

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

ШКАБАРА Максим Олександрович

Оптимізація управління освітніми закладами /
Optimization of the Educational Institutions
Management

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ОСУЗОМ-21
М. О. Шкабара
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 ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ.....	7
1.1 Управління: його сутність та особливості.....	7
1.2 Управління освітнім процесом як системою.....	13
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	22
2.1 Управлінські процеси та їх вплив на ефективність підготовки здобувачів освіти.....	22
2.2 Оптимізація системи управління освітнім закладом за використання сучасних технологій.....	28
2.3 Роль електронного документообігу та електронних систем управління персоналом в оптимізації управління освітнім процесом.....	33
Висновки до другого розділу.....	37
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ТА ЙОГО ДІАГНОСТИКА.....	39
3.1 Управління освітнім процесом за змішаної форми організації навчання	39
3.2 Діагностика управління освітнім процесом.....	43
Висновки до третього розділу.....	48
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Управління закладами освіти є важливою складовою забезпечення життєдіяльності освітнього процесу. З одного боку, система управління закладами освіти підпорядковується законодавству України та установчим документам закладів, а з іншого – вимагає постійної адаптації до нових реалій та можливостей, що відкриваються завдяки впровадженню інноваційних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних та технологій змішаного навчання. У зв'язку з цим, важливим є вивчення питання можливості впровадження таких технологій у різні складові системи управління, з визначенням додаткових можливостей та ризиків, що виникають при відповідному впровадженні.

Впровадження сучасних технологій дає можливість часткової чи повної автоматизації окремих адміністративних та управлінських функцій, впровадження автоматизованого моніторингу даних, покращення прозорості управлінських рішень, автоматизації планування навчальних процесів, спрощення доступу до необхідних ресурсів та документів.

У сучасних умовах освіти змішане навчання стає однією з найбільш ефективних форм організації навчального процесу, поєднуючи традиційні методи з сучасними цифровими технологіями. Актуальність дослідження цієї теми зумовлена глобальними викликами, які поставили перед освітніми установами нові вимоги до організації навчання в умовах пандемії Covid-19. Окрім цієї ситуації, в Україні виникли додаткові труднощі, спричинені російським вторгненням. Війна значно вплинула на організацію навчального процесу, спричинивши необхідність переходу до змішаної форми навчання. В умовах обмеженого доступу до традиційних освітніх закладів і необхідності забезпечити безперервність навчання, змішане навчання стало оптимальним рішенням для багатьох установ, забезпечуючи гнучкість та інклюзивність освітнього процесу.

Тому дослідження шляхів покращення управління освітнім процесом в умовах змішаного навчання має важливе значення для його оптимізації.

Вагомий внесок у дослідженні питання покращення управління освітнім процесом здійснили вітчизняні науковці. Так, І. Іваненко описав теорію і практику управління освітнім процесом, О. Кондур та О. Мельник відобразили корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації; В. Грищенко схарактеризував інноваційні підходи до управління, О. Джур та Я. Бех описали важливість використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом, Л. Ребуха Л., описала принципи управління закладами освіти і професійну підготовку майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції; Т. Штайнер Т. В. розкрила оптимізацію освітнього процесу у закладі вищої освіти та ін.

Значний внесок дослідження даної проблеми зробили іноземні дослідники, такі як Р. Andersson та L. Mattsson, R. Charles, J. Kim, N. Selwyn, V/ Tayebinik, J. Twenge та ін., які розробили теоретичні основи та практичні рекомендації для ефективного впровадження змішаного навчання та описали основи управління закладом освіти. Дослідження цих науковців забезпечили формування теоретичної і практичної основи для осмислення шляхів вдосконалення освітнього та управлінського процесу в сучасних умовах функціонування закладу освіти.

Проте, науковцями не сповна розглянуто саме оптимізацію управління освітнім процесом у закладах освіти. В такому випадку управлінська робота потребує суттєвого переосмислення, а саме в контексті поєднання традиційного управління з новими трендами освітнього управління.

З огляду на актуальність означеної педагогічної проблеми та її наукове переосмислення важливою є тема кваліфікаційної роботи «Оптимізація управління освітнім процесом».

Мета дослідження – схарактеризувати основні засади оптимізації управлінських процесів у закладах освіти за використання сучасних освітніх технологій.

Для досягнення мети дослідження було сформульовано та вирішено низку завдань:

- розглянути теоретичні засади управління, його сутність та особливості;
- розкрити шляхи оптимізації системи управління освітнім закладом за використання сучасних технологій;
- описати оптимізацію управління освітнім процесом за змішаного навчання;
- здійснити діагностику управління освітнім процесом.

Об'єкт дослідження – управління освітнім процесом закладу освіти.

Предмет дослідження – особливості оптимізації управління освітнім процесом.

Для вирішення завдань кваліфікаційного дослідження використовувалися **методи** теоретичного аналізу науково-педагогічної літератури (ретроспективний, порівняння, класифікація для особливостей управління освітнім процесом) та емпіричні методи (спостереження, опитування, бесіда).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що здійснено конкретизацію «управління освітою» і «управління освітнім процесом», описано властивості управління освітнім процесом як дієвої системи з підготовки здобувачів освіти та розкрито роль електронного документообігу та електронних систем управління персоналом в оптимізації управління освітнім процесом за змішаного навчання.

Практичне значення кваліфікаційного дослідження полягає у тому, що його результати уможливлюють подальше наукове осмислення оптимізації управління освітнім процесом, що важливо для ефективної діяльності управлінців освітніх закладів, науково-педагогічних працівників та педагогів-методистів освітніх установ.

Результати дослідження дозволяють визначувати формування ефективності оптимізації управління освітнім процесом за сучасних умов функціонування освітнього закладу.

Матеріали дослідження можуть бути використані 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 додатка. Робота містить 56 сторінок, з них – 51 сторінка основного тексту, 62 використаних джерел (з них 8 іноземною мовою), 2 рисунки, 1 таблиця та 1 додаток.

За темою кваліфікаційного дослідження опубліковано 2 тез.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ

1.1 Управління: його сутність та особливості

Управління як наука та мистецтво є об'єктом дослідження протягом багатьох століть. Воно має коріння у давніх цивілізаціях, таких як Єгипет, Китай і Рим, де застосовувалися перші форми організаційного управління. Управління є засобом ефективного використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, що робить його ключовим компонентом функціонування будь-якої системи [1].

Науковці (І. Іваненко [16], В. Пономаренко [32], Є. Хриков [47] та ін.) розглядають управління як багатогранну діяльність, що охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю. На думку М. Tayebinik, М. Puteh, управління не лише забезпечує виконання завдань, але й створює умови для довгострокового розвитку організації. Особливістю управління є його системний характер, що дозволяє інтегрувати різноманітні елементи діяльності в єдину структуру [61]. Однією з основних характеристик управління є його цілеспрямованість. Управління завжди спрямоване на досягнення певних результатів, будь то економічні, соціальні або екологічні цілі. Це досягається через аналіз ситуації, визначення оптимальних шляхів розвитку та реалізацію стратегічних планів [2].

Ключовим елементом управління є адаптивність. У сучасному світі, що характеризується швидкими змінами, здатність організації адаптуватися до нових умов є вирішальною. Наприклад, впровадження цифрових технологій і дистанційної роботи вимагає перегляду традиційних підходів до управління та створення гнучких моделей організації праці [4]. Управління має також психологічний аспект. Взаємодія між керівником і працівниками, мотивація та

лідерство сприяють досягненню цілей організації. Відомо, що емоційний інтелект керівника позитивно впливає на ефективність управління та забезпечує гармонійне функціонування команди [6].

Сучасна теорія управління базується на принципах, розроблених А. Файолем, що включають передбачення, організацію, координацію, командування та контроль. Ці принципи залишаються актуальними й сьогодні, але доповнюються новими аспектами, такими як управління інноваціями, сталий розвиток та управління ризиками [5]. Управління можна визначити як цілеспрямовану діяльність, що полягає у впливі на об'єкти управління з метою набуття дієвих діяльнісних результатів. За визначенням А. Файоля, управління – це передбачення, організація, координація, командування і контроль.

До ключових характеристик управління належить:

1. Цілеспрямованість: управління орієнтоване на досягнення певної цілі.
2. Системність: включає взаємопов'язані елементи, що працюють як єдине ціле.
3. Адаптивність: здатність змінюватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Водночас нині відомими є три типи управління:

- а) державне управління – здійснюється органами влади з метою забезпечення суспільного блага;
- б) корпоративне управління – орієнтоване на досягнення комерційних результатів;
- в) особистісне управління – спрямоване на самоорганізацію та досягнення індивідуальних цілей.

Для вдалої оптимізації управління освітнім процесом важливими є функції. Функції управління визначають основні напрями діяльності керівника та їх вплив на організацію. Планування є першою й найважливішою функцією управління. Воно охоплює встановлення цілей, вибір стратегій і визначення необхідних ресурсів. Ефективне планування сприяє досягненню

високої продуктивності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [1]. До основних функцій належить:

1. Організація як функціональна система управління передбачає створення структури, яка забезпечує реалізацію поставлених цілей. Це включає визначення обов'язків, розподіл завдань між працівниками та встановлення ієрархії підпорядкування. Важливість організації управління освітнім процесом полягає в її здатності забезпечити ефективну координацію діяльності всіх підрозділів [3].

2. Мотивація є центральною функцією управління, яка впливає на продуктивність педагогічних працівників. Застосування матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню рівня залученості та задоволеності персоналу. Мотивація також допомагає формувати лояльність працівників до організації, що є важливим для її успіху [5].

3. Контроль як функція управління забезпечує відповідність діяльності організації встановленим стандартам. Це включає моніторинг процесів, аналіз результатів і внесення коректив. У сучасному управлінні особливого значення набуває контроль за допомогою цифрових технологій, які дозволяють оперативно виявляти відхилення [6].

4. Координація є ще однією ключовою функцією управління освітнім процесом, яка спрямована на гармонізацію діяльності різних підрозділів. Ця функція дозволяє уникнути дублювання завдань, забезпечує ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню синергії в роботі команди. Особливо важливою координація є в умовах проектного управління [2].

5. Лідерство в сучасному управлінні часто розглядається як окрема функція, яка поєднує елементи мотивації, комунікації та прийняття рішень. Ефективне лідерство сприяє створенню інноваційної культури в організації та забезпечує її стійкість до викликів зовнішнього середовища [4].

Функції управління детально описав А. Файоль, виділивши п'ять основних:

- планування – формулювання цілей та вибір шляхів їх досягнення;

- організація – розподіл ресурсів і завдань між працівниками;
- координація – забезпечення взаємодії між елементами системи;
- командування – забезпечення виконання завдань через керівництво;
- контроль – оцінка виконання планів та коригування діяльності.

У сучасних умовах управління доповнюється такими функціями, як аналіз великих даних, інтеграція технологій та управління змінами.

У сучасному світі управління нашоухується з новими викликами, тому за сучасних умов воно характеризується певними особливостями. Таке управління поділяється на:

1. Кризове управління – здатність організації адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, таких як пандемії чи економічні кризи.
2. Вплив технологій – автоматизація процесів та використання аналітики для прийняття рішень.
3. Лідерство – роль лідера стає ключовою у процесі мотивації команди та створення сприятливого робочого середовища.
4. Емоційний інтелект – здатність керівника розуміти емоції працівників і використовувати це для ефективного управління.

Такі особливості організації управління освітнім процесом формують нову парадигму управління, що базується на інноваційності, креативності та швидкості реакції на зміни.

Надзвичайно сильно на управління пливають кризи, що мають місце в освітньому процесі здобувачів освіти. Тому саме кризове управління стало центральним аспектом сучасної управлінської діяльності. Ситуації, такі як пандемія Covid-19, світові економічні коливання, геополітична нестабільність та війна в Україні вимагають від керівників здатності оперативно реагувати на виклики та адаптувати стратегії (J. Kim [57]; W. Strielkowski [59]). Наприклад, за словами P. Andersson, L. Mattsson гнучке управління дозволяє мінімізувати вплив криз на основні бізнес-процеси, впроваджуючи антикризові заходи, такі як скорочення витрат або диверсифікація діяльності [54]. Аналіз світових

прикладів демонструє, що освітні заклади, які вчасно відреагували на пандемію COVID-19, зберегли свою конкурентоспроможність [16].

Оптимізація управління освітнім процесом, зазвичай ефективно відбувається за результативного впровадження цифровізації та автоматизації освітнього процесу (І. Вербовський [8, с. 10–12]. Інтеграція цифрових технологій стає основною управління. Використання великої кількості даних, аналітичних знарядь і систем штучного інтелекту дозволяють керівникам закладів освіти приймати набагато точніші рішення. Роббінс і Култер відмічають, що цифровізація впливає на зміну традиційних функцій управління, зокрема впливає на його планування та контроль, робить їх більш результативними та точними [48]. Так, застосовування ERP-систем забезпечує ефективне управління ресурсами організації та синхронізує роботу у середині освітньої організації, а саме між її підрозділами [37, с. 263; 42].

Нині у суспільстві відомі нові підходи до лідерства. Сучасне управління базується на розвитку лідерських навичок, до яких належить емоційний інтелект. Як підкреслюють науковці О. Кондур [21, с. 63–64], О. Мельник [28]; Л. Ребуха [36, с. 115–116], керівники освітніх установ із достатньо високим рівнем саме емоційно-морального інтелекту здатні підтримувати злагодженість в роботі колективу та продукувати підходящий і сприятливо-дружній клімат з розвитку інновацій [6]. Harvard Business Review наголошує на тому, що керівники з розвиненими емоційними компетенціями демонструють вищий рівень залученості працівників до впровадження інновацій в освітній процес здобувачів освіти та є більш продуктивними, оскільки інновації мають вплив на досягнення педагогічних працівників. На думку О. Джур, Я. Бех [13, с. 255–258], освітні організації повинні не лише впроваджувати нові технології, але й формувати:

- професійну культуру, яка б сприяла становленню у фахівців з управління креативності, щоб мати змогу швидше адаптуватися до суспільних змін та змін, котрі мають місце в освітньому законодавстві [6; 7];

– корпоративну культуру, яка нині є визначальним фактором успіху освітньої організації, оскільки вона здатна сформувати ті цінності, які сповна чинять вплив на поведінкову діяльність працівників та їхню мотивацію. Саме корпоративна культура підтримує стратегічні цілі організації [45; 53]. Ті освітні заклади, які акцентують увагу на інноваційності, заохочують до відкритості і співпраці з освітянами інших закладів освіти [39, с. 9–11].

Відповідно управління освітнім процесом закладу освіти має мати гнучку організаційну структуру, що дозволяє інтегрувати спеціалізовані знання з різних освітніх галузей для забезпечення ефективної оптимізації управління [11]. Науковець А. Літкевич підкреслює, що таке управління освітнім процесом сприяє швидкому прийняттю рішень у нестабільному середовищі [25]. Кожне управління дотримується концепції сталого розвитку, яка є невід’ємною складовою сучасного управління. Вона включає відповідальність як перед колективом, так і перед громадянським суспільством у цілому. За словами Л. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М [17] та В. Грищенко [10], освітні організації, які дотримуються принципів екологічної та соціальної відповідальності, знижують ризики регуляторного на них тиску зі сторони вищих управлінських органів й тим самим покращують свій імідж.

Водночас нині управління має мати мультикультурну спрямованість. Цьому сприяла глобалізація та мультикультурність як здобувачів освіти, так і педагогів, що потребує врахування у навчанні індивідуальних культурних відмінностей. І. Штайнер наголошує, що ефективне управління в такому середовищі передбачає розвиток комунікативних міжкультурних навичок [52, с. 24–25]. Поряд з міжкультурним управлінням керівник освітньої установи повинен уміти управляти різними небезпеками та ризиками. Науковці Т. Ярошенко зазначають, що уміння передбачити потенційні проблеми та водночас розробити управлінські заходи для їх уникнення є основою ефективного управління [53]. Сучасні управлінські підходи до такого виду діяльності націлені на використання аналітичних інструментів для

прогнозування ризиків в управлінні та наданню оцінки їхнього впливу на освітній процес [16]. Це, у свою чергу, вимагає від керівників гнучкості у прийнятті рішень. Науковці Є Хриков [47], В. Червонюк [49] описують управління змінами як процес, що включає комунікацію з працівниками, їх адаптацію до новаційних умов, контроль за результатами діяльності, організацію інвестування у технології з метою забезпечення швидкого доступу до інформації.

Отже, управління є складним і багатогранним процесом, що забезпечує досягнення цілей в умовах постійно змінюваного середовища. Оптимізація управління освітнім процесом потребує запровадження системного підходу, інноваційного мислення та здатності до адаптації. У сучасному світі ефективне управління визначає успішність як окремого освітнього процесу, тобто закладу освіти, так і суспільства в цілому.

1.2 Управління освітнім процесом як системою

Освітній процес є складним і багатогранним явищем, що характеризується численними властивостями. Розглянемо визначення «управління освітнім процесом», запропоноване науковцем А. Літкевич [25]. В аналізі автора можна виокремити такі ключові концепти, що характеризують освітній процес. Отож, управління освітнім процесом являє собою:

1. Особливу взаємодію між педагогами та здобувачами освіти. У цьому контексті науковець А. Літкевич зосереджує увагу на закладах загальної середньої освіти, однак ми під «педагогами» будемо розуміти всіх фахівців, залучених до освітнього процесу. Водночас, термін «здобувачі» охоплює представників різних освітніх рівнів.

2. Різноманітні форми та методи взаємодії. Так освітній процес не обмежується єдиним форматом. Він може реалізовуватися через різні підходи, адаптовані до потреб і умов конкретного середовища [26].

3. Результат взаємодії – формування знань, поглядів і переконань. У процесі цієї взаємодії здобувачі освіти не лише отримують інформацію, а й формують власну систему цінностей та світогляд.

Тому освітні послуги базуються на взаємозв'язку між педагогами та здобувачами, які мають різний статус, повноваження та зони відповідальності, але повинні розглядатися як рівноправні учасники освітнього процесу. Це є важливим аспектом при системному аналізі освітнього процесу, який потрібно управлінням враховувати у роботі.

Водночас слід зазначити, що основу системного підходу становить ідея представлення об'єкта у вигляді сукупності елементів, які формують цілісність. Між освітніми елементами виникають зв'язки, що дозволяють здійснювати управління системою, впливаючи як на окремі його частини, так і на їхні комбінації.

Ключовими складовими системного підходу є горизонтальні та вертикальні інформаційні потоки. Вони забезпечують обмін даними між компонентами системи, що є основою для прийняття управлінських рішень; здійснюють зворотний зв'язок, який дозволяє враховувати вплив результатів системи (виходів) на її вхідні параметри, що формує кібернетичний характер освітньої системи; використання цифрових технологій, що здатні автоматизовувати освітні процеси й тим самим оптимізовувати управління [5; 10; 16].

З урахуванням вищезазначеного, освітній процес ми можемо розглядати як систему, що має такі важливі складові/характеристики як:

1. Сукупність підпроцесів (по скільки освітній процес складається з багатьох дрібних процесів, які різняться за формою та методами виконання. Декомпозиція процесу може здійснюватися до найменших рівнів).

2. Динамічна взаємодія (елементи освітньої системи постійно перебувають у взаємодії, адаптуючись до змінних умов).

3. Інформаційна інтеграція (обмін даними між освітніми підсистемами створює умови для узгодженого функціонування всього освітнього закладу)

Декомпозицію освітнього процесу можна проводити до найдрібніших рівнів. Наприклад, можна відтворити таку послідовність для Західноукраїнського національного університету (рис. 1):

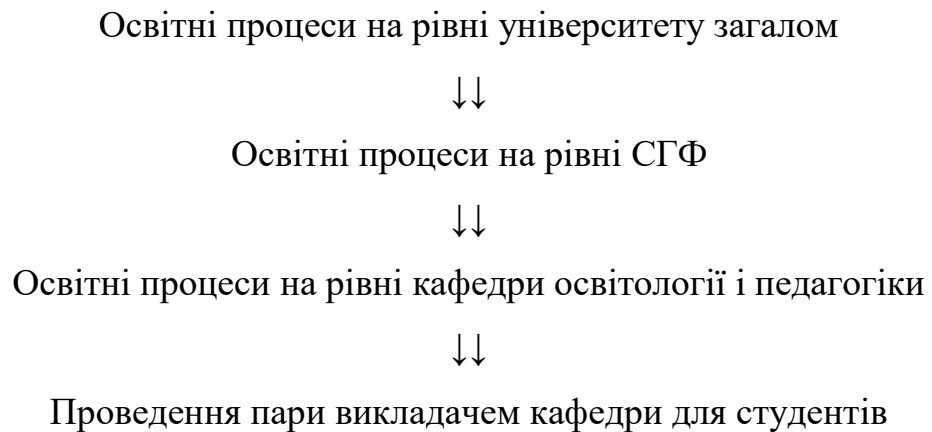


Рис. 1. Декомпозиція освітнього процесу

При чому в жодному випадку не потрібно визначати взаємозв'язок таких елементів-процесів як суто лінійний. Він розгалужений та взаємно переплетений. Відповідно управління такими процесами не може бути лінійним. Згідно правила, що складність керуючого суб'єкта має відповідати складності керованого об'єкта, можна справедливо вважати, що чим більше взаємопов'язаних процесів на різних рівнях буде сформовано у закладі освіти, тим складнішою буде система керування.

Освітній процес базується на певних організаційних структурах, що забезпечують його цілісність і узгодженість. У контексті закладів вищої освіти такими структурами є факультети, інститути, кафедри, студентські об'єднання тощо. Вони функціонують на різних рівнях, утворюючи інтегровану освітню мережу в межах навчального закладу.

Освітній заклад як система має певні входи – фактори, які визначають початок освітнього процесу, без яких існування освітнього закладу є неможливим. Це здобувачі освіти – учні шкіл, студенти коледжів, університетів – яким необхідно отримати нові знання, ефективні вміння та навички, які відповідають їхнім цілям і потребам та слугуватимуть для фахового зростання; педагоги та науковці, котрі розпочинають свою діяльність у закладах освіти, будучи або початківцями, або досвідченими фахівцями. Педагоги, взаємодіючи із освітньою системою, отримують результативні і вдосконалені навички, підвищують кваліфікацію і здобувають наукові ступені. У процесі навчання відбувається трансформація цих входів: здобувачі отримують знання, а педагоги – досвід і професійний розвиток.

На проведення освітнього процесу має вплив зовнішнє середовище. Освітній процес залежить від зовнішніх умов, що чинять вплив на його організацію та результати, а саме від;

- суспільства, яке визначає рівень знань і компетенцій, необхідних для майбутніх професіоналів;
- держави, де регулятором виступає Міністерство освіти і науки та слугує замовником на майбутніх компетентнісних фахівців. Саме держава створює умови для безоплатного навчання (у школах, бюджетних місцях в університетах) та встановлює стандарти освіти;
- контролюючих органів (наприклад, НАЗЯВО, яке у сфері вищої освіти забезпечує акредитацію освітніх програм);
- роботодавців, оскільки їм належить активна роль у розробці освітніх програм, проведенні майстер-класів, відкритих лекцій, що сприяє адаптації студентів до професійного середовища.

Нині освітній процес можна розглядати як взаємодію між керуючою та керованою підсистемами Н. Морзе, О. Буйницька, Л. Варченко-Троценко [26]. Керуюча підсистема охоплює управлінські структури різних рівнів, основну роль у яких відіграють педагоги-управлінці. Науковець О. Черненко [50, с. 165–169] визначає важливі аспекти освітнього управління, серед яких

значимими є стратегічне планування, управління фінансовими, людськими ресурсами, а також технологіями [2, с. 166]. Керована підсистема складається із сукупності усіх процесів, що виникають у межах освітнього закладу. До них належать:

1. Процес навчання з організацією та реалізацією освітньої діяльності.
2. Планування і розподіл фінансових ресурсів.
3. Управління персоналом (HR-процеси).
4. Забезпечення закладу освіти матеріально-технічною базою, впровадження нових технологій тощо.

Таким чином, освітній процес як система демонструє складність і багаторівневність, інтегруючи внутрішні підпроцеси та зовнішні впливи. Його ефективність залежить від узгодженої роботи всіх компонентів і адаптації до змінних умов середовища.

Сучасний освітнє управління потребує від педагогів-управлінців інтеграції науково-педагогічної роботи з управлінською діяльністю. Науковець Л. Ребуха у статті зазначає, що єдиного підходу до підготовки фахівців в межах міждисциплінарної інтеграції наразі не існує, що зумовлює проблему такої підготовки [35, с. 117]. Для вирішення цієї проблеми авторка пропонує впровадити міждисциплінарну інтеграцію, яка дозволить майбутнім педагогам ще на етапі навчання отримувати знання, необхідні для управління освітнім процесом на різних рівнях.

Іншою важливою складовою управління слугує моніторинг організації управління освітнім процесом. Науковець О. Черненко наголошує на важливості цього аспекту в освітньому управлінні [50, с. 166]. Науковець Л. Козак визначає мету моніторингу як виявлення всього, що відбувається у закладі освіти з метою здійснення регулювання на основі отриманих даних і прогнозування [38]. Цей підхід добре узгоджується з висловом В.О. Сухомлинського, який зазначає, що логіка педагогічного керівництва

школою має бути такою, щоб постійно аналізувати зв'язки сучасного з минулим і з майбутнім.

Головним принципом динамічного управління слугує постійний зворотний зв'язок, де зазначено, що наші управлінські дії керівника освітнім закладом сьогодні – це відповідь на реакцію вчорашньої освітньої системи, про те реакція на завтрашню освітню систему буде відповіддю на сьогоднішні управлінські дії. Таким чином, зворотний зв'язок забезпечує стабільну керованість системи, інтегруючи керуючу та керовану підсистеми в єдине ціле.

Ефективність зворотного зв'язку своєю більшістю залежить від наявності інформаційно-освітнього середовища (ІОС). Це система інформаційних потоків як усередині навчального закладу, так і між ним та зовнішнім середовищем.

Науковці М. Коваль та М. Кусій визначають такі властивості ІОС як:

1. Адаптивність як здатність до змін відповідно до нових умов.
2. Гнучкість як можливість адаптації під різні освітні процеси.
3. Інноваційність як включення нових технологій.
4. Інформативність як забезпечення доступу до необхідних даних.
5. Мобільність як зручність доступу.
6. Структурованість як впорядкованість даних.
7. Цілісність як забезпечення узгодженої роботи всіх компонентів

[19, с. 250–251].

В Україні для забезпечення інформаційного зв'язку між закладами освіти та іншими установами функціонує Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО). Ця система дозволяє об'єднати інформаційні потоки та забезпечити ефективний обмін даними.

З огляду на вище наведене було розроблено модель, на якій представлено освітній процес у вищому навчальному закладі у вигляді системи (рис. 2).

На рис. 2 відображено основні аспекти такої системи: взаємопов'язаність входів та виходів, наявність керуючої та керованої підсистем, функціонування ІОС та його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

2. *Системи автоматизації управління освітнім процесом.* Автоматизація управління освітніми закладами стає все більш актуальною через множинність процесів та багатозадачність педагогічного персоналу. Використання автоматизованих систем сприяє трансформації ІОС та оптимізації рутинних процесів. Це дає змогу педагогам зосереджуватися на творчих та освітніх аспектах роботи, зменшуючи час на обробку даних.



Рис 2. Модель освітнього процесу як системи з управлінням

Джерело: [розроблено автором]

Слід зазначити переваги автоматизованих освітніх систем, оскільки вони спрощують управління освітнім процесом шляхом. За їхнього впровадження відбувається:

1. Скорочення рутинної роботи, пов'язаної із введенням та обробкою даних.
2. Представлення інформації у зручній формі для прийняття ефективних управлінських рішень [20].

Отож, розвиток цифрових технологій суттєво підвищує швидкість обробки інформації, однак створює нові виклики. Особливу увагу привертає проблема забезпечення доступу до освіти через дистанційні технології. Дистанційні платформи, такі як Moodle, стали ключовими інструментами для створення індивідуальних освітніх середовищ. Згідно з дослідженнями О. Стойки та Д. Матейчука, Moodle дозволяє забезпечити індивідуалізований підхід до здобувачів освіти, створюючи простір для самостійного навчання та інтерактивної взаємодії з викладачами [42, с. 300].

Важливим аспектом автоматизації є заміна застарілих систем, таких як 1С (розробка російського походження). Як альтернативу, А. Ганжа, С. Антоненко та М. Ізмайлова пропонують автоматизовані системи «Школа» та «ЗВО». Ці системи побудовані на модульному принципі, що включає такі функції – автоматизоване складання розкладу; електронний журнал; навчальні плани тощо [9, с. 39]. У сучасну цифрову епоху системи автоматизації управління освітнім процесом відповідають наступним трендам: можливість роботи на різних пристроях, включно з мобільними телефонами (адаптивність інтерфейсу); створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для мінімізації зусиль користувачів (досвід користувача); налаштування функцій та панелей залежно від ролі користувача (рольовий доступ); забезпечення зручного доступу до актуальної інформації для прийняття управлінських дієвих рішень (як візуалізація даних).

Отже, освітній процес є відкритою динамічною системою, що функціонує завдяки управлінським впливам та зворотному зв'язку. Автоматизація освітнього процесу дозволяє його оптимізувати, сприяючи ефективному прийняттю рішень та розвитку нових форм комунікації. Упровадження сучасних цифрових технологій та адаптивних систем є невід'ємною складовою забезпечення якісного освітнього середовища як ефективного управління освітнім закладом.

Висновки до першого розділу

Управлінське рішення у сфері освіти є ключовим інструментом забезпечення ефективно-результативного функціонування освітніх закладів. Його багатогранність виявляється через етапність і системний підхід, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль. Основні аспекти процесу прийняття управлінських рішень у сфері освіти включає аналізування поточних проблеми і визначення цілей управління, розгляд проблем, пов'язаних з навчальним процесом, рівнем успішності здобувачів освіти, якістю організації управління, дефіцитом ресурсів чи необхідністю інновацій.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення унеобхіднюється зібрання відповідних даних для ефективного управління, аналізування управлінських ситуацій з точки зору сильних і слабких сторін освітньої організації, визначення чинників, що впливають на проблему, і можливостей для її вирішення, оцінка можливих варіантів вирішення проблеми та ін.

Прийняття правильних управлінських рішень сприяє оптимізації освітнього процесу; створенню умов для розвитку творчого потенціалу здобувачів освіти і педагогів, раціональному використанню ресурсів, забезпеченню стабільного розвитку освітньої установи.

Застосування системного підходу до управлінських рішень у сфері освіти дозволяє забезпечити гнучкість і адаптованість освітньої системи до змін у суспільстві, підвищуючи якість освітніх послуг та потребнісне задоволення учасників освітнього процесу.

РОЗДІЛ 2

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

2.1 Управлінські процеси та їх вплив на ефективність підготовки здобувачів освіти

Модернізація освіти є важливим напрямом трансформації освітньої галузі, орієнтованим на інтеграцію в світову освітню парадигму з урахуванням специфіки розвитку національних соціально-економічних систем. Реалізація реформ у сфері освіти потребує фахового управлінського супроводу, що ґрунтується на сучасних принципах освітнього менеджменту [11].

Ефективне управління закладами освіти нового типу базується на впровадженні продуктивних механізмів, які сприяють реалізації інноваційних освітніх технологій. Серед ключових характеристик сучасного освітнього менеджменту:

- демократичний стиль управління;
- партисипативність та автономія;
- розвиток освітніх брендів;
- орієнтація на задоволення освітніх потреб учасників та громади;
- академічна доброчесність і свобода педагогів;
- створення безпечного освітнього середовища, яке враховує індивідуальні потреби здобувачів освіти (учнів).

Велика роль в управлінні закладом освіти відводиться Державному стандарту базової середньої освіти (ДСБСО), який є засадничим підґрунтям управління освітнім закладом. Новий Державний стандарт слугує основою для модернізації освіти та управління закладами освіти. До вирішальних концептуально-методологічних засад ДСБСО належить:

1. Законодавча основа, яка ґрунтується на Законі України «Про освіту» і визначає засадничі компетентності та незмінну майстерність здобувачів освіти.

2. Рамковий документ, що визначає обов'язкові результати навчання для учнів 5-9 класів і лежить в основі типових освітніх програм.

3. Узгодженість, та к як даний документ інтегрований з Державним стандартом початкової освіти та адаптований до європейського досвіду.

4. Компетентнісний підхід, так як він чітко визначений для кожної освітньої галузі. Водночас в ДСБСО чітко визначено спрямованість закладів освіти на набуття здобувачами освіти компетентнісного потенціалу.

5. Інтеграція та автономія, за якої є можливість впровадження міждисциплінарного підходу до навчання, що передбачає інтеграцію предметів, академічну свободу вчителя та автономність закладів освіти.

6. Ціннісні орієнтири освітнього процесу, що базуються на Концепції «Нова українська школа».

Відповідно видається важливим управлінський супровід впровадження ДСБСО. Так, його ефективне впровадження вимагає багатофункціонального управлінського підходу, що включає:

- 1) аналіз можливостей закладу освіти із вивченням ресурсної бази та визначення стратегічних пріоритетів у функціонуванні закладу освіти;
- 2) узгодження стратегії та програми за адаптації освітньої програми до стратегічних цілей освітнього закладу;
- 3) управління ризиками із можливістю прогнозування можливих перешкод і планування заходів для їх мінімізації;
- 4) моніторинг ефективності як постійно-діючий аналіз результатів впровадження освітнього стандарту (ДСБСО).

Із зазначеного випливає, що трансформація освітньої галузі неможлива без використання сучасного освітнього управління, що сприяє реалізації інноваційно-сучасних підходів до організації/запроваджуваності навчання. Державний стандарт базової середньої освіти є важливим інструментом

модернізації освітнього процесу, спрямованим на досягнення високої якості освіти та створення умов для особистісно-значимого і професійного розвитку учасників освітнього середовища.

Однак на якісне впровадження ДСБСО у функціонування закладів освіти мають вплив чинники зовнішнього середовища, які слід враховувати, адже вони безпосередньо відображаються на діяльності закладу освіти. Ці чинники поділяються на політичні (включають державну освітню політику, нормативно-правове забезпечення автономії закладів освіти, участь суспільства в освітньому процесі та ін.), економічні (залучають фінансування освіти, розвиток фандрайзингу, доступ до ресурсів та ін.), соціокультурні (відповідають на запити суспільства, рівень участі громади в управлінні освітою, сприяють формуванню освітніх цінностей та ін.), технологічні (визначають доступність сучасних освітніх технологій, розвиток інформаційного освітнього простору та сприяють здійсненню SWOT-аналізу та орієнтують на стратегічні напрями розвитковості закладу освіти) [18].

Результати SWOT-аналізу дозволяють не лише оцінити готовність закладу освіти до впровадження ДСБСО, але й визначити стратегічні напрями розвитку. Зокрема, ці напрями стосуються

- адаптації внутрішніх нормативних документів закладу до вимог ДСБСО;
- інтеграції інноваційних освітніх технологій;
- створення умов для інклюзивного навчання;
- удосконалення управлінських компетентностей педагогічних і керівних кадрів.

Для ефективного впровадження ДСБСО важливо вирішити існуючі протиріччя, зокрема між: автономією закладів освіти і нормативно-правовим забезпеченням для стирання чітких механізмів реалізації автономії в частині розробки освітніх програм та організації навчального процесу; необхідністю локального нормативного забезпечення і професійними компетентностями управлінців як неготовність суб'єктів управління створювати ефективні

статути, стратегії розвитку, освітні програми тощо; нормативним характером освітньої діяльності і рівнем правової підготовки персоналу, оскільки нині має місце недостатня правова грамотність педагогів і керівників закладів освіти у питаннях реалізації ДСБСО; державно-громадським управлінням і рівнем участі суспільства, так нині має місце слабка зацікавленість громади у забезпеченні життєдіяльності закладу освіти.

Впровадження ДСБСО є обов'язковим для всіх закладів освіти із здобувачами освіти 5-9 класів. Перешкодою для втілення ДСБСО також слугують відсутність конкретизації для спеціалізованих шкіл та учнів із різними освітніми потребами; обмежений вибір освітніх програм для інтегрованих курсів та вибіркового компонентів; неякісна розробка навчальних програм із відсутністю рекомендацій для адаптації модельних навчальних програм; неможливість поділити класи на підгрупи, так як немає нормативного документа, який би регламентував цей процес [20].

Враховуючи сучасні виклики та особливості освітнього середовища важливими, на нашу думку, такі рекомендації для успішного впровадження ДСБСО в освітній процес закладів освіти:

1. Розробка чітких нормативно-правових механізмів для підтримки автономії закладів освіти.
2. Підвищення рівня управлінських компетентностей в управлінців закладів освіти і педагогів шляхом їхнього систематичного навчання.
3. Розширення участі громади в управлінні закладом освіти.
4. Розробка методичних рекомендацій для використання сучасних міждисциплінарних програм та інтегрованих навчальних дисциплін.
5. Узгодження базових навчальних планів із потребами різних типів закладів освіти, включно з інклюзивними школами.

Для подолання зазначених труднощів, що мають місце при впровадженні ДСБСО, слід здійснювати успішне планування діяльності, що є ключовим управлінським процесом у реалізації Державного стандарту. Система планування впровадження ДСБСО має охоплювати виокремлення та

реалізацію управлінських задач у таких напрямках, як організаційна, аналітична, інформаційна та методична робота. Ці напрямки спрямовані на успішне вирішення завдань адаптаційного циклу базової середньої освіти. Відтак, основні напрями діяльності включають розробку освітньої програми для реалізації ДСБСО, а саме:

- забезпечення відповідності програми вимогам стандарту та адаптацію змісту освітніх програм для різних типів освітніх потреб учнів;
- оновлення системи оцінювальної діяльності із включенням та впровадженням формувального, проміжного та підсумкового оцінювання і визначенням інструментів оцінювання відповідно до ДСБСО;
- підготовку педагогічного колективу з метою підвищення кваліфікації педагогів у частині реалізації ДСБСО та формування в управлінців освітніх закладів компетенцій для роботи з новими освітніми підходами;
- удосконалення освітнього середовища із створенням інклюзивних умов навчання та оснащення закладу, де навчаються інклюзивні здобувачі освіти, сучасними навчальними ресурсами;
- налагодження соціального партнерства, де пріоритетними є співпраця з соціальними інституціями та освітніми установами, пошук підтримки для розвитку освітньої інфраструктури;
- оновлення змісту освітньої діяльності у відкритому просторі, що забезпечує інформування громади про зміни в освітньому процесі та використання цифрових каналів для прозорості діяльності закладу;
- організація психологічної підтримки такої як супровід педагогів і учнів у процесі адаптації до нових умов роботи закладу за війни в Україні; виявлення та подолання бар'єрів під час реалізації ДСБСО;
- моніторинг ефективності впровадження ДСБСО для визначення ключових показників ефективності та здійснення аналізу досягнутих результатів і корекція управлінських планів [22–23; 30].

Оцінювальна діяльність у межах адаптаційного циклу базової середньої освіти враховує особливості реалізації поточного формувального, проміжного

(за потребою) та підсумкового (річного, семестрового) оцінювання. Ці підходи визначаються у внутрішніх документах закладу, таких як Положення про оцінювання або Річний план оцінювання. Для впровадження системи оцінювання унеобхіднюються такі види роботи:

1. Організаційно-аналітична робота. Вона передбачає створення робочої групи у закладі освіти для визначення внутрішніх підходів до оцінювання; планування алгоритму спільної роботи педагогів і батьків для підтримки позитивної динаміки навчання учнів; проведення аналізу пропозицій професійних спільнот щодо оцінювання в різних освітніх галузях; узгодження форм та дієво-інструментального оцінювання, розробка рекомендацій щодо їх використання.

2. Інформаційна робота, що передбачає ознайомлення учнів та батьків із підходами до оцінювання; презентування шляхом залучення каналів комунікації інформації про результати навчальних досягнень як педагогічного колективу, так і батьків й учнів про новаційно-проведену роботу.

3. Методична робота, яка направлена на описання базових форм і інструментів поточного формувального та підсумкового оцінювання; розробку методів співпраці з батьками для покращення результатів учнів; підготовку рекомендацій для реалізації різних типів оцінювання та оформлення управлінських досягнень [27–29].

Отож, імплементація ДСБСО є невід'ємною частиною реформування сучасної освітньої галузі. Зреалізування ДСБСО є складним, водночас системним процесом, що потребує високого рівня професійних компетентностей керівників закладів освіти та педагогічного колективу. Успішне впровадження реформ сприя підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти, задоволенню потреб усіх учасників освітнього процесу та розвитку українського суспільства в цілому.

2.2 Оптимізація системи управління освітнім закладом за використання сучасних технологій

Система управління закладами освіти є ключовим елементом, який забезпечує ефективну організацію освітнього процесу та його розвиток. Завдяки інтеграції законодавчих вимог і сучасних підходів, управління сприяє досягненню освітніх цілей та створенню сприятливих умов для навчання та викладання. Система управління навчальним закладом – це комплекс організаційних, інформаційних, технічних та управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективно-результативного функціонування навчального закладу. Вона охоплює такі аспекти, як планування, організацію, контроль та оптимізацію освітнього процесу, а також управління ресурсами, адміністративними функціями та взаємодією з учасниками освітнього процесу.

Система управління закладом освіти виконує такі основні функції як:

1. Планування – визначення стратегічних і оперативних цілей закладу освіти, розробка планів розвитку.
2. Організація – чітка координація дій персоналу, раціональне використання ресурсів і створення оптимальних умов для роботи.
3. Контроль – моніторинг виконання завдань, дотримання нормативних вимог та забезпечення якості освітніх послуг.
4. Аналіз та корекція – регулярна оцінка результатів діяльності закладу, впровадження змін для підвищення ефективності.

Система управління закладами освіти складається з таких компонент – *організаційного*, що містить структуру закладу, розподіл функцій між управлінцями освітнього закладу та ієрархію управління; колегіальні органи управління для спільного прийняття рішень; *інформаційного* як такого, що дозволяє здійснити збір, обробку та зберігання даних про освітній процес, його учасників і матеріально-технічні ресурси й використовувати інформаційні системи для управління навчанням; *функціонального*, що включає організацію

складання розкладу занять, контроль якості освіти, підготовку звітів і статистичних даних; технічного, що складається із забезпечення закладу сучасними технічними засобами для автоматизації процесів; надання технічної підтримки викладачам і студентам; фінансово-ресурсного я такого, що сприяє плануванню і контролю бюджету, управління матеріальною базою закладу [30–32].

У своїй роботі управлінці закладів освіти повинні дотримуватися принципів управління. До них належать демократизація і гуманізація з метою залучення учасників освітнього процесу до управління, створення комфортного середовища; системність і цілісність для побудови управління на основі взаємопов'язаних елементів; централізація та децентралізація, що сприяє раціональному поєднанню загального керівництва і автономії окремих структурних підрозділів; наукова обґрунтованість для використання сучасних методів і підходів для прийняття управлінських рішень.

Впровадження таких принципів і компонентів сприяє оптимізації роботи закладу освіти, підвищенню якості навчання та забезпеченню стійкого розвитку освітньої установи.

Водночас розвиток сучасних технологій вплинуло на управління освітніми закладами. Так, з другої половини XX століття технологічний прогрес, зокрема розвиток комп'ютерних технологій, суттєво змінив підходи до управління процесами в різних сферах, включаючи освіту. Розглянемо основні етапи цього розвитку та їхній вплив на освітні системи.

1. 1980-ті роки появився Інтернет. Впровадження глобальної мережі Інтернет надало можливість передачі даних між віддаленими точками, що створило основу для централізованого зберігання та аналізу інформації. Першопрохідцями стали державні й приватні організації, але згодом ці технології поширилися і на заклади освіти.

2. 2000-ті роки відбулася комп'ютеризація побуту. Зростання доступності комп'ютерів для домашнього використання сприяло підвищенню цифрової грамотності населення. Освітні установи почали активніше

впроваджувати інформаційні системи для управління навчальними процесами.

3. 2010-ті роки поширилася ера смартфонів. Масове поширення смартфонів із доступом до Інтернету забезпечило можливість постійного доступу до інформації, незалежно від місця перебування. Це створило умови для впровадження мобільних додатків для комунікації та організації навчального процесу.

4. 2020-ті роки дістало розповсюдження штучний інтелект (ШІ). Інструменти на базі ШІ, такі як автоматизація планування, аналіз даних та генерація текстів, відкрили новаційні можливості з підвищення ефективності управління освітніми закладами [60–62].

Зазначені комп'ютерні технології сприяли використанню сучасних технологій в управлінні освітою. Нині має місце:

1. Автоматизація управлінських процесів. Інформаційні системи спрощують управління розкладом, сприяють проведенню моніторингу успішності студентів, складання звітів та організацію комунікації між учасниками освітнього процесу.

2. Дистанційне навчання. Завдяки сучасним платформам з'явилася можливість проводити уроки й лекції онлайн, що особливо важливо в умовах форс-мажорів, таких як пандемія.

3. Підтримка прийняття рішень. Інструменти аналізу великих даних допомагають керівництву здійснювати розподіл ресурсів, оптимізувати навчальний процес та оцінювання результатів.

Водночас використання цифрових технологій потребує забезпечення конфіденційності даних і захисту від кібератак. У разі відсутності сучасних інструментів управління працівники можуть самостійно обирати технології, не завжди враховуючи їхню безпечність і відповідність стандартам. Тому освітнім установам важливо забезпечити навчання працівників для ефективного використання нових технологій. Для цього системи управління освітніми закладами повинні йти в ногу із загальними технологічними

трендами, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та покращити якість освітніх послуг. Однак для успішної інтеграції таких рішень необхідно дотримуватися балансу між інноваціями та безпекою, а також проводити належну підготовку персоналу до роботи з новими інструментами.

Однак із розвитком цифрових технологій освітній процес зазнав значних змін, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та кризи в окремих регіонах. Ці зміни стосуються як безпосередньо навчання, так і управління навчальними закладами [58].

Пандемія коронавірусу в 2020 році стала каталізатором масового впровадження систем дистанційного навчання та платформ управління навчальним процесом. Використання таких засобів, як Zoom, Google Meet, а також систем управління навчанням (LMS), таких як Moodle, Classroom та ін., дозволило продовжувати освітній процес у дистанційному форматі.

З початком повномасштабного вторгнення РФ до України у 2022 році ці інструменти залишились ключовими для забезпечення стабільності освітнього процесу навіть в умовах кризи. Крім того, виникла потреба організовувати управління закладом освіти за допомогою тих самих або інших спеціалізованих технологій.

Електронні системи управління навчанням, не лише забезпечують дистанційний навчальний процес, але й дозволяють виконувати управлінські функції:

- здійснювати планування навчальних програм і графіків;
- організовувати розподіл викладачів між навчальними дисциплінами;
- зrealізовувати контроль за виконанням навчальних планів та навантаження.

Масове впровадження Moodle в Україні демонструє як успіхи, так і виклики. У деяких закладах система використовується лише формально (наприклад, для зберігання матеріалів), тоді як її повний потенціал залишається невикористаним. Прийом робіт, оцінювання та інші функції часто реалізуються через сторонні засоби, такі як електронна пошта чи месенджери.

Для ефективного використання ІКТ необхідно:

1. Проводити регулярні тренінги для викладачів і студентів.
2. Надавати постійну технічну підтримку.
3. Слідкувати за оновленнями системи та впроваджувати нові функції.

Сучасні інформаційні системи значно підвищують ефективність управління закладами освіти. Використання аналітичних інструментів, таких як електронні журнали та інші інформаційні платформи, дозволяє оперативно аналізувати успішність студентів; формувати звіти та прогнозувати майбутні потреби; виявляти тренди та проблемні зони у навчальному процесі [40–41].

Автоматизація збору даних знижує ризик педагогічних помилок, сприяє прозорості управління та полегшує прийняття рішень. Зокрема, такі системи дозволяють:

- оптимізувати розподіл ресурсів;
- адаптувати програми навчання до змінних умов;
- інтегрувати звітність з різних відділів у єдину систему для швидкого аналізу.

До переваги впровадження аналітичних платформ належить прозорість управління завдяки централізованому доступу до даних; точність та швидкість прийняття рішень; можливість довгострокового планування на основі аналізу даних.

Отже, використання сучасних технологій, особливо систем управління навчанням та інструментів для автоматизованого аналізу даних, є важливою складовою сучасної освіти. Вони сприяють підвищенню ефективності як освітнього процесу, так і управління закладом. Однак для максимального використання їхнього потенціалу необхідно забезпечувати постійне навчання персоналу, технічну підтримку та інтеграцію нових функцій у повсякденну роботу.

2.3. Роль електронного документообігу та електронних систем управління персоналом в оптимізації управління освітнім процесом

Документи є важливим елементом оптимізації управління освітнім закладом, виконуючи функції фіксації рішень, наказів, звітності тощо. У традиційній системі документообігу підписання документів потребує фізичної присутності керівників і використання «мокрих» печаток, що значно уповільнює процеси й створює додаткове навантаження.

Електронний документообіг у поєднанні з технологіями електронного цифрового підпису (ЕЦП) дозволяє оптимізувати ці процеси, забезпечуючи:

1. Можливість дистанційного підписання документів.
2. Автоматичну перевірку правомірності документів.
3. Миттєву передачу документів між різними відділами.

Впровадження електронного документообігу сприяє зменшенню адміністративного навантаження, підвищує швидкість виконання завдань і знижує ризики втрати документів.

Електронний документообіг сприяє управління розкладами занять та графіками працівників, що є однією з важливих задач в освітніх закладах. Використання електронних календарів (Google Calendar, Microsoft Outlook) забезпечує централізований доступ до розкладів для всіх зацікавлених сторін, швидке інформування про зміни у розкладі, автоматичне узгодження та призначення зустрічей чи подій та ін. Ці системи допомагають уникнути дублювання графіків, зменшують ризик пропуску подій і забезпечують прозорість у роботі.

Оптимізація управління освітнім процесом шляхом впровадження електронного документообігу відбувається також за використання систем бронювання аудиторій (Room Booking Systems), що дозволяє швидко знайти вільну аудиторію або зарезервувати її для конкретного заходу; автоматично звільнити аудиторію у разі скасування події; уникнути конфліктів через одночасне використання одного приміщення різними групами.

Запровадження цієї системи зменшує адміністративне навантаження, спрощує процес управління приміщеннями та сприяє більш ефективному використанню ресурсів закладу освіти [38].

Отож, впровадження сучасних технологій, таких як електронний документообіг, електронні календарі та системи бронювання аудиторій, дозволяє оптимізувати адміністративну діяльність освітніх закладів, підвищити ефективність управління та знизити навантаження на персонал. Ці рішення сприяють гнучкості в управлінні, прозорості процесів і покращенню взаємодії між усіма освітнього процесу.

Автоматизація та інформатизація роботи кадрового складу освітніх закладів – це питання, яке природньо постає у будь-якому освітньому середовищі, зокрема і у закладах освіти. Впровадження системи управління персоналом (Workday, BambooHR тощо) дає можливість перевести в електронну форму практично всю діяльність, пов'язану з персоналом (відпустки, лікарняні), а також мати зручний інструмент для роботи зі структурою підрозділів закладу, оцінки продуктивності роботи, проходження необхідних інструктажів та тренінгів. Електронні системи управління персоналом мають свої певні переваги у полегшенні роботи керівника закладу освіти й сприяють здійсненню оптимізації управління освітнім процесом, що проявляється в економії часу для адміністративного персоналу завдяки автоматизації рутинних завдань, уможлиблюють інтеграцію з іншими системами закладу, такими як системи електронного документообігу чи навчального менеджменту та прискорюють швидкий доступ до інформації про працівників, включаючи історію відпусток, лікарняних, підвищень кваліфікації та ін. [32; 34]. До прикладів їх функціональності належить:

- ведення електронних особових справ працівників;
- автоматизоване складання графіків роботи та навчання;
- надання науково-педагогічним працівникам доступу до власних даних через персоналізовані кабінети.

В оптимізації управління освітнім процесом мають місце особливості впровадження електронних систем, що виявляються у необхідності навчання персоналу для роботи з новою системою, адаптації програмного забезпечення до потреб конкретного закладу освіти, забезпеченні конфіденційності даних і відповідності законодавству про захист персональних даних.

На шляху впровадження сучасних технологій для оптимізації управління освітнім закладом мають місце проблеми та виклики:

1. Недостатній рівень підготовки персоналу для використання сучасних технологій, оскільки багато управлінців закладів освіти не мають навичок роботи з сучасними програмами управління/аналізу даних, що певною мірою ускладнює впровадження освітніх інновацій [4; 27]. Тому у цьому аспекті обов'язковими є навчальні програми для керівників освітніх закладів з акцентом на практичному використанні технологій та створення систему наставництва, де більш досвідчені фахівці допомагатимуть колегам адаптуватися до використання нових рішень.

2. Фінансові складності, що пов'язані із впровадженням нових технологій. Це особливо стосується невеликих шкіл, де можливості для інвестування в технологічну модернізацію освітнього закладу є обмеженим. Особливістю управління є те, що вирішення цієї проблеми пов'язане з можливістю залучення грантових коштів та міжнародних програм фінансування для підтримки освітніх інновацій, з сприянням партнерства із підприємцями для спільного фінансування технічної модернізації освітнього закладу.

3. Низький рівень технічного оснащення, що проявляється у недостатній швидкості інтернет-з'єднання або застарілому обладнанні. Дана проблема в багатьох закладах освіти роблять неможливим використання сучасних платформ і хмарних сервісів. Вирішення цього завдання полягає у:

- запровадженні на національному рівні програми з оновлення технічного забезпечення освітніх закладів із пріоритетом для сільських закладів освіти;

- забезпеченні інтернет-доступу у віддалених регіонах за рахунок використання супутникового зв'язку або мобільних мереж нового покоління (4/5G).

4. Нормативно-правові обмеження. Вони виникають за відсутності чітких регламентів або механізмів для впровадження інновацій саме на законодавчому рівні для передбачення можливості використання електронних документів, хмарних сервісів і дистанційних технологій в управлінні. Тому в управлінні не можливо зреалізувати технологічні ініціативи, так як цьому формальні обмеження або бюрократичні перепони [19; 24].

5. Психологічні бар'єри. Традиційна система освіти часто акцентує увагу на особистісному контакті, так як вважається, що цифрові технології зменшують якість взаємодії. Опис проблем та викликів потребує уточнень/рекомендацій для посилення аргументації. Так, по перше, недостатній рівень підготовки персоналу для використання сучасних технологій можна підняти за умови введення програми підвищення кваліфікації для керівників закладів освіти та технічного персоналу, які включатимуть тренінги з використання спеціалізованих програм. По друге, підняття рівня можливе за поступового впровадження цифрових інструментів, акцентуючи увагу на їхніх перевагах для роботи викладачів і студентів. По третє, потрібно підкреслювати, що цифрові інструменти не замінюють традиційного спілкування, а лише доповнюють його, підвищуючи ефективність роботи.

Додатковими рекомендаціями, що посилюють аргументацію щодо впровадження та застосування сучасних технологій в управлінні закладом освіти є:

1. Інтеграція сучасних рішень в управлінський освітній процес із обґрунтуванням того, як використання цифрових інструментів позитивно впливає на якість навчання, що може допомогти зменшити супротив змінам.

2. Успішне використання кейсів, що передбачає наведення прикладів роботи освітніх закладів, які вже впровадили технології, описання позитивних результатів та отриманого ефекту від прийнятих управлінських рішень.

3. Переведення фокусу на персоналізацію, тобто пояснення, як сучасні технології дозволяють створювати індивідуальні підходи як у навчанні, так і в управлінні.

Отже, зазначені кроки можуть допомогти зробити аргументацію більш переконливою, структурованою та забезпечують успішне впровадження технологій в управління навчальними закладами, підвищуючи їх ефективність, доступність та якість освіти.

Висновки до другого розділу

Імплементація Державного стандарту базової середньої освіти (ДСБСО) є ключовим елементом реформування сучасної освітньої галузі в Україні. Вона вимагає системного підходу, високого рівня професійних компетентностей і готовності до постійного вдосконалення з боку як керівника закладу освіти, так і педагогічного колективу. Для досягнення ефективності у впровадженні освітніх реформ керівникам освітніх закладів важливо мати чіткий алгоритм дій, який враховує специфіку закладу освіти, його можливості та потреби здобувачів освіти, сприяти професійному розвитку педагогів, забезпечуючи умови для підвищення кваліфікації, обміну досвідом та впровадження інноваційних практик, забезпечити конкурентоспроможність закладу освіти, орієнтуючись на якість освітніх послуг, індивідуальні потреби здобувачів освіти і педагогів.

Впровадження сучасних технологій у сфері управління закладами освіти відкриває широкі можливості для оптимізації та підвищення ефективності відповідних процесів. Завдяки використанню інноваційних рішень можна значно підвищити якість управління шляхом оптимізації ресурсів – скорочення витрат матеріальних і людських ресурсів завдяки автоматизації рутинних завдань, таких як ведення документації, складання розкладів, контроль виконання навчальних програм та ін., покращення прозорості функціонування освітнього закладу, оскільки технології дозволяють створювати системи електронного документообігу, публічної звітності, що підвищує довіру до управління з боку педагогів, зрозумілість управлінських рішень, забезпечення доступу до релевантної інформації для всіх учасників освітнього процесу, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ЗА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА

3.1 Управління освітнім процесом за змішаної форми організації навчання

Нині змішане навчання (англ. *blended learning*) розглядаємо як інноваційний підхід до організації освітнього процесу, що інтегрує традиційне (офлайн) навчання з дистанційними (онлайн) технологіями. Термін був введений дослідниками С. Бонком і С. Гремом у 2006 році після публікації їхнього «Довідника змішаного навчання». У наукових джерелах також зустрічаються синоніми: «гібридне навчання», «комбіноване навчання» та «гнучке навчання». В англomовному середовищі використовуються відповідники: *hybrid, combined, flexible learning*.

Основою змішаного навчання є інтеграція різних форм організації освітнього процесу. Це поєднання традиційного навчання (із взаємодією в аудиторії) з дистанційним (онлайн) навчанням за допомогою цифрових платформ і технологій. Такий підхід дозволяє враховувати особливості кожного студента та ефективно використовувати сучасні інструменти навчання [41].

Впровадження змішаного навчання у закладах освіти має низку ключових завдань:

1. Розширення можливостей студентів, тобто надання зручного доступу до освітніх матеріалів і забезпечення гнучкого графіка навчання.
2. Індивідуалізація навчання з урахуванням особливостей темпу засвоєння матеріалу та потреб студентів.
3. Підвищення мотивації студентів, спрямована на розвиток активної участі, самостійності, рефлексії та відповідальності за навчальний процес.

4. Свобода для викладачів, котра надає педагогам можливості вибору методів і платформ для організації навчання.

5. Зміна ролі викладача як перехід викладача від ролі передавача знань до фасилітатора, який сприяє інтерактивній взаємодії та конструюванню знань студентами.

6. Самостійний моніторинг щодо забезпечення умов для відстеження студентами власного прогресу в навчанні.

7. Розвиток цифрової компетентності, що навчає студентів працювати з сучасними інструментами й технологіями, що є актуальними на ринку праці.

8. Персоналізація навчання, котра передбачає забезпечення можливості студентам визначати навчальні цілі та методи їх досягнення відповідно до індивідуальних потреб і інтересів [11].

9. Підвищення ефективності освітнього процесу, що оптимізує навчання за рахунок інтеграції різних підходів і технологій.

Змішане навчання створює нові можливості для вдосконалення освітнього процесу, підвищує його якість і адаптивність. Воно сприяє залученості студентів до самостійності й відповідальності, інтеграції сучасних цифрових технологій у навчальний процес, покращенню взаємодії між студентами та викладачами.

Такий підхід є сучасним рішенням для задоволення викликів, які постають перед системою освіти у контексті глобалізації, цифровізації та змін у потребах суспільства.

За сучасних умов функціонування освітнього закладу в умовах війни змішане навчання, яке інтегрує традиційні методи з використанням цифрових технологій, має низку суттєвих переваг, котрі виявляються у гнучкості організації навчання, доступі до великих обсягів ресурсів та персоналізованому підході до освітнього процесу. Завдяки цим характеристикам, цей підхід стає потужним інструментом у модернізації освітньої системи, перш за все за його гнучкості до організації навчального

процесу. Відповідно змішане навчання дозволяє створити динамічний та адаптивний освітній процес, враховуючи індивідуальні потреби учнів та студентів. За змішаного навчання студенти можуть самостійно обирати, коли і де вивчати теоретичний матеріал, виконуючи завдання чи проходячи онлайн-курси. У свою чергу, викладачі можуть використовувати різноманітні підходи, зокрема онлайн-завдання для групової чи самостійної роботи, що дає змогу краще відповідати потребам аудиторії. Одночасно освітній процес може бути організований як для очного, так і для дистанційного навчання, що особливо важливо у разі обмежень, спричинених зовнішніми чинниками (наприклад, пандеміями). Разом з тим змішана форма навчання дає доступ до колосального обсягу академічних ресурсів й розширює освітні можливості студентів. Такий доступ забезпечується за допомогою різноманітних матеріалів:

- електронних джерел. Шляхом набування знань за допомогою прочитання книг, наукових статей; перегляду відео-лекцій, інтерактивних платформ;
- офіційних та відкритих освітніх ресурсів, а саме онлайн-курсів, бази даних, тематичних сайтів;
- інтерактивного контенту з використанням мультимедійних інструментів, що допомагає краще засвоювати інформацію завдяки візуалізації та інтерактивним вправам.

Цей доступ дозволяє розширити розуміння предмета вивчення студентами, виходячи за межі стандартних навчальних матеріалів. Проте змішане навчання має багато переваг, однією з ключових є можливість орієнтувати освітній процес на індивідуальні особливості кожного студента. Студенти можуть приділяти більше часу складним темам і пришвидшувати вивчення вже зрозумілих, а для тих, хто навчається за індивідуальних графіком цей підхід забезпечує більш гнучкі й адаптовані до їхніх потреб умови. У свою чергу педагоги можуть використовувати дані про навчання студентів для надання зворотного зв'язку та корекції навчального процесу [26; 27, с. 108–110].

Таким чином, змішані форми навчання забезпечують гнучкість, ресурсну насиченість і персоналізацію, що робить його ефективним у контексті сучасної освіти. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації студентів, забезпечує краще розуміння матеріалу та дозволяє інтегрувати цифрові технології у навчальний процес, роблячи його адаптивним до потреб сучасного суспільства.

Попри значні переваги змішаного навчання, існує низка викликів, які потребують уваги для покращення ефективності його реалізації. Основні недоліки включають залежність від технічної бази, складнощі в організації зворотного зв'язку та вплив безпекової ситуації в Україні. Змішане навчання значною мірою залежить від якості технічної інфраструктури, оскільки недостатньо розвинута або застаріла технічна база, відсутність стабільного Інтернет-з'єднання чи сучасного обладнання можуть суттєво вплинути на якість освітнього процесу. Нині існує безліч шляхів подолання описаної проблеми:

- інвестиції в модернізацію інфраструктури, особливо в регіонах із обмеженим доступом до сучасних технологій;
- створення резервних джерел живлення (акумулятори, генератори) для забезпечення стабільного електропостачання у період війни;
- використання офлайн-додатків та завантажуваних матеріалів для навчання у разі відсутності Інтернету.

Змішане навчання ускладнює забезпечення ефективної взаємодії між викладачами та студентами й ускладнює організацію зворотного зв'язку. Зазвичай відсутність безпосередньої взаємодії може призвести до запізненого надання зворотного зв'язку, що знижує ефективність засвоєння матеріалу. Для усунення проблем необхідно використовувати платформи автоматизованого зворотного зв'язку; регулярно проводити онлайн-консультації, вебінари та обговорення для уточнення і корекції знань та запроваджувати системи підтримки студентів, яка дасть змогу швидко вирішувати проблеми, що виникають.

Змішане навчання, хоча й має свої недоліки, є перспективним підходом для сучасної освіти. Успішне подолання викликів, пов'язаних із технічною базою, організацією зворотного зв'язку та безпековими умовами, можливе за умови системного підходу, інвестицій у технології та адаптивного управління навчальним процесом. Змішане навчання, як прогресивна навчальна модель має значний потенціал для модернізації освіти. Проте його впровадження пов'язане з низкою управлінських проблем, зумовлених технічними, організаційними та соціальними чинниками [24, с. 91–92].

Отже, організація та координація змішаної форми навчання потребує поєднання онлайн- і офлайн-форматів, чіткого розподілу часу та ресурсів, що ускладнює його планування. Розробка чітких методичних рекомендацій для викладачів, які працюють у змішаних форматах і використання ними календарних планів із визначенням чітких дедлайнів для виконання завдань студентами уможлиблюють оновлення навчальних матеріалів, організацію інтерактивності, підтримування зворотного зв'язку і перевірку завдань. Дуже важливою у цьому аспекті є підтримка викладачів, поскільки збільшується обсяг роботи викладачів через необхідність паралельної організації двох форматів навчання, має місце недостатня мотивація викладачів через відсутність систем заохочення за додаткове навантаження.

3.2 Діагностика управління освітнім процесом

З метою визначення стану управління освітнім процесом в умовах закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) було проведено дослідження із використанням таких методів (розробники методів – Шкабара М., Додаток Б):

- анкетування;
- опитування;
- бесіда.

Завдання, які були поставлені нами в процесі дослідження:

1. Виявлення особливостей розуміння керівним складом ЗЗСО суті управління освітнім процесом в умовах ЗЗСО.

2. Аналіз стану управління освітнім процесом у контексті організаційного аспекту ЗЗСО.

3. Дослідження особистісних пріоритетів директорів ЗЗСО та його заступників, а також систем мотивів і цінностей, які визначають їхню професійну діяльність в умовах автономії.

Основні уявлення про суть управління освітнім процесом в умовах ЗЗСО розглядаємо як:

1. Управління освітнім процесом визначаємо як систему цілеспрямованих, спеціально-організованих дій, що забезпечують його цілісність, ефективне функціонування та розвиток.

2. Управління освітнім процесом вибудовується шляхом реалізації таких функцій: інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-виконавської, контрольно-діагностичної та регулятивно-коригувальної.

3. Ефективність управління досягається завдяки сучасним науковим підходам, реалізації принципів, методів і форм управління.

4. Успішність і результативність управління безпосередньо пов'язані з професійною готовністю працівників ЗЗСО [4; 12; 15–16; 20].

Дослідження проходило з управлінцями ЗЗСО №10, №11 та №26 м. Тернополя. Це були директори та завучі шкіл. Загальна кількість – 12 осіб.

Анкетування показало, що 100% усієї кількості опитаних мають вищу педагогічну освіту. Із загальної кількості респондентів (25 %) обіймають посаду керівника ЗЗСО, 16,7 % – мають 5-10-річний стаж педагогічної роботи (директори та заступники), а 83,3 % – до 15 років.

Основні акценти дослідження:

1. Дослідження спрямоване на виявлення розуміння управлінцями ЗЗСО суті управління освітнім процесом.

2. Особливу увагу приділено аналізу стану управління освітнім процесом з точки зору організаційного аспекту.

Результати анкетування. Одне з ключових питань анкети: «Чи застосовуєте у своїй педагогічній діяльності інноваційні ідеї управління освітнім закладом в умовах змішаного навчання?». Узагальнені результати представлено у табл. 1. Так, всі управлінці знайомі з основними ідеями управління. Однак 25 % керівного складу ЗЗСО не надають значної уваги питанням управління; 33,3% керівників стикаються з труднощами при реалізації організаційних аспектів управління освітнім процесом в умовах його проведення за змішаного навчання.

Результати дослідження щодо розуміння функцій управління:

- 60–65% випадків педагоги асоціюють управління лише з контролем або взаємодією з дітьми;
- рідше згадуються такі функції, як організація, планування, мотивація, коригування.

Таблиця 1

Особливості розуміння специфіки управління ЗЗСО

№ з/п	Розуміння сутності управлінських аспектів	Відповіді респондентів (у %)	
		до 5-10 р.	до 15 р.
1.	Повністю розумію і знаю, як ефективно впроваджувати управлінські рішення	8,3	33,3
2.	Знаю, але роздумую як правильно впровадити управлінське рішення в освітній процес	25	41,7
3.	Розумію, але не до кінця	50	25
4.	Знаю, але потребує уточнення	16,7	—

2. На запитання «Ваше ставлення до самоосвітньої діяльності і підвищення кваліфікації та їх необхідність для успішного управління». Так,

83,3 % педагогів визнали необхідність у самоосвіті, тоді як 16,7% вважають її непотрібною; 75 % (9 осіб) систематично займаються самонавчанням, а 25 % (3 осіб) роблять це лише за вказівкою міського керівництва.

3. На питання «Хто Вас мотивує до самонавчання, підвищення кваліфікації». Відповіді були наступними: власний інтерес до знань – 58,3 % (7 осіб), вплив колег і професійного оточення – 8,3 % (1 особа), прагнення отримати нову інформацію – 25 % (3 особи). Пріоритетами самоосвіти, як зазначають під час бесіди управлінці ЗЗСО, є педагогіка партнерства, виховання емпатії як лідерської якості, формування інноваційної компетентності і толерантності та ін.

Відстежуємо, що педагоги мають базові теоретичні знання в управлінні, проте бракує мотивації до самоосвіти та професійного розвитку, що є важливим аспектом управління освітнім процесом. Нами зроблено основні висновки з аналізу відповідей:

1. Низький рівень мотивації до самоосвіти виявлено у 33,3 % (4 осіб), які не бажають займатися самоосвітою без контролю. Це свідчить про залежність мотивації від зовнішніх факторів.

2. Нерегулярність самонавчання полягає в тому, що 58,3 % (7 осіб) респондентів займаються самонавчанням систематично, а більшість робить це лише епізодично або за вказівкою вищого керівництва.

3. Різноманітність у пріоритетах самоосвіти: Серед пріоритетів працівників виокремлюють актуальні питання, такі як педагогіка партнерства, інноваційна компетентність та виховання толерантності. Це демонструє розуміння сучасних викликів, проте реалізація цих напрямів потребує активного управлінського впливу.

4. Недостатній рівень відповідальності за професійний розвиток. У нашому випадку частина управлінців 2 особи, а це 16, 7% не вважає самоосвіту важливим елементом свого професійного зростання.

5. Невмотивовані управлінці 3 особи (25 %) можуть негативно впливати на ефективність управління ЗЗСО, особливо в умовах війни в Україні.

Отож, нами запропоновані методичні рекомендації щодо мотивації до самоосвіти та професійного розвитку управлінців ЗЗСО.

1. Розробка мотиваційних програм. Застосування заохочувальних заходів, таких як матеріальне або нематеріальне стимулювання (грамоти, публічне визнання).

2. Організація систематичного навчання. Проведення тренінгів, семінарів та обмін досвідом між управлінцями ЗЗСО з метою підвищення кваліфікації.

3. Формування культури саморозвитку. Впровадження регулярних планів розвитку кожного працівника, що включатиме самоосвіту як невід'ємну частину.

4. Розширення підтримки зі сторони вищого керівництва. Надання допомоги в доступі до навчальних матеріалів та створення умов для професійного розвитку.

5. Стимулювання ініціативності. Заохочення самостійних ініціатив управлінців закладів освіти щодо навчання та вдосконалення.

Загалом, це дозволяє підвищити відповідальність управлінців-працівників за власний розвиток і покращує якість управління освітнім процесом у ЗЗСО.

Відповідно складено пропозиції:

- розробити стратегії підвищення мотивації управлінців до самоосвіти (матеріальні стимули, конкурси, професійні майстер-класи);
- запровадити тренінги з управлінських функцій, особливо організації, планування, мотивації та коригування.
- акцентувати увагу на індивідуальних досягненнях управлінців та створювати умови для безперервного професійного зростання.

Отже, з метою визначення стану управління освітнім процесом у ЗЗСО було проведено дослідження, яке показало, що більшість педагогів орієнтуються в теоретичних аспектах управління освітнім процесом,

розуміють основні поняття та управлінські ідеї. Однак виникають труднощі у практичному застосуванні цих знань.

Висновки до третього розділу

Забезпечення якісного управління освітнім процесом у змішаній моделі навчання потребує застосування цілісного підходу, який включає інтеграцію сучасних технологій з використанням систем управління навчанням (LMS), хмарних платформ і мультимедійних ресурсів для організації змішаного навчання; забезпечення доступності із розробкою технічних рішень, які гарантують доступ до навчальних матеріалів незалежно від місця перебування здобувачів освіти; технічну підтримку із створенням служб підтримки для швидкого вирішення технічних проблем у процесі навчання.

Управління освітнім процесом за змішаної форми організації навчання передбачає введення освітнього процесу здобувачів освіти за індивідуальними навчальними траєкторіями та дієво розробленими навчальними програмами, що враховують потреби, інтереси та рівень підготовки кожного здобувача, а також уможливорює результативність активної співпраці, командної роботи, залучення здобувачів освіти до роботи в групах для розвитку комунікативних навичок і спільного вирішення навчальних завдань.

Підвищення рівня мотивації до самоосвіти та підвищення кваліфікації залишається проблемою. Частина управлінців не вважає самоосвіту важливою складовою своєї професійної діяльності. Це негативно впливає на якість управління і загальну ефективність роботи закладу. Вбачаємо, що підвищення мотивації управлінців до професійного розвитку та вдосконалення управлінських практик сприяє поліпшенню якості освітнього процесу та ефективності роботи ЗЗСО.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Освітній процес являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування у здобувачів освіти знань, умінь і навичок. Цей процес реалізується в умовах відкритої динамічної системи, яка адаптується до змін у зовнішньому середовищі й орієнтована на досягнення освітніх цілей.

Освітній процес як цілісна система включає входи, виходи та внутрішні управлінські процеси, які забезпечують функціонування системи. Входи освітньої системи включають здобувачів освіти зі своїм початковим рівнем підготовки, мотивацією та індивідуальними особливостями, освітні стандарти, навчальні програми, методики та ресурси, кадровий потенціал та матеріально-технічну базу і фінансові ресурси. Виходи освітньої системи – це знання, уміння, навички та компетенції, отримані здобувачами освіти; рівень підготовки випускників до подальшого навчання чи професійної діяльності та соціально-особистісні результати (розвиток критичного мислення, адаптивності, толерантності тощо). Внутрішні процеси вводять управління освітнім процесом, що передбачає взаємодію керуючої та керованої підсистем із зворотним зв'язком та інформаційно-освітнє середовище, яке забезпечує комунікацію, обмін даними та координацію діяльності всіх учасників процесу.

Автоматизація освітніх процесів спрямована на впровадження цифрових технологій, що відкриває нові можливості для індивідуалізації навчання, оперативного реагування на виклики та підвищення якості освіти [6, с. 20–22].

Прийняття та впровадження управлінського рішення як основне завдання управління включає прийняття остаточного рішення, яке найкраще відповідає визначеній проблемі/меті; розробку детального плану впровадження, включаючи часові межі, необхідні ресурси, ролі й обов'язки керівників закладів освіти; комунікацію з педагогічними працівниками та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки та контролю за виконанням та оцінкою управлінських результатів; здійснення моніторингу освітнього процесу його зреалізування; проведення коригування, якщо результати не відповідають очікуванням.

Сучасні технології є потужним інструментом для підвищення ефективності управління закладами освіти. Їх впровадження потребує системного підходу, який включає технічне забезпечення, навчання персоналу, належне фінансування та мотивацію учасників освітнього процесу до змін. Лише завдяки поетапному подоланню бар'єрів цифровізація управління зможе стати дієвим чинником покращення якості освіти, розбудування партнерства між учасниками освітнього процесу, забезпечення прозорості і підзвітності у прийнятті управлінських рішень. Успішна імплементація ДСБСО сприяє не лише підвищенню якості освіти, але й формуванню конкурентоздатного, прогресивного суспільства, що відповідає викликам сучасного світу.

Ефективне управління освітнім процесом у змішаному форматі потребує системного підходу, зокрема вдосконалення технічної інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів, перегляду навчальних планів та впровадження автоматизованих систем управління. Лише за умови вирішення управлінських питань змішане навчання може реалізувати свій потенціал у покращенні якості освіти.

Водночас змішане навчання відкриває нові можливості для управління освітнім процесом, його ефективної реалізації, інноваційно-технологічних рішень та гнучкого підходу до управління. Комплексні стратегії забезпечення підтримки й розвитку змішаного навчання дозволяють максимізувати його переваги як для здобувачів освіти, так і для педагогів, сприяючи кращим результатам і загальному розвитку освіти.

Нами розроблено методичні рекомендації, які включають проведення регулярних тренінгів для викладачів і студентів із використання цифрових платформ та інструментів з метою адаптації навчальних планів до змішаного формату, враховуючи індивідуальні особливості студентів та забезпечення рівномірного навантаження на студентів, яке враховує як офлайн-, так і онлайн-складові. Викладачам складно забезпечити об'єктивний моніторинг

успішності студентів у змішаному навчанні через неоднозначність критеріїв оцінювання результатів роботи в онлайн-форматі.

З метою визначення стану управління освітнім процесом у ЗЗСО було проведено дослідження. Для цього використовувалися такі методи як анкетування, опитування, бесіда. Дослідження проходило на базі трьох закладів освіти м. Тернополя. В дослідженні взяли участь керівники закладів середньої освіти – 3 особи та їх заступники – 9 осіб.

Більшість педагогів орієнтуються в теоретичних аспектах управління освітнім процесом, розуміють основні поняття та управлінські ідеї. Однак виникають труднощі у практичному застосуванні цих знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвські В. : К. 2019. 47 с.
2. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту: колект. монографія / Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Т. В. Сич, О. М. Птахіна, О. А. Саєнко, А. Г. Розказов, Є. В. Іванов, І. С. Паславська, Н. В. Циган. Харків : ХОГОКЗ, 2019. 328 с.
3. Арешонков В. С. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. Вісник НАПН України, 2020. № 2 (2). С. 1–6.
4. Бабаєв В. М., Стадник Г. В., & Момот Т. В. Цифрова трансформація в сфері вищої освіти в умовах глобалізації. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*, 2019. №2. С. 2–9.
5. Базеко І. Використання педагогічних ідей В.О. Сухомлинського в управлінні освітніми закладами та підвищення професійної майстерності сучасного вчителя. «*На Урок*». 2018. URL: <https://naurok.com.ua/vikoristannya-pedagogichnih-idey-v-o-suhomlinskogo-v-upravlinnya-osvitnimi-zakladami-ta-pidvischennya-profesiyno-maysternosti-suchasnogo-vchitelya-78334.html>
6. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютернотехнологічної платформи освіти і науки України. Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку. Матеріали методол. семінару НАПН України. (Київ, 4 квітня 2019 р). Київ, 2019. С. 20–26.
7. Васильєва Т. А., Котенко С. І. Проблеми і перспективи розвитку онлайн-освіти: монографія / за наук. ред. д. екон. н., проф. Т. А. Васильєвої, С. І. Котенка. 2023.
8. Вербовський І. А. Ефективність цифровізації в управлінні освітніми ресурсами: аналіз та стратегії оптимізації. *Академічні візії*, 2024. №27. С.1–13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/838>

9. Ганжа А. С., Антоненко С. В., Ізмайлова М. К. Огляд існуючих автоматизованих систем управління освітніми закладами. *Актуальні проблеми автоматизації та інформаційних технологій*. 2022. Том 26. С. 37–45.
10. Грищенко В. С. Інноваційні підходи до управління стейкхолдерами в освітніх закладах. Дніпро: Видавництво Дніпровського національного університету. 2022.
11. Гуревич Р. С., Гордійчук Г. Б., Коношевський Л. Л. Змішане навчання як сучасна форма побудови навчального процесу. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 69 (Sep. 2023), 2023. С. 14–35.
12. Державний стандарт базової середньої освіти від 30.09.2020 року, №898 ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#n16>
13. Джур О. Є., Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Young Scientist*. № 12 (100), грудень 2021, С. 255–259.
14. Закон України «Про освіту» ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
15. Заспа Г. О. Концентрична інформаційна технологія організації цифрової трансформації освітньої діяльності закладів вищої освіти. (Дис. ... канд. техн. наук за спеціальністю 05.13.06). Черкаський держ. технол. ун-тет. Черкаси, 2021.
16. Іваненко І. І. Управління освітнім процесом: теорія та практика. 2018. 210 с.
17. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми. Київ: «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 224 с.
18. Керування освітою та організаційна поведінка : монографія. М. Е. Генсон; Пер. Х. Проців. Львів : Літопис, 2012. 377 с.

19. Коваль М. С., Кусій М. І. Завдання та властивості інформаційно-освітнього середовища закладу вищої освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2021. Випуск 60. С. 247–255.
20. Козак Л.В. Педагогічний моніторинг як технологія управління якістю дошкільної освіти. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць*. 2018. № 30. С. 40–45.
21. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. *Освітній простір України*. 2017. № 11, С. 63–70.
22. Коростіль Л. А. Покоління Z: пошук способів педагогічної взаємодії. *Народна освіта*, 2018. №1. С. 82–88.
23. Кощинець О. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти. *Збірник наукових праць. Філософія. Соціологія. Психологія*. Івано- Франківськ : Плай, 2011. Вип. 5. Ч.1. С. 267–273.
24. Кучерак І. В. Цифровізація та її вплив на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 22(2). С. 91–93.
25. Літкевич А.М. Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. *Ел. фаховий журнал «Теорія та методика управління освітою»*. 2019. Том 1(22). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/Літкевич.pdf
26. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.
27. Манойленко Н. В., Кононенко С. О., Крамаренко Н. М. Цифровізація освітнього процесу в умовах дистанційного навчання в закладах вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. №201. С.108–112.
28. Мельник О. Г. Управління змінами в системі освіти: теорія і практика. Херсон: Вид-во Херсонського державного університету. 2018.

29. Морзе Н., Буйницька О., & Варченко-Троценко Л. Створення сучасного електронного навчального курсу в системі Moodle. Кам'янець-Подільський: ПП Буйницький, 2016.
30. Отамась І.Г. Інформаційні технології в управлінні закладами освіти. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Інформатизація вищого навчального закладу, 2018. №93. С. 18–25.
31. Петренко А. Ш. Європейський досвід дослідження та розроблення новітніх навчальних технологій для інформаційного суспільства. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами: Збірник наукових праць, 2020. № 1(3). С. 371– 379.
32. Пономаренко В. С., та Кузьмін О. Є. Цифровізація управління освітніми закладами: проблеми та перспективи. Київ: Вид. Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. 2020. С. 12–23.
33. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: Указ Президента України від 25.05.2020 р., №195/2020
ULR:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020# Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text)
34. Ребуха Л. З. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребуха. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.
35. Ребуха Л. Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*. 2021. №1. С.113–124.
36. Ребуха Л., Павлусик Т. Принципи управління закладами освіти. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку. Матеріали Всеукраїнської конференції. Переяслав, 2021. С. 115–116.
37. Рибчук А. В., Журба І. Є., Процишин О. Р. Цифрова трансформація глобального освітнього середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №1. С. 262–268.

38. Ромазан О. Оптимізація форм і методів контролю за освітнім процесом в закладі загальної середньої освіти. *Editorial Board*, 2022. С. 184–188.
39. Семеног О. М., Волошина Н. В. Інноваційні стратегії управління в освіті. Львів: Львівська політехніка. 2019. С. 9–12.
40. Сидорова С. С. Odoo як платформа для освітніх установ, 2020. 180 с.
41. Собченко Т. М. (2021). Змішане навчання: поняття та завдання. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2021. Вип. 75 Т. 3. С. 73–76
42. Стойка О., Матейчук Д. Сучасні підходи до впровадження цифрових технологій в освітній процес ЗВО. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Вип. 62, том 2. С. 297–301.
43. Ткачук, Г. В. Зарубіжний досвід реалізації змішаного навчання / Г. В. Ткачук // Фізико-математична освіта. 2018. Вип. 1. С. 98–102.
44. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
45. Управлінська культура і компетентність керівника. Л. В. Васильченко. Харків : Основа, 2017. 170 с.
46. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи. Навчальний посібник. Київ. «Академвидав». 2006. 354 с.
47. Хриков Є. Управління навчальним закладом. К.: Знання, 2016. 365 с.
48. Цифровізація – як перспективний напрям розвитку сучасної системи освіти /Шахіна І. та ін. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. № 63. С. 65–75.URL: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-63-65-77>

49. Червонюк В. П. Управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти : кваліфікаційна робота магістра ОАНО, кафедра педагогіки та освітнього менеджменту, спец. 011 Освітні, педагогічні науки, наук. кер. Т. В. Гаранчук. Одеса, 2021. 69 с.
50. Черненко О.В. Принципи та функції педагогічного менеджменту у закладах вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. №89. С. 165–169.
51. Шоробура І.М. Теоретико-методологічні засади освітнього менеджменту. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2017. Вип. 53. С. 380–386.
52. Штайнер Т. В. Оптимізація освітнього процесу у закладі вищої освіти / Т. В. Штайнер // *Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи* : збірн. матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2018. С. 24-26.
53. Ярошенко Т. Г. Стратегічне управління освітніми закладами в умовах соціокультурних трансформацій. Одеса: Видавництво Одеського національного університету. 2021. С. 21–29.
54. Andersson P., & Mattsson L. G. Future digitalization of education after Covid-19. 2020. URL: <https://www.hhs.se/contentassets/419c7b2f06a94ee1-83bf52ca-748c98b5/a54.pdf>.
55. Carretero S., Vuorikari R., & Punie Y. DigComp 2.1 The Digital Competence Framework for Citizens. With eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.
56. Fisher J., & White J. Take aways from the 2017 Blended and Personalized Learning Conference. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED586384>.
57. Kim J. Teaching and Learning After COVID-19: Three post-pandemic predictions. Inside Higher Education, 2020. URL: <https://www.insidehighered.com/digital-learning/blogs/learning-innovation/-teaching-and-learning-after-covid-19>.

58. Selwyn N. Education and Technology: Key issues and debates. London, Bloomsbury, 2016.
59. Strielkowski W. COVID-19 pandemic and the digital revolution in academia and higher education. Preprints. April, 2020. №17. C. 11–19. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202004.0290.v1>.
60. Tam G., & El-Azar D. Three ways the coronavirus pandemic could reshape education. World Economic Forum, 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/3-ways-coronavirus-isreshaping-education-and-what-changes-might-be-here-to-stay/>.
61. Tayebinik M., & Puteh M. Blended Learning or E-learning? International Magazine on Advances in Computer Science and Telecommunications, 2012. №3 (1). C. 103–110.
62. Twenge J. M. Gen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means for the Rest of Us. New York: ATRIA Books. 2017.

**Анкета для управлінців закладів загальної середньої освіти
(розробник М. Шкабара)**

1. Виберіть стаж вашої діяльності на посаді управлінця ЗЗСО.

- а) 5-10 років;
- б) від 10 до 15 років і вище.

2. Чи застосовуєте у своїй педагогічній діяльності інноваційні ідеї управління освітнім закладом в умовах змішаного навчання?

- а) повністю розумію і знаю, як ефективно впроваджувати управлінські рішення;
- б) знаю, але роздумую як правильно впровадити управлінське рішення в освітній процес;
- в) розумію, але не до кінця;
- г) знаю, але потребує уточнення.

3. Ваше ставлення до самоосвітньої діяльності і підвищення кваліфікації та їх необхідність для успішного управління?

- а) так;
- б) непотрібно;
- в) систематично;
- г) лише за вказівкою.

4. Хто Вас мотивує до самонавчання, підвищення кваліфікації

- а) власний інтерес до знань;
- б) вплив колег і професійного оточення;
- в) прагнення отримати нову інформацію.