times Higher Education; національні рейтинги університетів.

2. Якісні методи оцінки якості освіти. Ці методи спрямовані на аналіз думок, сприйняття та задоволеності зацікавлених сторін.

- анкетування та опитування:

- а) студентів: задоволеність навчальними програмами, викладачами, інфраструктурою;

- б) роботодавців: відповідність випускників професійним вимогам.

- в) викладачів: оцінка організаційних процесів та навчального середовища.

- інтерв'ю та фокус-групи: поглиблений аналіз потреб і пропозицій учасників освітнього процесу.

- експертна оцінка: залучення незалежних експертів для оцінювання освітніх програм, змісту навчальних курсів, методів викладання.

3. Використання цифрових технологій. У сучасному освітньому середовищі значного поширення набули цифрові інструменти для аналізу якості освіти;

- онлайн-платформи для моніторингу: використання LMS (Learning Management Systems), таких як Moodle, Canvas або Blackboard, для відстеження прогресу студентів;

- аналіз великих даних (Big Data): збір і аналіз інформації про успішність студентів, відвідуваність, залученість у навчальний процес;

- системи електронного тестування: алатформи для автоматизованого оцінювання знань студентів.

4. Порівняльний аналіз. Регулярне порівняння результатів освіти з іншими навчальними закладами чи міжнародними стандартами допомагає виявити переваги та недоліки освітнього процесу:

- проводимо паралелі: порівняння з провідними університетами, вивчення найкращих практик;
- міжнародні оцінки: участь у програмах оцінювання, таких як PISA (для шкіл) чи U-Multirank (для університетів).

5. Комплексний підхід до оцінки. Для ефективної оцінки якості освіти необхідно поєднувати кількісні та якісні методи, використовувати різні джерела інформації та враховувати думки всіх учасників процесу. Важливим є також інтегрувати:

- результати анкетувань і тестувань;
- думки експертів і роботодавців;
- статистичні дані про результати діяльності закладу.

Крім того, методи оцінки повинні завжди бути прозорими, об'єктивними та адаптованими до специфіки освітнього процесу. Правильне використання цих методів дає змогу виявити проблеми, знайти способи їх вирішення та запровадити ефективні заходи для покращення якості освіти.

Слід зауважити, що великий вплив мають управлінські рішення на якість освіти. Так, управлінські рішення відіграють ключову роль у формуванні та підтримці якості освітнього процесу, оскільки саме керівництво закладу визначає стратегію, ресурси та політику, які спрямовані на вдосконалення системи навчання. Ефективне управління у сфері освіти здатне забезпечити відповідність навчальних програм сучасним викликам, підвищити конкурентоспроможність закладу та задовольнити потреби студентів і суспільства. До стратегічних управлінських рішень належить:

1. Розробка освітньої стратегії, так як керівництво визначає довгострокові цілі закладу освіти, зокрема адаптацію навчальних програм до

потреб ринку праці, інтеграцію інноваційних технологій і розширення міжнародної співпраці; здійснює впровадження стратегій сталого розвитку у навчальних програмах, орієнтованих на підготовку екологічно свідомих фахівців.

2. Визначення пріоритетів фінансування, за якого відбувається раціональний розподіл фінансів закладу для оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації викладацького складу; вкладення в цифрові технології освітнього процесу, наприклад, розробка онлайн-платформ для навчання.

До управлінських рішень належить саме управління викладацьким складом:

1. Рекрутинг та мотивація персоналу як залучення висококваліфікованих викладачів, здатних застосовувати інноваційні методики навчання; встановлення системи мотивації, наприклад, преміювання за наукові досягнення, участь у міжнародних конференціях, публікації в престижних журналах.

2. Покращення кваліфікації викладачів як організація практичних занять та курсів для підвищення кваліфікації; програми міжнародного обміну досвіду.

До управлінських рішень належить поліпшення інфраструктури та ресурсів закладу освіти:

1. Сучасні освітні технології (оснащення навчальних аудиторій інтерактивними дошками, комп'ютерами, доступом до інтернету; використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) для покращення практичного навчання [35].

2. Доступність освітніх ресурсів (забезпечення доступу до електронних бібліотек, наукових баз даних та онлайн-курсів; розробка мобільних додатків для навчання та комунікації) [18–19].

Управлінські рішення впливають на управління якістю освітнього процесу:

1. Внутрішня система забезпечення якості, що передбачає створення відділів контролю якості, які здійснюють моніторинг ефективності навчальних програм і викладання; проведення регулярних опитувань серед студентів для виявлення сильних та слабких аспектів навчального процесу [33];

2. Участь у міжнародних рейтингах для здійснення аналізу позицій закладу у міжнародних освітніх рейтингах та впровадження необхідних змін для їх покращення [30].

Управлінські рішення передбачають участь студентів у прийнятті рішень, де відповідно відбувається:

1. Зворотний зв'язок зі студентами із створенням платформи для комунікації між студентами та адміністрацією з урахуванням пропозицій студентів при плануванні змін у навчальному процесі.

2. Підтримка ініціатив студентів, яка передбачає фінансування студентських проєктів, стартапів, наукових досліджень; розвиток студентських організацій, які сприяють активній участі у вирішенні освітніх питань.

Висновки до другого розділу

У сучасних умовах якість освіти є ключовим показником ефективності роботи закладів вищої школи, оскільки вона визначає конкурентоспроможність випускників на ринку праці, задоволеність студентів та довіру суспільства до освітньої системи. Аналіз поняття, критеріїв і методів оцінки якості освіти свідчить про її багатовимірний характер, що включає академічні, професійні, соціальні та інфраструктурні аспекти.

Сучасні методи забезпечення якості освіти базуються на міжнародних стандартах і практиках, зокрема ISO 21001, який пропонує системний підхід до управління освітнім процесом. Особливу увагу слід приділяти взаємодії між зацікавленими сторонами – студентами, викладачами, адміністрацією та

роботодавцями. Лише враховуючи їхні потреби та очікування, можна створити дійсно ефективну систему навчання.

Вплив управлінських рішень на якість освіти є визначальним, адже саме керівництво формує стратегію розвитку, розподіляє ресурси та забезпечує впровадження інноваційних підходів. Ефективне управління включає фінансову підтримку, модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів, а також створення системи зворотного зв'язку зі студентами.

Для підвищення якості управлінських рішень в освіті необхідно враховувати цілу низку факторів, серед яких найбільш важливими є інформаційне забезпечення, кваліфікація керівників та використання сучасних технологій. Основними напрямками покращення є розвиток інформаційно-аналітичних систем, підвищення професійного рівня керівників через навчання та забезпечення прозорості комунікації між усіма учасниками освітнього процесу.

Забезпечення високої якості освіти – це складний і багатоаспектний процес, який вимагає поєднання різних методів аналізу, використання цифрових технологій та впровадження стратегічних управлінських рішень. Це дозволяє навчальним закладам адаптуватися до сучасних викликів і сприяти розвитку суспільства, готуючи висококваліфікованих фахівців для майбутнього.

РОЗДІЛ 3

ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОСВІТІ: ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ПРИКЛАДИ

3.1 Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в освіті

Освіта як основний фактор розвитку суспільства вимагає високої ефективності управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень стає критичним фактором успіху освітніх установ у сучасному світі, адже від цього залежить якість навчального процесу, задоволення потреб суспільства в освітніх послугах та розвиток людського потенціалу. Управлінське рішення визначається як цілеспрямований вибір варіанту дій із усіх можливих, здійснений для досягнення поставлених цілей. У контексті освітнього середовища управлінські рішення покликані забезпечувати:

1) Створення сприятливих умов для навчання та розвитку учнів і студентів.

2) Оптимізацію роботи персоналу навчальних закладів.

3) Ефективне використання ресурсів [1; 7; 11; 20; 50].

Таким чином, управлінські рішення охоплюють широкий спектр діяльності – педагогічну, фінансову, адміністративну та інноваційну складові.

Важливість ефективного прийняття рішень у сфері освіти має вагоме значення для:

1. Підвищення якості освіти:

- використання нових технологій навчання, що сприяють інтерактивності та індивідуалізації підходу;

- відповідність навчальних програм сучасним вимогам ринку праці.

2. Мотивації персоналу:

- залучення педагогів до участі у прийнятті рішень;
- створення можливостей для професійного зростання.

3. Оптимізації ресурсів:

- планування бюджету освітніх закладів із урахуванням пріоритетів;
- ефективне використання інфраструктури та навчальних матеріалів [1]

Процес ухвалення управлінських рішень складається з таких етапів:

1. Аналізу ситуації: вивчення поточного стану навчального процесу; виявлення проблем та ризиків.
2. Формування цілей: постановка конкретних і досяжних завдань; визначення очікуваних результатів.
3. Розробка альтернатив: генерація кількох варіантів вирішення проблеми; використання методів мозкового штурму та SWOT-аналізу.
4. Оцінки альтернатив: оцінювання кожного варіанту за критеріями ефективності, ресурсомісткості та доцільності; прийняття рішення: вибір оптимального варіанту; реалізація рішення: розробка чіткого плану дій; залучення відповідальних осіб до виконання завдань.
5. Опрацювання результатів: внесення необхідних корективів; моніторинг виконання [8].

Інформаційні технології (ІТ) сьогодні є фундаментальним інструментом, що сприяє покращенню управлінських процесів в освіті [6; 57; 60]. Вони не лише забезпечують автоматизацію рутинних завдань, а й відкривають нові можливості для аналітики, прогнозування та комунікації. На підвищення ефективності мають такий вплив:

1. Системи управління навчальними закладами (LMS, ERP): [35; 69–70]
 - LMS (Learning Management Systems), наприклад, Moodle чи Google Classroom, спрощують організацію навчального процесу, дозволяючи відстежувати успішність студентів, планувати курси та взаємодіяти з ними в онлайн-режимі.

– ERP (Enterprise Resource Planning) системи, такі як SAP чи Microsoft Dynamics, об'єднують управління фінансами, кадрами, розкладом і ресурсами в одній платформі, що надає можливість прийняти правильне рішення на основі зібраних даних.

2. Аналіз великих даних (Big Data):

– великі дані дозволяють аналізувати масиви інформації про успішність здобувачів освіти, відвідуваність, фінансові витрати тощо. На основі цих даних можна передбачати потреби закладу та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

– аналітичні платформи Power BI або Tableau допомагають створювати інтерактивні звіти, що візуалізують ключові показники ефективності.

3. Онлайн-платформи для комунікації та координації:

– системи, такі як Microsoft Teams чи Slack, сприяють організації командної роботи, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, проведення відеоконференцій та обмін документами.

– інтеграція цих платформ з календарями та іншими інструментами дозволяє уникати затримок у прийнятті рішень та покращувати управлінську координацію.

Сучасні освітні установи потребують не лише технологій, а й нових методів мислення та організації процесів. Інноваційні підходи дозволяють адаптуватися до змін і знаходити нестандартні рішення для складних проблем.

– Agile та Scrum. Цей підхід, що зазвичай використовується в IT-сфері, стає дедалі популярнішим в управлінні освітою. Agile забезпечує гнучкість і адаптивність у реалізації проектів, таких як оновлення навчальної програми чи впровадження нових технологій. Scrum як частина Agile фокусується на розподілі завдань на короткі цикли ("спринти"), що дозволяє регулярно оцінювати прогрес і коригувати план за необхідності. Наприклад, впровадження нової освітньої платформи Scrum дозволяє залучати до процесу не лише адміністрацію, а й викладачів і студентів, що підвищує рівень їхньої залученості [2].

2. Дизайн-мислення. Це креативний підхід до вирішення проблем, що передбачає глибоке розуміння потреб користувачів (викладачів, студентів) і створення інноваційних рішень. Процес дизайн-мислення складається з кількох етапів: емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, створення прототипів та тестування. Наприклад, для покращення навчального середовища можна залучити студентів до співпраці, створити прототипи нових аудиторій чи програм і перевірити їхню ефективність на практиці [3].

Командна робота. Від злагодженої співпраці між усіма учасниками процесу великою мірою залежить ефективність прийняття управлінських рішень. Командна робота створює умови для обміну знаннями, ідеями та досвідом, що є ключовим фактором успішного управління [5].

1. Методи фасилітації. Фасилітація допомагає організовувати конструктивні обговорення, спрямовані на досягнення спільних цілей. Наприклад, під час стратегічного планування можна використовувати різні методи, які передбачають обговорення питань у невеликих групах із наступним обміном ідеями між командами. Вона сприяє залученню всіх учасників до процесу прийняття рішень і врахуванню різноманітних думок.

2. Співпраця між викладачами та адміністрацією. Регулярні спільні зустрічі для обговорення актуальних питань, таких як розклад, навчальні програми чи потреби студентів, забезпечують краще розуміння потреб кожної сторони. Використання платформ для командної роботи (наприклад, Asana чи Trello) допомагає відслідковувати прогрес завдань і сприяє прозорості в управлінні.

3. Залучення зовнішніх експертів. Впровадження змін часто потребує експертизи з боку спеціалістів у сфері освіти чи управління. Стейкхолдери можуть надати поради щодо використання сучасних технологій або поділитися найкращими практиками з інших закладів. Це дозволяє уникнути типових помилок і покращити якість прийняття рішень.

Поєднання інформаційних технологій, інноваційних підходів і командної роботи є ефективною стратегією для підвищення якості

управлінських рішень у сфері освіти. Ці інструменти дозволяють краще розуміти потреби учасників освітнього процесу, забезпечують адаптивність до змін і створюють умови для ефективної співпраці.

Однак, існує безліч перешкод на шляху до ефективності прийняття управлінських рішень. Опір змінам є природною реакцією, яка може значно ускладнити процес реформування та впровадження нововведень у сфері освіти. Основні прояви цього опору включають:

1. Психологічні бар'єри:

- педагоги, адміністрація та інші учасники освітнього процесу можуть відчувати страх перед невідомим або невпевненість у своїх здібностях працювати з новими технологіями чи підходами.
- впровадження цифрових інструментів часто викликає занепокоєння щодо можливого перевантаження або втрати робочих місць через автоматизацію.

2. Консервативність освітнього середовища:

- освітні установи традиційно мають високу інертність до змін, що пов'язано з усталеними методиками роботи;
- запровадження інтерактивних методик навчання може зустріти опір через відсутність попереднього досвіду у викладачів.

3. Недостатня комунікація змін:

- відсутність чітких пояснень щодо необхідності змін або їхньої користі може спричинити негативне ставлення з боку персоналу.
- керівники, які не приділяють уваги залученню працівників до обговорення змін, ризикують зіштовхнутися з пасивним чи активним опором.

Дефіцит ресурсів є одним з найпоширеніших обмежень, яке впливає на реалізацію управлінських рішень. Ця проблема може проявлятися у різних аспектах:

- а) фінансові обмеження: недостатнє фінансування обмежує можливість закупівлі необхідного обладнання, програмного забезпечення чи підготовки

кадрів, недостатність коштів для придбання сучасних комп'ютерів чи ліцензійного програмного забезпечення.

б) нестача технічного забезпечення: відсутність сучасної інфраструктури, такої як швидкісний інтернет чи інтерактивні дошки, ускладнює впровадження цифрових інструментів; технічне забезпечення часто перебуває на низькому рівні.

в) обмежені людські ресурси: нестача кваліфікованих кадрів, які здатні реалізовувати нові управлінські підходи; впровадження аналітичних систем вимагає спеціалістів, які вміють працювати з даними.

Недостатня кількість або ненадійність даних призводить до прийняття необґрунтованих рішень, що знижує їхню ефективність. Ця проблема має такі аспекти:

1. Відсутність систем збору даних:

- багато закладів освіти не мають налагоджених механізмів для збору та аналізу даних про успішність здобувачів освіти, відвідуваність, фінансові показники тощо;
- без відповідних даних складно оцінити, наскільки ефективними є певні навчальні програми.

2. Низька якість даних:

- дані можуть бути неповними, застарілими або такими, що зібрані без урахування реальних потреб управління;
- неповні дані призводять до прийняття рішень, які не враховують актуальної ситуації.

3. Відсутність аналітичних інструментів:

- без сучасних інструментів для аналізу великих обсягів інформації керівники часто змушені покладатися на інтуїцію або обмежену інформацію;
- аналітичні платформи на базі штучного інтелекту могли б допомогти прогнозувати наслідки рішень, але вони доступні далеко не всім установам.

Кваліфіковані керівники здатні ефективніше реагувати на виклики, адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення [7]. Інвестиції в підвищення кваліфікації можуть включати:

1. Професійне навчання:

- регулярні тренінги з стратегічного планування, аналізу даних чи управління проектами. Наприклад, курси з використання інструментів управління (LMS, ERP) допоможуть керівникам ефективніше координувати ресурси;

- програми MBA (Master of Business Administration) для освітньої галузі можуть підвищити стратегічні й фінансові компетенції.

2. Вивчення сучасних практик:

- участь у міжнародних конференціях, семінарах або форумах дозволяє керівникам ознайомитися з найкращими світовими практиками;

- досвід різних освітніх установ щодо автономії шкіл чи впровадження інновацій може бути інтегрований в українську систему освіти.

3. Менторство та коучинг:

- керівникам можна запропонувати менторські програми з досвідченими фахівцями у сфері освіти;

- індивідуальний підхід допомагає розвивати лідерські якості та адаптивність до складних ситуацій.

Цифровізація освітнього управління є ключовим елементом підвищення його ефективності. Впровадження цифрових інструментів сприяє автоматизації процесів і покращенню взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу [6]:

1. Автоматизація рутинних завдань: використання систем документообігу та електронних журналів дозволяє звільнити час для вирішення стратегічних питань; замість ручного підрахунку відвідуваності та успішності, цифрові платформи роблять це автоматично.

2. Доступ до даних у реальному часі: Інтегровані інформаційні системи (наприклад, Google Workspace for Education) забезпечують керівників

актуальною інформацією для прийняття рішень: відстеження ключових показників ефективності в реальному часі допомагає швидше реагувати на проблеми.

3. Інтерактивні платформи для зворотного зв'язку: використання таких інструментів, як SurveyMonkey або Microsoft Forms, дозволяє збирати думки здобувачів освіти, викладачів і батьків; залучення усіх до процесу прийняття рішень і врахуванню потреб усіх сторін.

Ефективність управління зростає в умовах, коли в закладі освіти панує культура співпраці. Це створює сприятливе середовище для обміну ідеями та вирішення проблем спільними зусиллями. Зміцнення внутрішньої комунікації відбувається за регулярних зустрічей, круглих столів або брейнштормингу серед викладачів і адміністрації, що сприяє виявленню проблем і пошуку оптимальних рішень. Наприклад, створення комітетів для розробки нових навчальних програм дозволяє залучити різні думки. Важливими у цьому напрямку управління є командні проекти, де викладачів, адміністрацію та студентів можна залучати до спільної роботи над проектами, спрямованими на покращення освітнього середовища. Цінним є встановлювання партнерства з іншими установами, оскільки співпраця з іншими навчальними закладами, громадськими організаціями чи бізнесом дозволяє ділитися досвідом і ресурсами. Так, наприклад, партнерство з ІТ-компаніями може допомогти закладам освіти впроваджувати новітні технології.

Реалізація цих рекомендацій дозволить значно підвищити ефективність прийняття управлінських рішень в освіті. Підвищення кваліфікації керівників забезпечує компетентне управління, цифрові технології автоматизують процеси та покращують аналітику, а культура співпраці залучає до спільного досягнення цілей всіх учасників освітнього процесу.

Отож, ефективність управлінських рішень у сфері освіти є фундаментальним чинником, який визначає стабільний розвиток освітніх установ і їхню здатність адаптуватися до сучасних викликів. Сучасні підходи, такі як впровадження інформаційних технологій, активне використання

інноваційних методик та зміцнення культури командної роботи, відкривають нові можливості що дозволять підвищити якість освітніх послуг. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й забезпечують доступ до актуальних даних, що сприяє прийняттю правильних рішень.

Важливо зазначити, що впровадження управлінських рішень нерідко супроводжується перешкодами, серед яких недостатнє фінансування, опір змінам з боку персоналу, а також обмеженість технічних знань у керівників. Для ефективного подолання цих викликів необхідно розробляти та впроваджувати чіткі стратегії, які включають підвищення кваліфікації керівників, створення умов для відкритої комунікації в команді та забезпечення необхідної технічної підтримки.

Реалізація рекомендацій, таких як автоматизація управлінських процесів, посилення командної співпраці та залучення новітніх технологій, сприятиме створенню більш гнучкої, адаптивної та орієнтованої на якість освітньої системи. Умови динамічних змін, які сьогодні характеризують освітнє середовище, вимагають від управлінців не лише професіоналізму, а й здатності до постійного навчання та інноваційного підходу до вирішення проблем.

Таким чином, підвищення ефективності управлінських рішень є ключем до забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ та підвищення їхнього внеску в соціально-економічний розвиток суспільства. Комплексний підхід до реалізації запропонованих рекомендацій дозволить освітнім установам краще відповідати на сучасні виклики та забезпечувати якісну освіту для всіх учасників навчального процесу.

3.2 Приклади ефективних управлінських рішень в освіті

Приклад 1.

Завдяки стратегічним управлінським рішенням багато освітніх установ змогли досягти значних покращень в якості навчального процесу, впроваджуючи інноваційні підходи та нові технології.

1. Реалізація «Нової української школи» (НУШ)

Проект «Нова українська школа» став важливим кроком у реформуванні освіти в Україні. Він включає такі елементи, як зміну підходів до навчальних планів, впровадження інноваційних методів викладання та активне використання ІКТ у навчанні. НУШ сприяє розвитку критичного мислення у дітей, мотивації до навчання та підвищенню рівня освіти в цілому.

2. Фінська модель освіти

Фінляндія є прикладом країни, де ефективні управлінські рішення сприяли значним досягненням в освітній системі. У цьому контексті важливим є фокус на інтегрованих навчальних програмах, які сприяють більш гнучкому підходу до навчання, а також співпраці між учнями, вчителями та батьками для досягнення спільних цілей (Вебер, 2016).

Приклад 2.

1. Україна:

- запровадження електронного вступу до ЗВО, що спрощує процедуру зарахування студентів та зменшує корупційні ризики;
- впровадження програм подвійного дипломування у співпраці з європейськими університетами.

2. Міжнародний досвід:

- у Фінляндії створено систему навчання, орієнтовану на розвиток творчих здібностей та самостійності студентів;
- у Німеччині програми дуальної освіти дозволяють студентам поєднувати навчання з практикою на підприємствах.

Наведені приклади сприяють кращому розумінню взаємозв'язку між управлінськими діями та якістю освітнього процесу, а також допомагають керівнику освітніх закладів здійснити самооцінювання освітньої діяльності та

управлінських процесів з метою підвищення ефективності освітнього управління щодо удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Загальні підходи до самооцінювання наведені у Додатку А.

Водночас наведемо **методичні рекомендації** щодо для підвищення ефективності освітнього процесу в умовах війни.

1. Зацікавлення через актуальність.

Розпочніть із обговорення цікавої новини, медіапродукту або події, яка побічно стосується теми уроку. Запропонуйте здобувачам освіти знайти зв'язок між цією інформацією та майбутньою темою. Це не лише зацікавить, а й розвине їх аналітичні здібності.

Включіть здобувачів освіти у діалог. Запитайте про їхні плани на майбутнє, інтереси чи хобі; обговоріть життєву ситуацію, яка пов'язана з темою заняття.

Залучіть здобувачів освіти до короткої гри, загадки чи завдання; гумору (використайте жарт, кумедну історію). Це допоможе створити невимушену атмосферу, знизить напругу та налаштує здобувачів освіти на позитивний лад.

Переваги такого підходу: мотивація; взаємодія; позитивна психологічна атмосфера; розвиток критичного мислення.

2. Урізноманітнення моделей навчання та середовища: ключ до ефективного освітнього процесу.

а) Використання різних моделей навчання:

– навчання на основі запитів (Inquiry-Based Learning); самостійного формулювання запитань, де здобувачі освіти шукають відповіді та аналізують результати; спрямовування освітнього процесу на його структурування та стимулювання інтересу (тут педагог постає у ролі фасилітатора); розвитку критичного мислення, самостійності та мотивації;

– навчання на основі проєктної діяльності (Project-Based Learning), де здобувачі освіти працюють над реальними проєктами, пов'язаними з навчальними темами; формуються навички (командна робота, аналіз, планування, презентація);

– навчання за моделлю «перевернутого» класу (Flipped Classroom). Дана модель пропонує здобувачам освіти теоретичний матеріал опрацьовувати вдома, тоді як в аудиторії час приділяється практичній роботі, обговоренням і вирішенню завдань. Переваги такого навчання полягають в тому, що більше часу на занятті йде на комунікацію з педагогом та глибше розуміння матеріалу через активну практику.

б) Зміна середовища навчання:

– нетрадиційна обстановка. Проведення занять у нових кабінетах або навіть поза закладом освіти (наприклад, в бібліотеці чи парку), що стимулює креативність, адаптивність, полегшення запам'ятовування в нових умовах;

– інноваційні підходи до дистанційного навчання. Використання нових платформ чи інтерактивних елементів (наприклад, інтеграція інтерактивних тестів, віртуальних дошок); зміна фону або теми віртуального навчання, щоб створити відчуття новизни.

Переваги впровадження зміни середовища навчання полягає в урізноманітненні освітнього процесу, підвищенні залученості та мотивації здобувачів освіти, розвитку гнучкості мислення й адаптивності, формуванню практичних навичок, корисних у професійному майбутньому.

3. Підтримка здобувачів освіти у навчальному процесі:

– для успішного навчання необхідно становити емоційний контакт, який проявляється у регулярному спілкуванні, навіть у дистанційному форматі;

– потрібно починати заняття з коротких обговорень;

– варто приділяти увагу невербальним сигналам: якщо здобувач освіти виглядає стомленим або замкнутим, спробуйте спілкуватися індивідуально.

– проведення супервізій та групових проєктів, які передбачають групову роботу здобувачів освіти над завданнями.

– відведення часу на перерви для спілкування та періодичні зустрічі зстейкхолдерами, де можна поділитися думками, пропонувати ідеї чи обговорювати успіхи у навчанні.

Переваги підтримки полягають у зміцненні довіри, покращення соціалізації навіть у дистанційному форматі, зменшення рівня тривожності та стресу, ефективніше засвоєння матеріалу, оскільки здобувачі освіти почуваються впевненіше.

Отже, методичні рекомендації щодо для підвищення ефективності освітнього процесу в умовах війни допоможуть створити педагогу комфортне середовище для навчання, де кожен здобувач освіти почуватиметься підтриманим і зацікавленим у вибудованому таким чином освітньому процесі.

Висновки до третього розділу

Якість управлінських рішень у сфері освіти є критично важливим елементом для досягнення високих результатів у навчальному процесі, розвитку здобувачів освіти та удосконалення освітньої системи в цілому. В умовах швидких змін, які відбуваються в світі та в Україні, зокрема в рамках освітніх реформ, прийняття правильних управлінських рішень набуває ще більшого значення.

Ефективність управлінських рішень у сфері освіти є фундаментальним чинником, який визначає стабільний розвиток освітніх установ і їхню здатність адаптуватися до сучасних викликів. Сучасні підходи, такі як впровадження інформаційних технологій, активне використання інноваційних методик та зміцнення культури командної роботи, відкривають нові можливості що дозволяють підвищити якість освітніх послуг. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й забезпечують доступ до актуальних даних, що сприяє прийняттю правильних рішень. Впровадження цих інструментів нерідко супроводжується перешкодами, серед яких недостатнє фінансування, опір змінам з боку персоналу, а також обмеженість технічних знань у керівників. Для ефективного подолання цих викликів необхідно розробляти та впроваджувати чіткі стратегії, які

включають підвищення кваліфікації керівників, створення умов для відкритої комунікації в команді та забезпечення необхідної технічної підтримки.

Управлінські рішення визначають не лише внутрішні процеси в освітньому закладі, але й мають глобальний вплив на розвиток суспільства. Вони сприяють формуванню навчальної програми, модернізації матеріально-технічної бази, вдосконаленню підходів до навчання та оцінювання результатів здобувачів освіти. Високоякісні управлінські рішення стимулюють інноваційний розвиток, впровадження нових технологій у навчання та вдосконалення педагогічних практик.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В умовах швидких змін, які відбуваються в світі та в Україні, зокрема в межах освітніх реформ, прийняття правильних управлінських рішень набуває ще більшого значення. Управлінське рішення є багатограним поняттям, яке включає в себе процеси аналізу, планування, організації, реалізації та контролю за виконанням певних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей у межах організації. У контексті освіти управлінське рішення має за мету оптимізувати освітній процес, створити сприятливі умови для навчання та розвитку учнів, а також забезпечити ефективне використання ресурсів.

Після впровадження рішення важливо провести оцінку його результатів. Це може бути як кількісна оцінка, так і якісна (задоволеність вчителів, батьків, учнів). Якщо результат не відповідає очікуванням, керівники повинні внести корективи для досягнення оптимальних результатів.

Правильно прийняті управлінські рішення сприяють формуванню новаційного освітнього процесу, модернізації матеріально-технічної бази, вдосконаленню підходів до навчання та оцінювання результатів здобувачів освіти. Високоякісні управлінські рішення стимулюють інноваційний розвиток, впровадження нових технологій у навчання та вдосконалення педагогічних практик.

На якість управлінських рішень впливають як внутрішні фактори (включають рівень професійної підготовки керівників, організаційну структуру закладу та ефективність комунікації між усіма учасниками освітнього процесу) та зовнішні фактори (державна освітня політика, економічні умови, зміни в законодавстві та суспільні вимоги до освіти, що

вимагають постійного моніторингу і адаптації управлінських рішень до нових реалій).

Важлива роль у прийнятті управлінських рішень належить адаптивності управлінських рішень, так як освітнє середовище є динамічним і постійно змінним. Керівники повинні приймати рішення, які будуть ефективними не лише сьогодні, але й у майбутньому. Для цього необхідно регулярно оновлювати стратегії та методи управління, орієнтуючись на сучасні тенденції в освіті та враховуючи змінювані потреби здобувачів освіти, педагогів і громадськості. Керівник освітнього закладу не лише координує та організовує діяльність, але й стає ключовою особою, котра формує моральний клімат у колективі.

Важливою складовою успіху в прийнятті управлінських рішень є формування здорової управлінської культури в закладах освіти, яка сприяє відкритому обговоренню рішень, довірі та співпраці серед фахівців. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація процесів, може значно полегшити процес прийняття управлінських рішень, зробивши їх більш ефективними та своєчасними. Вивчення успішних практик з інших країн дозволяє адаптувати інноваційні підходи для покращення якості освіти в Україні.

В умовах реформування освітньої сфери, зокрема в Україні, важливо застосовувати інноваційні методи управління для підвищення ефективності прийняття рішень. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, систем моніторингу та оцінки ефективності рішень дозволяє не тільки здійснювати глибший аналіз ситуацій, але й швидко адаптувати управлінські рішення до змін у навчальному процесі; сприяє покращенню якості управління та передбачає залучення всіх рівнів фахівців до процесу забезпечення якості, що знижує ризики помилок.

Для досягнення високої якості управління дієво застосовуються інноваційні методи управління, які дозволяють активно реагувати на зміни в освітньому середовищі та постійно вдосконалювати практику управління на

всіх рівнях освітньої системи. У країнах ЄС використовуються такі управлінські підходи: Фінляндський досвід: децентралізація управління, що дозволяє школам самостійно визначати стратегії розвитку; Німеччина: акредитація як інструмент контролю якості освітніх програм.

Якість управлінських рішень у сфері освіти є визначальним фактором для покращення результатів навчального процесу та розвитку освітніх установ. Важливо, щоб кожне управлінське рішення було обґрунтованим, орієнтованим на досягнення поставлених цілей і враховувало як внутрішні, так і зовнішні фактори. Якість управлінської освітньої діяльності є основним чинником розвитку освіти в умовах сучасних викликів.

Умови динамічних змін, які сьогодні характеризують освітнє середовище, вимагають від управлінців не лише професіоналізму, а й здатності до постійного навчання та інноваційного підходу до вирішення проблем.

Відповідно підвищення ефективності управлінських рішень є ключем до забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ та підвищення їхнього внеску в соціально-економічний розвиток суспільства. Комплексний підхід до реалізації запропонованих рекомендацій дозволить освітнім установам краще відповідати на сучасні виклики та забезпечувати якісну освіту для всіх учасників навчального процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балащенко І. В. Методичні координати проблематики підвищення ефективності управління освітнім процесом закладу фахової передвищої освіти у ракурсі компетентнісного підходу. *Професійна компетентність педагога: методологія, теорія, методика, практика* : матер. Міжнар. наук.-практ.- конф. (10 листоп. 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Ягоднікової. Одеса, 2023. С. 6–11.
2. Биков В. Ю. Відкриті цифрові системи в оцінюванні результатів науково-педагогічних досліджень. Інформаційні технології і засоби навчання. Київ, 2020. 315 с.
3. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія. Київ : Атіка, 2018. 684 с.
4. Биков, В. Ю. Інновації в організації досліджень та розробок у галузі інформаційно-комунікаційних технологій в освіті у світлі викликів ХХІ століття. *Актуальні проблеми психології*: збірник наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України, 2019. № 8. С. 55-74.
5. Білик О. О., Жарая С. Б., & Жаровська О. П. Управлінський моніторинг у системі оцінювання якості освіти. 2023.
6. Бобеляк Н. Модель внутрішньо-шкільного моніторингу як інноваційний підхід до управління якістю освіти в загальноосвітньому навчальному закладі. Виховна робота в школі. 2016. № 12. С. 14–18.
7. Букач А. В. Сервіси Google в дистанційному навчанні посіб. Львів : 2015. 67 с.

8. Ватковська М. Г. Формування інформаційної системи управління освітою як етап модернізації інформаційного забезпечення державного управління у галузі освіти України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 124–131.

9. Вебер Е. Стратегічні рішення в освіті: аналіз і моделювання. Мюнхен: Verlag, 2016.

10. Ворожбіт-Горбатюк В., Боярська-Хоменко А., Доценко С. Предметно-методична компетентність вчителя через призму менторингу в закладі освіти. *Академічні студії*. Серія «педагогіка», 2021. № 2(3). С. 133–139.

11. Гавриленко О. О. Формування мотивації до професійної діяльності зі застосуванням ІКТ. *Витоки педагогічної майстерності*. Київ, 2022. С. 46–52.

12. Гаркавенко С. С. Управління якістю освітньої діяльності в аспекті інформаційно-комунікаційних технологій. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: матер. III Міжнародна науково-практична конференція. (м. Київ, 8 жовт. 2021 р.). Київ : КНУТД, 2021. Київ : КНУТД, 2019. С. 11–12. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/-14423/1/PIONBUG_-20191004_P011-012.pdf

13. Генсерук Г. Цифрова компетентність як одна із професійно-значущих компетентностей майбутніх учителів. *Відкрите е-середовище сучасного університету*. Київ, 2019. № 6. С. 8–16.

14. Герасимчук І. О. Оцінка ефективності управлінських рішень в освіті. *Освітній менеджмент*, 2016. №2(1). С. 45–52.

15. Григораш В., Гречаник О., Хлебнікова Т. Формування готовності майбутніх керівників до ефективного управління закладом загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la I conférence scientifique et pratique internationale*. Париж, 2021. Том. 5. С. 120–123.

16. Гриценчук О. О. Модель інформаційно-освітнього середовища розвитку громадянської компетентності вчителя на основі підходів Ради Європи. Вінниця, 2019. С. 129–134.

17. Губерська Н. Л. Процедури прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, 2014. №10-2 (1). С. 64–67.

18. Гуржій А. М. Інформаційні технології в освіті . посіб. Київ [б.в.], 2018. 26 с.

19. Даниленко Л., & Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*, 2022. №10(4). С. 39–45. URL: <https://doi.org/10.15421/152225>

20. Державний стандарт базової середньої освіти від 30.09.2020 року, №898 ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#n16>

21. Європейські стандарти і рекомендації для забезпечення якості вищої освіти (ESG). Брюссель, 2015.

22. Закон України «Про освіту» ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/-laws/show/2145-19#Text>

23. Іванова С. М. Напрями використання цифрових науково-освітніх систем для розвитку інформаційно-дослідницької компетентності наукових і науково-педагогічних працівників. *Таврійський науковий вісник*. Мелітополь. 2019. 321 с.

24. Іванькова Н. А. Модель педагогічної системи електронного дистанційного навчання на базі хмарних сервісів. Київ, 2020. С. 34–42.

25. Карплюк С. О. Інформаційно-педагогічний менеджмент вищої школи: сучасний стан та перспективи розвитку. Ужгород, 2017. 125 с.

26. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. 2019. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/-2019/4_2019/4_2019.pdf#page=73

27. Козубовська І. Моніторинг якості освіти як засіб підвищення ефективності навчально-виховного процесу. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, 2011. №22. С. 75–76.

28.Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в системі сучасних цінностей: Доповідь на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa в Академії спеціальної педагогіки імені Марії Гжегожевської (м. Варшава, Польща, 24 травня 2023 р.). *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2023. № 5(1). С. 1-6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126>

29.Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. 2020. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/319/313>

30.Лозовський О. М., Горшков М. А., Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>

31.Майорова І. Г. Впровадження інтерактивного навчання у професійну підготовку фахівців. Донецьк, 2014. 42 с.

32.Моніторинг та оцінювання якості освіти : навчально-методичний посібник до курсу. / авт.-упоряд. І.В. Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. 141 с.

33.Мороз С. А., Домбровська С. М., Мороз В. М. Рейтинг науковопедагогічних працівників, як складова системи управління якістю вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 294–309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_2_39

34.Ничкало Н. Г. Управлінський потенціал сучасної освіти. Харків: Основа, 2019. С. 17–19.

35. Ноздріна Л. В, Критович О. І. Застосування ERP-систем у фандрейзингу вищої школи. 2022. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/432/446>

36.Овчарук О. В. Інформаційно-комунікаційна компетентність як предмет обговорення: міжнародні підходи у формуванні інформаційно-

комунікаційних компетентностей у контексті євроінтеграційних процесів створення інформаційного освітнього простору. Київ, 2016. 87 с.

37. Ольшанська О. В., Павленко В. М. Сучасні вектори розвитку освітніх процесів у закладах вищої освіти. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: матер. III Міжнар. наук.-прак. конф. (м. Київ, 8 жовтня 2021 р.). Київ : КНУТД, 2021. С. 62–64.

38. Ольшанська О.В., Павленко В.М. Сучасні вектори розвитку освітніх процесів у закладах вищої освіти. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: матер. III Міжнародна науково-практична конференція. (м. Київ, 8 жовт. 2021 р.). Київ : КНУТД, 2021. С. 62–64. URL: https://er.knutd.-edu.ua/bitstream/123456789/18894/1/PIONBUG_2021_P062-064.pdf

39. Петришин Л. Й., Почуєва О. О., Лемещук М. Ф., Звоздецька В. Г. Проблеми та перспективи цифрової трансформації освіти. 2023. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/193/173>

40. Пехота О. М. Інноваційні технології в управлінні освітніми системами. Одеса: Маяк, 2018. С. 25–32.

41. Пліш І. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2012. №1. С. 27–29.

42. Пометун О. І. Компетентнісний підхід до оцінювання рівні досягнень учнів. Презентація на нараді Центру тестових технологій 19.10.04. Київ. 2017. 10 с.

43. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: Указ Президента України від 25.05.2020 р., №195/2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text>

44. Ребрій А., Рибенко І. Використання сучасних моделей цифрової освіти для розвитку компетентностей здобувачів освіти. Scientific Collection «InterConf», 2023. №150. С. 549–556.

45.Ребуха Л. З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.(Переяслав, 12 лют. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70–72.

46.Ребуха Л. З. Методологічні засади інноваційних технологій навчання у вищій школі. навчання в умовах модернізації сучасної освіти: монографія / за наук. ред. Ребухи Л.З. [Ребуха Л.З., Білоус І.І, Дем'янюк А.В., Кричківська О.В., Савіцька В.В., Брик Р.С., Кавецький В.Є.]. Тернопіль, ЗУНУ. 2022. 145 с.

47.Ребуха Л., Зварич Г. Навчання у вищій школі: формування управлінської компетентності у майбутніх педагогів. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*, 2023. №1(05). С. 114–124.

48.Ребуха Л., Салко В. Формування управлінської компетентності у майбутнього фахівця закладу освіти: технологічний аспект. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.(Переяслав, 23 берез. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 68. С. 115 – 116.

49.Ребуха Л.; Островська Л. Управління якістю освіти: особливості застосування. Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку: матер. VI-міжн-конф-(м. Тернопіль, 24 листоп. 2023). Тернопіль, 2023. С. 143–145.

50.Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. 2022. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1128/1087>

51.Спірін О. М., Носенко Ю. Г., & Яцишин А. В. Сучасні вимоги і зміст підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації з інформаційно-комунікаційних технологій в освіті. Інформаційні технології і засоби навчання, 2016. №56, Вип. 6. С. 219–239.

52.Тимошко Г. М. Педагогічна майстерність як вектор розвитку організаційної культури керівника закладу освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» ім. Т. Г. Шевченка*, 2019. С. 34–38.

53.Ткаченко А. В. Моделі управлінських рішень в освітніх установах. Харків: ХНУ, 2018. С. 12–18.

54.Управління якістю освіти: досвід та інновації : колективна монографія. За заг. редакцією Л.Л. Сушенцевої, Л.М. Петренко, Н.В. Житник. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/713359/1/>

55.Управлінський моніторинг. 2022. URL: https://pidru4niki.com/75807/ekonomika/upravlinskiy_monitoring.

56. Чеботарьова І. О. Інтегральна компетентність керівника сфери освіти як наукова проблема: матеріали І практично-пізнавальної конференції «Наукова думка сучасності і майбутнього», 2016. №1, С. 20–23.

57.Чеботарьова І. О. Формування комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Укр. інж.-пед. академія. Харків. 2018. 20 с.

58.Чемерис О. А. Якість освіти як загальна тенденція європейської інтеграції. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, 2005. №25. С. 219–221.

59. Чернишова С. І. Роль лідерства в управлінні освітніми процесами. *Директор школи*, 2018. №4(8). С. 23–30.

60.Шевченко С. О., Кришень О. В. Участь стейкхолдерів у розробці освітніх програм «Публічне управління та адміністрування». Харків: ТОВ «Стильна типографія», 2021. С. 123–124.

61.Шимків І.В. Моніторинг якості освіти в школах Німеччини другої половини ХХ століття : дис. канд. пед. наук : спец. : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Тернопіль. 2008. 281 с.

62.Шиян О. С. Вплив технологій на процес управлінських рішень у навчальних закладах. *Освіта і сучасність*, 2019. №8. С. 32–37.

63.Якісна і доступна дошкільна освіта. Короткий звіт за результатами публічних консультацій. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/doshkilna/-publicconsultation/2020-03-27-zvit-2-doshkilna-pk.pdf>

64. Bolshaia O. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у закладах освіти України. *Витоки педагогічної майстерності*, 2020. №25. С. 20–24.

65. Jamilus J. Management of Decision Making in Improving the Quality of Education at MTsN Kota Solok (June 2022). URL: https://www.researchgate.net/publication/362368137_Management_of_Decision_Making_in_Improving_the_Quality_of_Education_at_MTsN_Kota_Solok

66. Karuru P., Saddhono K., Suwarni S. Decision Support Systems in Education: A Revolutionary Approach to Teaching and Learning (November 2023). URL:

https://www.researchgate.net/publication/377098390_Decision_Support_Systems_in_Education_A_Revolutionary_Approach_to_Teaching_and_Learning

67. Kumar P., Areas K. for Decision-Making within Educational Institutions – (January 2024). URL: <https://teachers.institute/operational-dimensions-education/key-decision-making-educational-institutions/>

68. Novitawaty D. INNOVATION IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: CREATIVE APPROACHES FOR IMPROVING THE QUALITY OF LEARNING (August 2024). *International Journal of Teaching and Learning*

69. Sari E. The Effect of Organizational Culture and Communication in Decision Making by School Principals (December 2019). URL: https://www.researchgate.net/publication/337742817_The_Effect_of_Organizational_Culture_and_Communication_in_Decision_Making_by_School_Principals

70. Sugianto E. Optimizing Education Management to Improve Learning Quality. 2024.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЩО ПОТРІБНО ВРАХУВАТИ КЕРІВНИКУ ПІД ЧАС САМООЦІНЮВАННЯ

(взято з <https://ezavdnz.expertus.com.ua/book?bid=38817>)

Удосконалення освітнього та управлінського процесів залежить від формування спільного розуміння якості освітньої діяльності, запровадження закладами щорічного самооцінювання. Неможливо дійти до мети, якщо невідомо, як вона виглядає і де вона. Шлях до мети не може бути прямий та ефективний, якщо неможливо відстежувати та оцінювати, чи рухається заклад у правильному напрямку. Тож без самооцінювання освітньої діяльності й управлінських процесів у закладі не обійтися.

Відстежувати та оцінювати діяльність закладу — не новий процес для керівника. У кінці кожного навчального року педагогічна рада обговорює та оцінює результати діяльності закладу за минулий навчальний рік. Керівник щороку звітує перед громадськістю про діяльність закладу. Втім, щоб отримати показові результати самооцінювання має бути методичною роботою директора, вихователя-методиста. До неї потрібно залучати всіх учасників освітнього процесу.

Із глосарію, розміщеного у розділі «До читачів» посібника, ви дізналися, що самооцінювання — це процедура вивчення, оцінювання освітніх і управлінських процесів. Його проводять у закладі, щоб визначити

ефективність функціонування внутрішньої системи та планувати розвиток закладу. А от побудова внутрішньої системи — насамперед робота закладу над власним розвитком, запровадження дієвих моніторингів його роботи та оперативне реагування на виклики.

З якою метою проводять та як

Самооцінювання проводять, щоб вивчити та оцінити ефективність функціонування внутрішньої системи та поліпшити діяльність закладу.

Підходи до самооцінювання можуть бути різними. Заклад може розробити власні процедури з використанням специфічних інструментів, що враховують особливості його діяльності. Самооцінювання може проводитися як самостійна процедура або з використанням інформації, отриманої під час внутрішнього моніторингу освітніх та управлінських процесів у закладі.

Можна **визначити сильні та слабкі сторони** закладу з того чи того напрямку діяльності. Для цього потрібно порівняти отримані результати за кожним напрямом діяльності з моделлю зразкового закладу освіти. Це дасть змогу спроектувати «точки зростання» закладу освіти — змодельовати шляхи, як перетворити слабкі сторони на сильні.

Можна використовувати **описовий чи кількісний підходи**, поєднати їх. Описовий підхід дає змогу всебічно і системно описати кожне правило. За кількісного підходу використовують лише ті аспекти, які можна виміряти кількісною шкалою.

У які строки проводити та за яких умов

Самооцінювання — внутрішній процес, тому не обмежується строками проведення. Низку процедур самооцінювання можна і потрібно реалізовувати протягом більшої частини навчального року, щоб зібрати максимум інформації та всебічно оцінити ситуацію.

Комплексне самооцінювання доцільно проводити після визначення всіх компонентів внутрішньої системи та умов їх функціонування, а також за рік до планового інституційного аудиту в закладі.

Рекомендуємо проводити самооцінювання протягом навчального року, адже такі процедури освітньої діяльності, як атестація педагогічних працівників, вивчення стану організації освітнього процесу, динаміка результатів досягнення дітей, можуть бути вимірними саме протягом навчального року.

Не захоплюйтесь кількістю моніторингів, ліпше глибше проаналізуйте їхні результати. Не шукайте винних у недоліках, а подумайте спільно, як поліпшити ситуацію.

Державна Служба якості освіти України рекомендує проводити самооцінювання освітніх та управлінських процесів, враховуючи:

- 14 вимог;
- 36 критеріїв;
- 68 індикаторів.

Які моделі самооцінювання обрати

Є такі моделі самооцінювання:

- щорічне комплексне самооцінювання з урахуванням завдань, визначених планом роботи закладу на рік та літній період або ж, за потреби, за всіма напрямками. Можна проводити за блоковою системою аналізування, використовуючи розділи плану роботи закладу;
- щорічне самооцінювання за певними напрямками діяльності закладу;
- періодичне комплексне самооцінювання перед щорічним звітом керівника закладу;
- комплексне самооцінювання перед початком розроблення програми розвитку закладу, як стратегічного документа (як правило, один раз на 3-5 років);
- інша модель, визначена закладом.

Як збирати та узагальнювати інформацію

Щоб провести самооцінювання, керівнику закладу освіти потрібно організувати:

- збір та аналіз інформації, отриманої під час спостереження, опитування та вивчення документації;

- узагальнення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу;

- обговорення та оприлюднення результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу.

Щоб запобігти помилкам під час контролю та аналізу, скористайтеся пам'яткою.

Контроль й аналіз: 8 типових помилок під час впровадження

Неврахування двох найважливіших завдань контрольної діяльності:

- мотивування (спонукання, програмування) педагога на якісне виконання професійних функцій способом побудови системи контролю;

- забезпечення збору максимально об'єктивної інформації для прийняття адекватних управлінських рішень.

Переважає зосередження уваги під час спостереження за освітнім процесом на діяльності педагога, наприклад, на формах і методах, які використовує вихователь, при якому не беруться до уваги:

- результат освітнього процесу — інтерес дітей, рівень їхнього включення в діяльність тощо;

- підготовленість педагога до діяльності і професійно-значущі якості особистості;

- умови для професійного зростання, створені у закладі.

Недостатня актуалізація педагогічних, психологічних, управлінських знань керівника для формування внутрішньої системи контролю. Це виражається в неповній широті охоплення об'єктів, визначенні параметрів і критеріїв вивчення стану освітнього процесу.

Недоцільне використання й поєднання педагогічних, психологічних і соціологічних методів збору інформації.

Недостатнє попереднє ознайомлення педагогів з цілями контрольної діяльності, її об'єктами й способами збору інформації. Це не дає змогу реалізувати мотиваційну (спонукальну, програмувальну) функцію контролю.

Підміна аналізу звітами через нерозуміння сенсу або неприйняття аналітичної діяльності.

Неефективність використання самооцінювання та самоконтролю професійної діяльності педагогів.

Низький рівень умінь ефективно організовувати обговорення (володіння культурою діалогу) складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу тощо.

Є такі методи збору інформації:

- опитування учасників освітнього процесу: анкетування, індивідуальне інтерв'ю, фокус-групове дослідження;
- спостереження: за освітнім середовищем, організацією життєдіяльності, проведенням занять;
- вивчення документації закладу.

Вибір того чи того методу збору інформації має забезпечити отримання релевантної інформації для всебічного вивчення та об'єктивного самооцінювання освітніх і управлінських процесів закладу.

Із **глосарію** дізнайтеся, що таке анкетування, бесіда, інтерв'ю.

Також врахуйте наступне:

- під час бесіди утримуйтеся від категоричності у своїх оцінках і судженнях, намагайтеся знаходити запитання, які стимулюватимуть педагога до самостійного знаходження варіантів підвищення якості освітньої діяльності;
- в основі інтерв'ю лежить звичайна бесіда. Проте на відміну від неї ролі співбесідників закріплені, нормовані, а цілі задали «ззовні» програма та завдання конкретного педагогічного дослідження. Специфіка інтерв'ю полягає в тому, що отримана інформація формується під час спілкування

інтерв'юера з опитуваним і тому має на собі відбиток цього спілкування. Від характеру останнього, встановленого контакту і ступеня взаєморозуміння здебільшого залежать успіх інтерв'ю, повнота і якість отриманої інформації;

- деякі методи збору інформації, наприклад опитування, можна проводити з використанням цифрових технологій.

Щоб отримати інформацію про якість організації освітнього процесу без залучення учасників освітнього процесу, використовують метод вивчення документації (плани, протоколи, накази); продуктів дитячої діяльності; особливостей створення предметно-просторового розвивального освітнього середовища; динаміки розвитку компетенцій дошкільника (педагогічна та психологічна діагностика).

Інформація, одержана під час опитування, спостереження та вивчення документації, узагальнюється. На її основі визначають тенденції в організації освітніх і управлінських процесів закладу, досягнення та труднощі у розбудові внутрішньої системи.

За результатами самооцінювання керівник закладу:

- приймає управлінські рішення для вдосконалення внутрішньої системи якості освіти;
- визначає пріоритетні напрями поліпшення освітніх і управлінських процесів;
- корегує план роботи на рік та стратегію розвитку закладу.