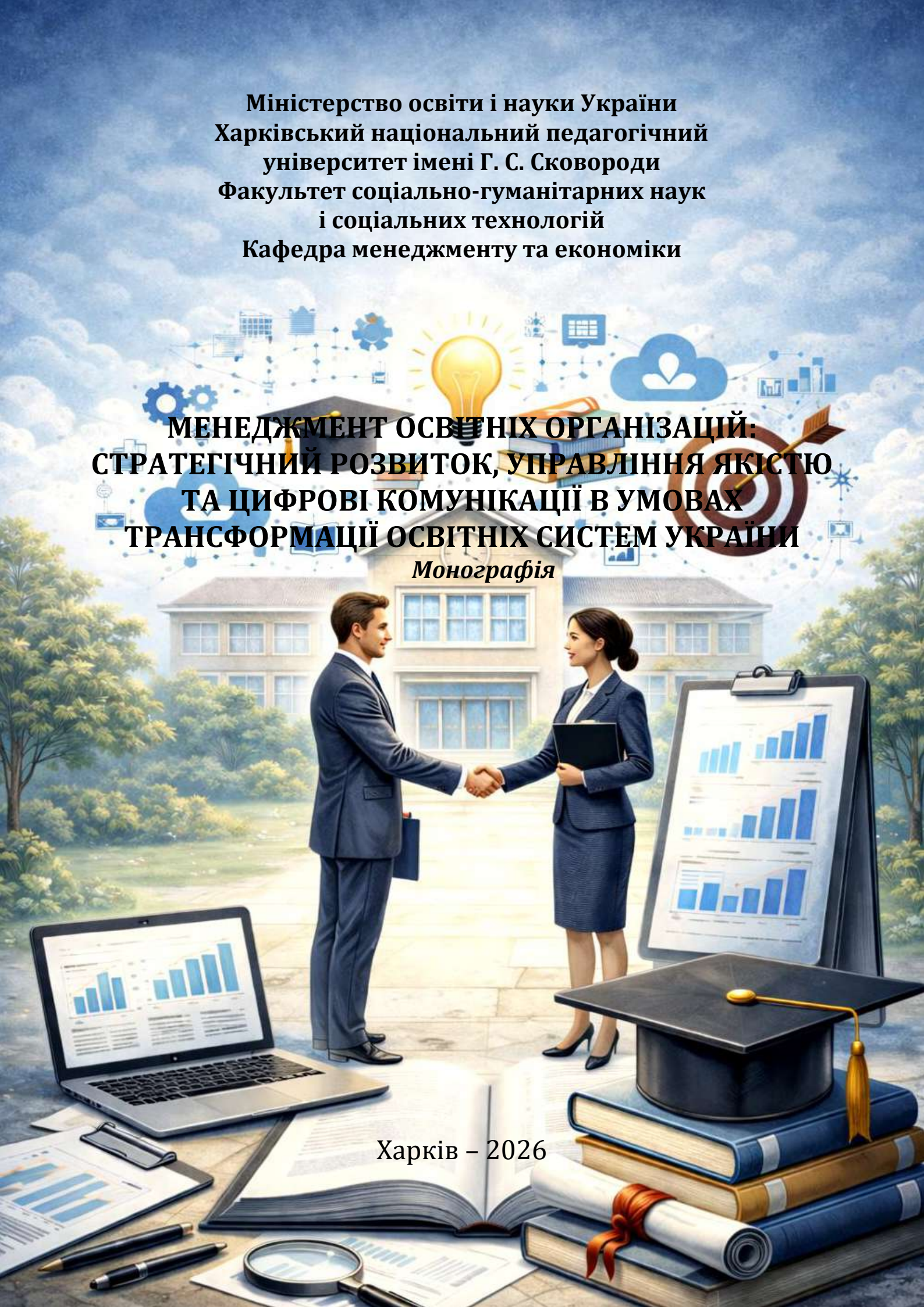
Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Факультет соціально-гуманітарних наук і соціальних технологій
Кафедра менеджменту та економіки

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНІХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

Монографія



Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Факультет соціально-гуманітарних наук і соціальних технологій
Кафедра менеджменту та економіки

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНІХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

Монографія
Електронне видання

Харків – 2026

УДК 37:005
М 50

Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 4 від 21.04.2026)

Рецензенти:

ГЕЛЬМАН В. М. – доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету, професор кафедри управління персоналом і маркетингу Запорізького національного університету;

ІГНАТЕНКО М. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

КРАВЧЕНКО Г. Ю. – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, адміністрування, спеціальної освіти та соціальної роботи ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України

М 50 Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах трансформації освітніх систем України : монографія / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за ред. О. Гречаник. – Харків, 2026. – 488 с.

У колективній монографії висвітлено актуальні теоретичні та прикладні аспекти управління сучасними закладами освіти в умовах динамічних соціально-економічних змін і цифрової трансформації. Розглянуто проблеми управління якістю освітньої діяльності, стратегічного та інноваційного розвитку освітніх організацій, нормативного регулювання й корпоративного навчання. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових технологій у систему управління, розвитку корпоративної культури, використанню інструментів публічних комунікацій, моніторингу освітнього процесу й управлінню ризиками.

Матеріали монографії становлять інтерес для науковців, викладачів, керівників закладів освіти, аспірантів, студентів спеціальностей управлінського та педагогічного профілю, а також усіх, хто цікавиться проблемами розвитку освітнього менеджменту.

ISBN 978-617-8786-07-6
DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026

©Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2026
©Авторський колектив, 2026

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

МАРМАЗА Олександра Іванівна – кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ШЛЕНЬОВА Марина Геннадіївна – кандидат філологічних наук, доцент, в.о. зав. кафедри української мови та мовної комунікації, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

МЕЛЬНИКОВА Ольга Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ГРЕЧАНИК Олена Євгенівна – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ЖМУРКО Олександр Олександрович – в. о. директора Центру забезпечення якості освіти, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, магістр менеджменту освіти

ХЛЄБНІКОВА Таліна Миколаївна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

СОЛЯР Вікторія Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ТЕМЧЕНКО Ольга Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ОЛІЙНИК Олександр Миколайович – кандидат юридичних наук наук, доцент, завідувач кафедри теорії та методики викладання суспільно-правових дисциплін, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ОЛІЙНИК Юлія Олександрівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ЗМІСТ

Частина 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....6

Розділ 1. Мармаза Олександра. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ 6

Розділ 2. Шленьова Марина. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ТА ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 59

Розділ 3. Мельникова Ольга. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ 109

Частина 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....149

Розділ 4. Гречаник Олена, Жмурко Олександр. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (на прикладі закладу загальної середньої освіти) 149

Розділ 5. Хлєбнікова Таліна. МОНІТОРИНГ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ЗЗСО 223

Частина 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....300

Розділ 6. Соляр Вікторія. МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: «СРОДНА ПРАЦЯ» ТА KEY PERFORMANCE INDICATORS 300

Розділ 7. Темченко Ольга. УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ З ВИКОРИСТАННЯМ АРМ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 348

Розділ 8. Олійник Олександр, Олійник Юлія. ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ У СИСТЕМІ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ 403

Частина 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p1
УДК 37:005:001.895

Олександра МАРМАЗА
кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
marmaza.ipo@ukr.net
https//orcid.org/0000-0002-0979-9256

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Анотація. У монографії розкрито важливість стратегічного менеджменту, оскільки в умовах трансформаційних змін, що охоплюють усі сфери життєдіяльності, освітні організації постають перед необхідністю не лише адаптації до зовнішніх викликів, а й проактивного формування власної траєкторії розвитку. Саме тому стратегічний менеджмент набуває особливої актуальності як інструмент довгострокового управління інноваційним розвитком закладу освіти.

Для досягнення поставленої мети в роботі проаналізовано ґенезу та сутність стратегічного менеджменту, визначено його принципи та специфіку в освітній сфері, розкрито сучасні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку закладу освіти та критерії її ефективності, обґрунтувано й представлено дорожню карту стратегування як практичного інструменту управління розвитком.

Ключові слова: управління, менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний розвиток, стратегія розвитку, стратегування, керівник, освітня організація, заклад освіти.

Oleksandra MARMAZA

Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University (Kharkiv, Ukraine)

marmaza.ipo@ukr.net

https//orcid.org/0000-0002-0979-9256

CHAPTER 1. MANAGEMENT OF THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract. The monograph reveals the importance of strategic management, since in the conditions of transformational changes that cover all spheres of life, educational organizations are faced with the need not only to adapt to external challenges, but also to proactively form their own development trajectory. That is why strategic management is becoming particularly relevant as a tool for long-term management of the innovative development of an educational institution.

To achieve the set goal, the work analyzes the genesis and essence of strategic management, defines its principles and specifics in the educational sphere, reveals modern approaches to the formation of a strategy for the innovative development of an educational institution and the criteria for its effectiveness, substantiates and presents a roadmap for strategizing as a practical tool for development management.

Keywords: management, management, strategic management, innovative development, development strategy, strategizing, manager, educational organization, educational institution.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку освіти відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, соціально-економічної нестабільності та зростання суспільних очікувань щодо якості освітніх послуг. За таких умов освітні організації змушені діяти в ситуації постійної невизначеності, що потребує від керівників здатності до стратегічного

мислення, прогнозування та управління довгостроковими змінами. У цьому контексті стратегічний менеджмент постає не лише як теоретична концепція, а як необхідна управлінська практика, що забезпечує цілеспрямований розвиток закладу освіти та його конкурентоспроможність у сучасному освітньому просторі.

Особливість стратегічного менеджменту в освітніх організаціях полягає в його поєднанні управлінських, педагогічних, соціально-психологічних та культурних компонентів. На відміну від бізнес-структур, заклад освіти орієнтований не лише на досягнення економічної ефективності, а передусім на реалізацію суспільно значущої місії – розвиток особистості, формування компетентностей, цінностей та громадянської відповідальності. Це зумовлює специфіку стратегічних рішень, які мають враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів, забезпечувати баланс між інноваціями та традиціями, стабільністю й розвитком.

Актуальність стратегічного менеджменту в освітніх організаціях зумовлена трансформацією управлінських підходів – від адміністративно-розпорядчих до стратегічно орієнтованих, що базуються на автономії закладів освіти, відповідальності за результати діяльності та залученні стейкхолдерів до процесів ухвалення управлінських рішень. Водночас практика свідчить про наявність суперечностей між потребою у стратегічному управлінні розвитком закладу освіти та недостатнім рівнем методичного забезпечення процесів стратегування, що зумовлює формалізм у розробленні стратегій розвитку та зниження їх ефективності.

Метою розділу монографії «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ» є теоретичне обґрунтування сутності стратегічного менеджменту в освітніх організаціях, визначення змісту та вимог ефективності стратегії розвитку закладу освіти, а також розроблення дорожньої карти стратегування як інструменту управління його сталим розвитком.

Для досягнення поставленої мети у роботі проаналізовано ґенезу та

сучасні наукові підходи до розуміння стратегічного менеджменту; уточнено сутність і принципи реалізації стратегічного менеджменту в освітніх організаціях; визначено особливості стратегічного менеджменту з урахуванням специфіки освітньої діяльності; розкрито зміст стратегії розвитку закладу освіти в контексті сучасних викликів; обґрунтовано вимоги та критерії ефективності стратегії розвитку закладу освіти; розроблено покрокову процедуру стратегування та структуру стратегії розвитку як управлінського документа; представлено дорожню карту стратегування в закладі освіти.

Логіка побудови розділу монографії зумовлена послідовним переходом від теоретико-методологічних засад до практичних аспектів стратегування. У першому параграфі висвітлено сутність стратегічного менеджменту, його еволюцію та принципи реалізації, а також окреслено особливості застосування стратегічних підходів в освітніх організаціях. Другий параграф присвячено аналізу змісту стратегії розвитку закладу освіти у контексті сучасних викликів та визначенню вимог до її ефективності; представлено дорожню карту стратегування, що включає покрокову процедуру розроблення стратегії розвитку та обґрунтування її структури як управлінського документа.

Публікація адресована керівникам закладів освіти, управлінцям у сфері освіти, науковцям, викладачам, аспірантам, здобувачам освіти управлінських і педагогічних спеціальностей, а також усім, хто зацікавлений у впровадженні стратегічного підходу до розвитку освітніх організацій. Представлені теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані у процесі розроблення стратегій розвитку закладів загальної середньої, професійної та вищої освіти, а також у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів.

1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, ґенеза, принципи реалізації

Стратегічний менеджмент – це система управління, яка забезпечує

довгостроковий розвиток організації, формує її місію, цілі та стратегії, а також адаптує діяльність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Він є ключовим інструментом ефективного управління, оскільки дозволяє не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати майбутнє організації. Щодо місця стратегічного менеджменту в системі управління, то він займає найвищий рівень у системі управління організацією, визначаючи напрям розвитку та координуючи інші види менеджменту (операційний, тактичний); виступає своєрідним «мостом» між організацією та зовнішнім світом, забезпечуючи адаптацію до змін і використання нових можливостей; об'єднує всі підрозділи та процеси навколо спільних цілей, створюючи єдину систему управління [17]; [18].

Стратегічний менеджмент – це концепція управління організацією, спрямована на забезпечення її довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Він не зводиться лише до планів чи окремих дій, а є системою мислення та практики, що визначає майбутнє організації. Основна мета стратегічного менеджменту полягає у формуванні бачення майбутнього, визначенні позиції на ринку, створенні та підтримці конкурентних переваг, а також адаптації до змін зовнішнього середовища.

Вважаємо, що для повноти розуміння сутності стратегічного менеджменту доцільно розглянути його ґенезу. Еволюція стратегічного менеджменту в цілому відображає розвиток управлінської думки у XX столітті. Він пройшов шлях від інтуїтивного планування до комплексної системи управління, що інтегрує економічні, соціальні та технологічні чинники.

У 1962 р. А. Чандлер вперше використав термін «стратегія» у контексті бізнесу; у 1965 р. І. Ансофф запровадив поняття «стратегічне управління», заклавши основу сучасної теорії. Зокрема, етапи розвитку стратегічного менеджменту за І. Ансоффом такі: реактивна адаптація (орієнтація на минулий досвід); стратегічне планування (систематизація цілей і ресурсів); управління стратегічними можливостями (акцент на інновації та гнучкість); управління проблемами в реальному часі (динамічна реакція на зміни середовища).

У витоків стратегічного менеджменту також стоять імена таких науковців, як: І. Ансофф, Томас Л. Вілен, Альберт А. Врейт, Гленн Р. Карролл, Д. Куінн, А. Дж. Стрікленд, Артур А. Томпсон, Дж. Девід Хангер, А. Чандлер, Дан Ф. Шендел та ін., які зробили визначення цього поняття, розкрили сутність та теоретичні основи стратегічного управління (додаток А).

У табл. 1.1 ми наочно показали етапи еволюції стратегічного менеджменту.

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції стратегічного менеджменту

Етап	Характеристика	Основні акценти
Реактивна адаптація (1950–1960-ті)	Управління ґрунтується на минулому досвіді, реагування на проблеми після їх виникнення	Орієнтація на виробничу ефективність, мінімальна увага до зовнішнього середовища
Стратегічне планування (1960–1970-ті)	Формування довгострокових планів, систематизація цілей і ресурсів	Визначення місії, цілей, розробка планів розвитку
Управління стратегічними можливостями (1970–1980-ті)	Акцент на пошук нових ринкових можливостей та інновацій	Диверсифікація, інноваційні стратегії, конкурентні переваги
Управління проблемами в реальному часі (1980–1990-ті)	Гнучке реагування на зміни середовища, інтеграція стратегій у поточну діяльність	Адаптивність, швидкість ухвалення рішень, інтеграція маркетингу та виробництва
Сучасний стратегічний менеджмент (1990-ті – сьогодення)	Комплексна система управління, що враховує глобалізацію, технології та соціальні чинники	Інноваційність, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, цифровізація

Джерело: упорядковано автором.

Ця таблиця добре підкреслює поступовий перехід від інтуїтивного управління до сучасної системної моделі стратегічного менеджменту.

Становлення стратегічного менеджменту в Україні відбувалося хвилеподібно, у відповідь на економічні та політичні трансформації. Якщо на початку він був радше запозиченим інструментом, то нині стратегічний менеджмент став невід’ємною частиною управлінської культури, орієнтованої на адаптивність, інноваційність та стійкість (табл. 1.2).

Стратегічний менеджмент в Україні еволюціонував від елементарних практик виживання до сучасної системи управління, що враховує глобальні виклики та кризові умови.

Таблиця 1.2 – Етапи становлення стратегічного менеджменту в Україні

Етап	Період	Контекст	Основні риси
Початковий	1991–2000	Перехід від планової економіки до ринкової; формування приватного сектору	Орієнтація на виживання підприємств, запозичення західних моделей, відсутність системності
Інституціоналізації	2000–2010	Стабілізація економіки, інтеграція у світові ринки, поява великих корпорацій	Формування корпоративних стратегій, розвиток маркетингових підходів, поява українських досліджень і підручників
Адаптації до глобалізації	2010–2020	Активна інтеграція у світову економіку, розвиток IT-сектору, зростання конкуренції	Використання інноваційних стратегій, цифровізація управління, орієнтація на міжнародні стандарти
Кризового та адаптивного менеджменту	2020–дотепер	Пандемія COVID-19, військові виклики, економічна нестабільність	Сценарне планування, управління ризиками, стратегічна стійкість, соціальна відповідальність бізнесу

Джерело: упорядковано автором.

На відміну від класичних західних моделей, які формувалися в умовах стабільних ринкових економік, стратегічний менеджмент в Україні розвивався під впливом постійних трансформацій та кризових явищ. Це визначило його унікальні риси, зокрема:

- запозичення та адаптація: на початковому етапі українські підприємства переважно копіювали західні практики, проте згодом виникла потреба їх адаптації до нестабільного середовища та специфіки перехідної економіки;
- кризова орієнтація: на відміну від західних компаній, які будували стратегії на основі прогнозованого зростання, українські підприємства часто змушені були концентруватися на виживанні та мінімізації ризиків;
- інституційна слабкість: відсутність розвинених ринкових інститутів та правової стабільності ускладнювала впровадження класичних стратегічних моделей, що стимулювало пошук більш гнучких і неформальних підходів;
- інноваційна адаптація: розвиток IT-сектору та інтеграція у глобальні ринки сприяли формуванню сучасних стратегій, які поєднують класичні принципи з високою адаптивністю;

- соціальна відповідальність: у сучасних умовах війни та криз стратегічний менеджмент в Україні набув додаткового виміру – орієнтації на стійкість, підтримку суспільства та корпоративну соціальну відповідальність.

Отже, український стратегічний менеджмент має гібридний характер: він поєднує класичні західні моделі з унікальною практикою кризового управління та адаптації до високої невизначеності. Це робить його більш гнучким, але водночас менш формалізованим порівняно з усталеними західними підходами.

У табл. 1.3 ми представили порівняння західного та українського менеджменту за деякими критеріями.

Таблиця 1.3 – Західні та українські моделі стратегічного менеджменту

Критерій	Західні моделі	Український контекст
Історичні умови	Формування у стабільних ринкових економіках	Перехід від планової економіки, постійні кризи та трансформації
Фокус стратегій	Довгострокове зростання, інновації, глобальна експансія	Виживання, адаптація до нестабільності, управління ризиками
Інституційна база	Розвинені ринкові інститути, правова стабільність	Слабкість інституцій, нестабільність правового поля
Методи	Формалізовані моделі (SWOT, PEST, Balanced Scorecard)	Гнучкі, часто неформальні підходи, адаптація класичних моделей
Роль криз	Кризові явища — виняток, що потребує спеціальних стратегій	Кризові явища — постійний фактор, що визначає стратегічне мислення
Інноваційність	Системна інтеграція інновацій у стратегії	Інновації як інструмент адаптації, особливо в IT-секторі
Соціальна відповідальність	Орієнтація на сталий розвиток та ESG-показники	Акцент на підтримку суспільства, стійкість у воєнних та кризових умовах

Джерело: упорядковано автором.

В умовах сучасних викликів (війна, глобальна невизначеність, цифровізація) саме ця гнучкість стає ключовою конкурентною перевагою українських організацій.

Зазначимо, що стратегічний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення життєздатності та розвитку організації в умовах глобальної конкуренції та швидких змін. Його сутність полягає у формуванні майбутнього через системне мислення, а ґенеза демонструє поступовий перехід від

планування до інтегрованого управління.

У Вікіпедії подано таке визначення: «Стратегічний менеджмент – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток у довгостроковій перспективі». Дослідниця Н. Клименко зазначає: «Стратегічний менеджмент – це сукупність управлінських рішень і дій, що визначають довгострокову ефективність організації, її адаптацію до змін зовнішнього середовища» [5]. Науковці Є. Кайлюк, В. Андрєєва, В. Гриненко дають таке тлумачення: «Стратегічний менеджмент – таке управління організацією, що спирається на людський потенціал, як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватності впливу навколишнього середовища, що дозволяють домагатися конкурентних переваг для виживання організації і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі». Ці та інші визначення демонструють різні акценти стратегічного менеджменту: одні автори зосереджуються на конкурентних перевагах, інші – на адаптації до змін або на процесному підході (додаток А).

До ключових понять стратегічного управління відносяться такі, як:

- стратегія розвитку – комплекс заходів і проєктів для досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності організації.
- процес стратегічного управління – послідовність дій: діагностика, розроблення стратегії, планування, ресурсне забезпечення, реалізація та оцінювання результатів.
- місія та візія розвитку – формулювання основної мети діяльності та бажаного образу майбутнього організації.
- цілі та стратегічні пріоритети – напрями діяльності, що забезпечують досягнення місії та візії.
- принципи та закономірності стратегічного управління – нормативно-ціннісні засади і стійкі зв’язки між управлінськими діями та результатами.

Важливість стратегічного менеджменту в умовах сучасної невизначеності

зумовлена сучасним контекстом діяльності: глобалізацією та інтеграцією ринків; швидким розвитком цифрових технологій; політичними та економічними кризами; екологічними викликами та соціальними трансформаціями; непередбачуваними подіями (наприклад, пандемія, військові дії). У таких умовах традиційні моделі планування, що ґрунтувалися на стабільності та прогнозованості, втрачають ефективність. За цих умов стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності організації, оскільки: забезпечує гнучкість – дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; формує стійкість – допомагає витримувати кризові явища та зберігати конкурентоспроможність; стимулює інновації – сприяє пошуку нових бізнес-моделей та ринкових можливостей; зменшує ризики – через системний аналіз та сценарне планування; підтримує довгострокове бачення – навіть за умов непередбачуваності стратегія задає орієнтири розвитку. Отже, стратегічний менеджмент у сучасних умовах невизначеності є не лише інструментом розвитку, а й засобом виживання. Він дозволяє організаціям не просто реагувати на зміни, а активно формувати майбутнє, використовуючи невизначеність як джерело нових можливостей.

Реалізація ефективного стратегічного менеджменту ґрунтується на низці принципів: цілеспрямованість – орієнтація на довгострокові цілі та місію організації; адаптивність – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища; інтегративність – узгодження стратегічних рішень із усіма рівнями управління; інноваційність – постійний пошук нових можливостей та рішень; конкурентність – формування та підтримка стійких конкурентних переваг; системність – стратегія охоплює всі сфери діяльності організації [15]; [20].

Варто зазначити, що показниками, які визначають значення стратегічного менеджменту для ефективного управління, є такі, як: довгострокова стабільність, яка дозволяє організації виживати та розвиватися в умовах невизначеності та конкуренції; гнучкість і адаптивність, що забезпечують здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; раціональне використання ресурсів, яке спрямовує фінансові, людські та матеріальні

ресурси на пріоритетні напрями; інноваційність, що стимулює пошук нових ринків і технологій; конкурентні переваги, які формують унікальні позиції організації на ринку продукції та послуг.

1.2. Особливості стратегічного менеджменту в освітніх організаціях

У сучасних умовах трансформації освітнього простору, цифровізації управлінських процесів, воєнних викликів та інтеграції України до європейського освітнього середовища виникає потреба в переосмисленні сутності стратегічного менеджменту закладу освіти. Традиційне трактування його як системи довгострокового планування є недостатнім для пояснення складних динамічних процесів розвитку освітньої організації. Стратегічний менеджмент сьогодні виходить за межі планування та набуває ознак комплексної управлінської філософії розвитку.

Стратегічний менеджмент виступає ключовою методологічною та практичною основою розвитку закладу освіти, забезпечуючи його цілісність, конкурентоспроможність і стійкість. Для освітніх організацій, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, стратегічний менеджмент є не лише управлінською технологією, а й системоутворювальним чинником довгострокового розвитку. Наведемо аргументи цьому.

По-перше, стратегічний менеджмент забезпечує узгодження місії, візії та стратегічних цілей закладу освіти з державними пріоритетами, стандартами вищої та загальної середньої освіти, вимогами ринку праці та запитами стейкґолдерів. У контексті спеціальності D3 Менеджмент це дозволяє реалізувати компетентнісний підхід до управління, орієнтований на результат і якість.

По-друге, він формує проактивну модель управління, яка передбачає не реагування на зміни, а їх прогнозування та конструювання. В умовах воєнного та післявоєнного відновлення України, демографічних змін, цифровізації освіти та інтеграції до європейського освітнього простору стратегічне управління набуває характеру інструменту антикризової стабілізації та інноваційного

прориву.

По-третє, стратегічний менеджмент сприяє інституційній спроможності закладу освіти, оскільки забезпечує: системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; раціональний розподіл ресурсів (фінансових, кадрових, часових, інформаційних); впровадження інноваційних технологій управління; формування організаційної культури розвитку.

Особливої актуальності набуває інтеграція стратегічного менеджменту з сучасними управлінськими технологіями – зокрема тайм-менеджментом, цифровими інструментами планування, проєктним менеджментом, ризик-менеджментом. У такому поєднанні стратегія перестає бути декларативним документом і трансформується у систему конкретних управлінських дій та вимірюваних результатів.

Важливість стратегічного менеджменту зумовлюється також необхідністю теоретичного осмислення трансформації управлінських підходів в освіті; розроблення авторських моделей розвитку закладу освіти; обґрунтування інноваційних засобів оптимізації управління (зокрема через тайм-менеджмент як інструмент підвищення управлінської ефективності).

Отже, стратегічний менеджмент виступає концептуальною основою сучасного управління закладом освіти, інтегруючи стратегічне бачення, ресурсну оптимізацію та інноваційні технології управлінської діяльності; дозволяє сформувати науково обґрунтовану модель розвитку освітньої організації, адаптовану до викликів сьогодення та орієнтовану на довгострокову результативність.

Стратегічний менеджмент з урахуванням особливостей закладів освіти розкрито в роботах сучасних науковців. Так, В. Анісімов, Н. Любченко, Н. Мельник дослідили інструменти стратегічного управління ЗЗСО в умовах трансформацій та воєнних викликів [2]; [10]; М. Козир, О. Косачевич, О. Терещенко висвітлили стратегію як запоруку якісного освітнього середовища [6]; О. Кравчено, В. Новаковець, А. Сінкевич, О. Яковенко акцентували увагу на оновлених теоретико-методичних засадах формування

стратегії розвитку закладу освіти [7]; [12]; [19].

У межах даного монографічного дослідження пропонуємо як базове авторське визначення: стратегічний менеджмент закладу освіти – це інтегративна система управління довгостроковим розвитком освітньої організації, що ґрунтується на стратегічному мисленні керівника, системному аналізі внутрішнього й зовнішнього середовища, проактивному управлінні змінами та оптимальному використанні ресурсів (кадрових, фінансових, інформаційних, часових) із метою забезпечення якості освіти, конкурентоспроможності та інституційної спроможності закладу.

Запропоноване визначення акцентує увагу на кількох принципово важливих аспектах.

По-перше, стратегічний менеджмент розглядається як інтегративна система, а не окремий управлінський інструмент. Це означає поєднання стратегічного планування, управління змінами, ризик-менеджменту, цифрового управління, тайм-менеджменту та проєктного підходу в єдину логічно узгоджену модель розвитку.

По-друге, ключовою умовою його реалізації є стратегічне мислення керівника, що передбачає здатність прогнозувати тенденції, бачити альтернативні сценарії розвитку, формувати візію майбутнього закладу освіти та забезпечувати її трансляцію в управлінські рішення.

По-третє, у структурі стратегічного менеджменту особливе місце посідає ресурсний підхід, відповідно до якого розвиток закладу освіти визначається не лише зовнішніми факторами, а й ефективністю мобілізації та оптимізації внутрішніх ресурсів. У цьому контексті час розглядається як стратегічний ресурс, що безпосередньо пов’язує стратегічний менеджмент із тайм-менеджментом керівника.

По-четверте, стратегічний менеджмент трактується як проактивна модель управління, спрямована не на реакцію на зміни, а на їх передбачення та формування [16]. Такий підхід особливо актуальний для закладів освіти, які функціонують в умовах нестабільності, демографічних викликів та

реформування освітньої галузі.

Стратегічне управління в освітній сфері має специфічні особливості, що відрізняють його від бізнес-менеджменту:

- соціально-педагогічна орієнтація – пріоритетом є розвиток учнів, формування компетентностей та соціальної відповідальності;
- взаємозалежність з державною політикою та громадою – стратегія закладу має враховувати нормативно-правові акти, стандарти освіти та потреби локальної спільноти;
- необхідність інновацій та цифровізації – управлінські рішення повинні підтримувати впровадження сучасних технологій і дистанційних форм навчання;
- ресурсна обмеженість та ефективність управління часом – оптимізація кадрового, фінансового, інформаційного та часово-організаційного потенціалу закладу;
- циклічність та адаптивність процесу – стратегічне управління передбачає постійний моніторинг результатів і корекцію дій у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Структурно стратегічний менеджмент закладу освіти охоплює такі компоненти.

1. Концептуальний компонент (місія, візія, стратегічні цінності, довгострокові орієнтири розвитку).

2. Аналітико-прогностичний компонент (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BCG-аналіз, аналіз ризиків, моніторинг середовища).

3. Проєктно-управлінський компонент (стратегічне планування, програмування розвитку, управління портфелем проєктів).

4. Ресурсно-інструментальний компонент (управління людськими ресурсами, фінансами, інформацією, часом, цифровими інструментами).

5. Оціночно-коригувальний компонент (моніторинг, стратегічний контроль, корекція стратегії).

Пропонуємо інтегративну методологічну модель стратегічного

управління закладом освіти, яка відображає логіку взаємодії підходів, принципів, управлінських процесів і результатів розвитку освітньої організації. Модель має багаторівневу структуру та поєднує методологічний, процесуальний, ресурсний і результативний виміри. Її сутність представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методологічна модель стратегічного управління закладом освіти

Блок	Зміст	Функції	Результати
I. Методологічно-ціннісний	Місія, візія, стратегічні цінності, принципи, стратегічне мислення керівника	Формування стратегічної культури, визначення орієнтирів розвитку	Чітка стратегічна спрямованість, єдність цілей і цінностей
II. Аналітико-прогностичний	Аналіз зовнішнього середовища (PEST, стейкґолдер-аналіз), аналіз внутрішнього потенціалу (SWOT, ресурсний аудит), оцінка ризиків, прогнозування сценаріїв	Забезпечення наукової обґрунтованості стратегічних рішень, виявлення можливостей та загроз	Оптимізовані стратегічні цілі, адаптаційні сценарії розвитку закладу
III. Проєктно-управлінський	Формування стратегічних цілей, розроблення програм і проєктів, управління змінами, цифрове управління, тайм-менеджмент	Перетворення стратегії у практичні дії, управління процесами та проєктами	Реалізовані стратегічні ініціативи, ефективне впровадження інновацій
IV. Ресурсно-інструментальний	Кадровий потенціал, фінансові ресурси, інформаційно-цифрова інфраструктура, організаційна культура, часовий ресурс	Забезпечення ресурсної підтримки стратегії, оптимізація використання ресурсів	Стійкість і ефективність управлінських процесів, інституційна спроможність
V. Оціночно-коригувальний	Моніторинг стратегічних показників, внутрішня система забезпечення якості, стратегічний контроль, корекція стратегії	Оцінка ефективності, внесення коректив, безперервне вдосконалення	Циклічний розвиток, адаптивність, підвищення якості освіти

Джерело: упорядковано автором.

Для повноти висвітлення досліджуваної нами проблеми визначимо основні методологічні підходи до стратегічного управління закладом освіти.

1. Системний підхід. Розглядає заклад освіти як відкриту соціально-

педагогічну систему, що функціонує у взаємодії з державою, громадою, ринком праці, цифровим середовищем. Методологічне значення: забезпечує комплексність аналізу, узгодженість цілей, ресурсів і результатів.

2. Діяльнісний підхід. Акцентує увагу на управлінській діяльності керівника як процесі цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю. Методологічне значення: дозволяє структурувати стратегічний процес як послідовність управлінських дій.

3. Компетентнісний підхід. Орієнтує стратегічне управління на формування управлінських і професійних компетентностей керівника та педагогічного колективу. Методологічне значення: узгоджує стратегію розвитку із стандартами спеціальності D3 Менеджмент та вимогами професійних стандартів керівника закладу освіти.

4. Ресурсний підхід. Розглядає розвиток закладу освіти крізь призму ефективного використання матеріальних, кадрових, інформаційних та часових ресурсів. Методологічне значення: обґрунтовує необхідність оптимізації ресурсів як основи стратегічної стійкості.

5. Інноваційний підхід. Орієнтує управління на впровадження нових технологій, цифрових рішень, освітніх інновацій. Методологічне значення: забезпечує адаптацію закладу освіти до динамічних змін і реформ.

6. Синергетичний підхід. Розглядає освітню організацію як систему, здатну до самоорганізації та розвитку через внутрішню взаємодію елементів. Методологічне значення: пояснює механізми переходу закладу освіти на новий рівень розвитку.

Отже, стратегічний менеджмент закладу освіти постає як системоутворювальний механізм забезпечення його сталого розвитку. Він поєднує стратегічне бачення, управлінську раціональність та інноваційні технології організації діяльності керівника, створюючи умови для підвищення якості освітніх послуг і конкурентоспроможності закладу в національному та міжнародному освітньому просторі. У контексті спеціальності D3 Менеджмент запропонований підхід дозволяє розглядати стратегічний менеджмент закладу

освіти як особливу сферу професійної управлінської діяльності, що інтегрує класичні управлінські функції з галузевою специфікою освітньої організації та відповідає сучасним вимогам до управлінських компетентностей керівника.

У наукових дослідженнях та практиці освітнього менеджменту виділяють низку основних категорій, що формують зміст стратегічного управління:

- стратегія розвитку закладу освіти – комплекс планових заходів і проєктів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей освітньої організації та підвищення її конкурентоспроможності;
- місія закладу освіти – формулювання основної мети діяльності освітньої організації, її соціальної ролі та ціннісного спрямування, що визначає орієнтири стратегічного розвитку;
- візія розвитку – образ бажаного майбутнього закладу освіти, що мотивує персонал і спрямовує управлінські дії на інноваційне та якісне вдосконалення освітніх процесів;
- цілі стратегічного управління – конкретні, вимірювані результати, досягнення яких забезпечує реалізація стратегії; вони повинні бути узгоджені з місією та візією закладу;
- стратегічні пріоритети – ключові напрями діяльності, що забезпечують досягнення місії та цілей, враховуючи зовнішні та внутрішні виклики, зокрема цифровізацію, реформування освіти та соціальні потреби громади;
- принципи стратегічного управління – нормативні та ціннісні засади діяльності керівника та колективу: цілеспрямованість, системність, наукова обґрунтованість, адаптивність, інноваційність, ресурсна оптимальність і партнерство з державними та громадськими структурами;
- процес стратегічного управління – послідовність управлінських дій, що включає: стратегічну діагностику; формування стратегії; розроблення програм і проєктів; ресурсне забезпечення; моніторинг та корекцію результатів;
- закономірності стратегічного управління – стійкі взаємозв’язки між управлінськими діями і результатами розвитку закладу, зокрема

відповідність стратегії зовнішньому середовищу, взаємозалежність цілей і ресурсів, управління змінами та інституційна спроможність.

Підсумовуючи зазначимо, що оскільки стратегічний менеджмент в освітніх організаціях має специфічні ознаки, зумовлені соціальною місією освіти, нормативно-правовими обмеженнями, багатосуб'єктністю управління та орієнтацією на якість освітніх результатів, то це визначає необхідність поєднання управлінських, педагогічних і соціально-психологічних підходів у стратегічному управлінні закладом освіти.

Отже, положення, сформульовані в п. 1, утворюють концептуальну основу для подальшого дослідження стратегії розвитку закладу освіти та механізмів її реалізації.

2. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ЗМІСТ, ВИМОГИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОЦЕДУРА РОЗРОБЛЕННЯ

2.1. Зміст стратегії інноваційного розвитку закладу освіти в контексті сьогодення

З початком незалежності в Україні було створено сприятливу ситуацію для розвитку освіти та управління нею [3]; [4]; [13]. Було здійснено багато глибоких досліджень, зокрема такими науковцями, як: Г. Єльникова, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, О. Кравченко, В. Крижко, В. Лунячек, Є. Павлютенков, Є. Хриков та іншими. Вони почали значну увагу приділяти стратегічному менеджменту та управлінню розвитком закладу освіти. Саме їх наукові праці стали підґрунтям державної програми розбудови галузі та управління нею. Соціально-економічні трансформації з часом тільки підсилили цей аспект сучасного освітнього менеджменту, який натепер залишається відкритим до подальших наукових пошуків.

Управління закладом освіти на сучасному етапі розвитку освіти формується під впливом реформування освітньої системи, цифровізації, децентралізації та зростання суспільних очікувань щодо якості освіти. Це зумовлює появу нових особливостей управлінської діяльності, які суттєво

відрізняються від традиційних адміністративних підходів [1]; [9]; [11].

1. Перехід від адміністративного до стратегічного управління. Сучасне управління ґрунтується на стратегічному баченні розвитку закладу, визначенні місії, цінностей і довгострокових цілей. Керівник виступає не лише адміністратором, а й лідером змін, здатним прогнозувати розвиток освітнього середовища та ініціювати інновації.

2. Автономія та відповідальність закладу освіти. Розширення академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії закладу зумовлює підвищення відповідальності керівника за результати діяльності. Управлінські рішення приймаються з урахуванням потреб учнів, батьківської спільноти та місцевої громади.

3. Демократизація та державно-громадське управління. Сучасне управління закладом освіти характеризується розвитком державно-громадської моделі, що передбачає залучення педагогів, батьків, учнівського самоврядування та громадських організацій до ухвалення управлінських рішень. Це сприяє підвищенню прозорості, довіри та соціальної відповідальності закладу.

4. Управління якістю освіти. Особливої ваги набуває системне управління якістю, яке охоплює планування, моніторинг, оцінювання та коригування освітньої діяльності. У закладі впроваджуються внутрішні системи забезпечення якості освіти, самооцінювання та аналіз освітніх результатів як основа управлінських рішень.

5. Цифрове та інформаційне управління. Сучасний етап розвитку управління закладом освіти пов’язаний із цифровізацією управлінських процесів: електронним документообігом, використанням інформаційно-аналітичних систем, онлайн-комунікацією з учасниками освітнього процесу. Цифрові інструменти підвищують оперативність, відкритість і ефективність управління.

6. Управління персоналом і розвиток людського капіталу. Ключовою особливістю сучасного управління є орієнтація на розвиток педагогічного

колективу. Керівник закладу здійснює управління персоналом на засадах мотивації, професійного зростання, наставництва та командної взаємодії, формуючи інноваційну організаційну культуру.

7. Проєктний та інноваційний характер управління. Управління закладом освіти набуває проєктної спрямованості, що передбачає планування та реалізацію освітніх, управлінських і соціальних проєктів. Інноваційне управління орієнтується на впровадження нових педагогічних технологій, управлінських рішень і моделей партнерства.

8. Антикризове та ризик-орієнтоване управління. Сучасні умови функціонування закладу освіти (соціальна нестабільність, воєнні виклики, демографічні зміни) зумовлюють необхідність антикризового управління, прогнозування ризиків, забезпечення безпеки та психологічної підтримки учасників освітнього процесу.

Отже, управління закладом освіти на сучасному етапі є складним, багаторівневим і динамічним процесом, що поєднує стратегічне бачення, демократичні принципи, цифрові технології та орієнтацію на якість освіти.

Ефективне управління забезпечує сталий розвиток закладу загальної середньої освіти та його здатність відповідати актуальним і перспективним потребам суспільства. Зауважимо, що чи не найбільш повне з-поміж інших визначення розвитку подано у Вікіпедії: «Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об’єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес утрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об’єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв’язків)» (додаток Б).

Інноваційний розвиток закладу освіти – це системний процес переходу закладу з одного стану в інший, якісно вищий, що базується на постійному оновленні змісту, методів та структури навчання; це його здатність постійно змінюватися так, щоб залишатися актуальним для сучасних учнів та відповідати запитам майбутнього. Інновації в освіті – це не самоціль. Головним критерієм успішності інноваційного розвитку є підвищення якості освіти та добробут (well-being) учня.

Зауважимо, що традиційна модель освіти готувала кадри для індустріальної епохи. Інноваційний розвиток закладу освіти сьогодні має на меті адаптацію до VUCA-світу (мінливого та невизначеного); підготовку учнів до професій, яких можливо ще навіть не існує; забезпечення конкурентоспроможності випускника на глобальному ринку праці.

Зупинимось на особливостях інноваційного розвитку, який зумовлений глибинними соціально-економічними, технологічними та освітніми трансформаціями й має низку характерних особливостей, що відрізняють його від традиційних підходів до розвитку закладу.

Ключовою особливістю інноваційного розвитку закладу освіти є перехід від знаннєвої парадигми до компетентнісного навчання, що передбачає формування в учнів ключових і наскрізних компетентностей (громадянських, цифрових, підприємницьких, комунікативних тощо). Освітній процес орієнтується на практичне застосування знань, розвиток критичного мислення, креативності та здатності до навчання впродовж життя.

Сучасний інноваційний розвиток закладу нерозривно пов’язаний із впровадженням цифрових технологій: електронних освітніх платформ, дистанційного та змішаного навчання, цифрових ресурсів, електронного документообігу. Цифровізація змінює не лише форми навчання, а й управлінські процеси, комунікацію між учасниками освітнього процесу та доступ до освітніх послуг.

Інноваційний розвиток закладу освіти характеризується здатністю закладу швидко адаптуватися до зовнішніх викликів (соціальних криз, воєнних

умов, демографічних змін, реформ освіти). Зростає значення сценарного планування, антикризового менеджменту, індивідуалізації освітніх траєкторій учнів.

Інноваційний розвиток неможливий без педагога нового типу, здатного до постійного професійного зростання, рефлексії, експериментування та впровадження сучасних методик (STEM/STEAM-освіти, проєктного, проблемного, дослідницького навчання). Заклад освіти стає простором педагогічної творчості та колегіального навчання.

Сучасний інноваційний заклад функціонує як відкрита соціальна система, активно взаємодіючи з батьками, громадою, органами місцевого самоврядування, бізнесом, закладами вищої освіти та громадськими організаціями. Партнерство розширює ресурсні можливості школи та підсилює її соціальну місію.

Інноваційний розвиток передбачає запровадження внутрішніх систем забезпечення якості освіти, моніторингу результатів навчання, самооцінювання діяльності закладу, використання даних для ухвалення управлінських рішень.

Важливо зазначити, що сучасний заклад розвивається на основі стратегічного управління, яке поєднує довгострокове бачення, місію, цінності та систему інноваційних проєктів. Управлінська діяльність керівника спрямовується на розвиток організаційної культури, мотивацію педагогічного колективу, підтримку педагогічних ініціатив і освітніх стартапів.

Інноваційний розвиток закладу освіти охоплює чотири ключові напрями інновацій.

1. Змістові інновації, як-то: упровадження нових навчальних програм, інтегрованих курсів (наприклад, STEM, медіаграмотність) та фокус на формуванні компетентностей (soft skills), а не лише на запам’ятовуванні фактів.

2. Технологічні інновації, які передбачають використання штучного інтелекту, VR/AR, хмарних сервісів, платформ для дистанційного та змішаного навчання (LMS).

3. Методичні інновації, зокрема перехід від репродуктивних методів

(«послухай і перекажи») до активних: проєктне навчання (PBL), «перевернутий клас», гейміфікація, дизайн-мислення.

4. Управлінські інновації, що полягають передусім у зміні культури менеджменту – від авторитарного керівництва до демократичного партнерства, автономії вчителя та відкритості закладу до громади.

Важливі риси, які відрізняють заклад освіти, що розвивається інноваційно, – це: дитиноцентризм, коли навчальний процес будується навколо інтересів та темпу дитини, а не зручності вчителя; створення інноваційного середовища, коли простір закладу (дизайн класів, коворкінги) стимулює творчість та співпрацю; безперервний розвиток вчителя, коли педагоги є не просто трансляторами знань, а фасилітаторами та дослідниками, які постійно навчаються; цифрова трансформація, коли технології інтегровані в кожен урок, а не існують лише в кабінеті інформатики.

Отже, інноваційний розвиток закладу освіти в сучасних умовах є багатовимірним процесом, що охоплює зміни в змісті освіти, технологіях навчання, управлінні, професійній діяльності педагогів та взаємодії з соціальним середовищем. Його результатом стає формування конкурентоспроможного, гнучкого та відкритого закладу освіти, здатного забезпечити якісну освіту відповідно до потреб суспільства XXI століття.

Стратегія розвитку закладу освіти в сучасних умовах – це не просто документ планування, а динамічна модель адаптації до викликів воєнного стану, цифровізації та глобальної конкуренції, оскільки відбувається трансформація управління закладом освіти від «реактивного» (відповідь на проблеми) до «проактивного» (творення майбутнього). Сучасна стратегія базується на засадах резильєнтності (життєстійкості) та гнучкості. Вона перестає бути лінійним планом на 5–10 років і перетворюється на «живий» алгоритм, що враховує: безпековий складник (пріоритет створення безпечного освітнього середовища (цифрова безпека, фізичний захист, психологічна підтримка) та інституційну автономію (здатність закладу самостійно визначати вектори розвитку, фінансову політику та академічну свободу). Інноваційний

розвиток передбачає цілеспрямоване впровадження нових управлінських, організаційних, педагогічних і цифрових рішень, що забезпечують якісні зміни в діяльності закладу освіти.

Ми даємо таке авторське визначення стратегії інноваційного розвитку закладу освіти – це науково обґрунтована, системно структурована довгострокова управлінська концепція трансформації закладу освіти, що визначає місію, візію, стратегічні цілі, напрями та механізми впровадження інновацій з метою забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості, якості освітніх послуг і соціальної відповідальності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. У запропонованому визначенні акцент зроблено на: системності; управлінській природі; інноваційній спрямованості; адаптивності; результативності.

Стратегія повинна мати логічно вибудувану структуру, що забезпечує управлінську послідовність.

Вступ: обґрунтування необхідності розроблення стратегії; мета розроблення, посилання на нормативно-правову основу стратегії.

1. Аналітичний блок: аналіз зовнішнього середовища закладу освіти (PEST, stakeholder-аналіз); SWOT-аналіз; оцінка ресурсного потенціалу; ризик-аналіз (зокрема безпековий); характеристика сучасного стану закладу; визначення проблемного поля діяльності. Головні вимоги до цього блоку: аналітичність, об’єктивність, використання кількісних і якісних показників.

2. Концептуально-цільовий блок: місія; візія; стратегічні цінності; стратегічні цілі (SMART); пріоритетні напрями інноваційного розвитку; очікувані результати. Головні вимоги: узгодженість із державними стандартами, освітньою політикою та потребами стейкхолдерів.

3. Змістово-операційний блок: конкретні стратегічні завдання; портфель інноваційних проєктів; календарний план реалізації; розподіл відповідальності; ресурсне забезпечення; партнерські механізми. Вимоги до нього: реалістичність, ресурсна збалансованість, визначеність виконавців.

4. Організаційно-управлінський блок: модель управління впровадженням

стратегії; система мотивації персоналу; цифрові інструменти управління; внутрішні та зовнішні комунікації; управління змінами. Основні вимоги до блоку: чіткий розподіл повноважень, інтеграція із системою внутрішнього забезпечення якості освіти.

5. Моніторингово-оцінювальний блок: система KPI; індикатори результативності; механізми внутрішнього аудиту; процедури коригування; публічне звітування. Вимоги: вимірюваність результатів, цифровий моніторинг, прозорість.

Щодо змістових акцентів стратегії, то сучасна стратегія інноваційного розвитку повинна враховувати: цифрову трансформацію (електронне управління, LMS-платформи, кібербезпека); безпекову складову (план безперервності діяльності, кризовий менеджмент); Європейську інтеграцію (міжнародні проєкти, академічна мобільність); людиноцентризм та інклюзивність; фінансову стійкість та диверсифікацію ресурсів; розвиток кадрового потенціалу та лідерства. У контексті сьогодення важливо врахувати: безпекові ризики; демографічну динаміку; міграційні процеси; рівень цифрової готовності; потреби внутрішньо переміщених осіб.

Відповідно типові стратегічні напрями такі: освітні інновації; цифрова трансформація управління; розвиток кадрового потенціалу; партнерство та міжнародна співпраця; фінансова стійкість; безпечне освітнє середовище; соціальна відповідальність тощо.

Операційний план реалізації стратегії повинен містити такі елементи, як: конкретні заходи; строки виконання; відповідальних осіб; необхідні ресурси; індикатори результативності [14]. План бажано оформлювати у вигляді таблиці «Цілі – Завдання – Заходи – Терміни – Відповідальні – Показники».

Щодо механізму реалізації, то стратегія має передбачати: управлінську модель впровадження; систему делегування повноважень; механізм мотивації персоналу; систему внутрішніх комунікацій; цифрові інструменти управління. Система моніторингу та оцінювання має відповідати таким вимогам, як-то: чіткі KPI; періодичність звітування; внутрішній аудит; коригувальні процедури;

публічність результатів. У сучасних умовах важливо передбачити: цифровий моніторинг; інтеграцію із системами управління якістю; зв'язок із внутрішньою системою забезпечення якості освіти.

Отже, стратегія інноваційного розвитку закладу освіти в сучасних умовах – це комплексний управлінський документ довгострокової дії, що: визначає траєкторію трансформації закладу; забезпечує його конкурентоспроможність; інтегрує цифрові, організаційні та педагогічні інновації; враховує ризики воєнного часу; орієнтується на сталі результати.

Зауважимо, що у контексті спеціальності D3 Менеджмент така стратегія виступає інструментом стратегічного управління розвитком організації та формування її інноваційної моделі функціонування. Формування стратегії інноваційного розвитку закладу освіти має узгоджуватися з компетентнісною моделлю підготовки фахівців за спеціальністю. Це забезпечує методологічну цілісність управлінського документа та відповідність сучасним вимогам професійної управлінської діяльності.

Нижче подано таблицю відповідності структурних елементів стратегії інноваційного розвитку закладу освіти програмним компетентностям і результатам навчання спеціальності D3 Менеджмент (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Відповідність структурних елементів стратегії інноваційного розвитку стандартам спеціальності D3 Менеджмент

Структурний елемент стратегії	Управлінський зміст	Відповідні компетентності менеджера	Відповідні результати навчання
Аналітичний блок (SWOT, PEST, stakeholder-аналіз, ризик-аналіз)	Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища	Здатність до аналізу та синтезу; здатність визначати проблеми організації; навички стратегічного аналізу	Уміння здійснювати комплексний аналіз діяльності організації; обґрунтовувати управлінські рішення
Формулювання місії та візії	Стратегічне бачення розвитку організації	Здатність формувати цілі та стратегічні напрями розвитку; лідерські компетентності	Уміння визначати довгострокові цілі та розробляти стратегії розвитку
Визначення стратегічних	Стратегічне планування	Здатність планувати діяльність організації;	Уміння розробляти стратегічні та

цілей (SMART)		навички управління результатами	операційні плани
Напрями інноваційного розвитку	Управління змінами та інноваціями	Здатність ініціювати та впроваджувати інновації; здатність управляти змінами	Уміння впроваджувати інноваційні управлінські рішення
Операційний план реалізації	Організація діяльності	Здатність організовувати роботу колективу; проєктний менеджмент	Уміння реалізовувати управлінські рішення та координувати діяльність підрозділів
Ресурсне забезпечення	Управління ресурсами	Здатність ефективно використовувати ресурси; фінансова грамотність	Уміння забезпечувати раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів
Механізми управління впровадженням	Організаційне та процесне управління	Здатність формувати організаційну структуру; навички управління персоналом	Уміння формувати ефективну систему управління організацією
Система мотивації персоналу	Лідерство та HR-менеджмент	Здатність мотивувати персонал; комунікативні компетентності	Уміння забезпечувати ефективну взаємодію та розвиток персоналу
Моніторинг і KPI	Контроль і оцінювання результативності	Здатність здійснювати контроль діяльності організації	Уміння оцінювати результати діяльності та коригувати управлінські рішення
Механізм корекції стратегії	Адаптивне управління	Здатність діяти в умовах невизначеності; антикризове управління	Уміння приймати рішення в умовах ризику та нестабільності

Джерело: упорядковано автором.

Представлена відповідність демонструє, що стратегія інноваційного розвитку закладу освіти є практичною реалізацією ключових управлінських функцій: аналізу, планування, організації, мотивації**,** контролю, управління змінами. Отже, стратегія виступає не лише програмним документом розвитку закладу освіти, а й інструментом формування та реалізації професійних компетентностей менеджера освіти. У контексті освітніх програм за спеціальністю D3 Менеджмент розроблення та впровадження стратегії інноваційного розвитку може розглядатися як інтегративний результат навчання, що поєднує стратегічне мислення, лідерство, аналітичні здібності та здатність до управління змінами.

2.2. Ефективність стратегії розвитку закладу освіти

Стратегія сьогодні – це інструмент перетворення закладу освіти з «транслятора знань» на «хаб інновацій та соціальної згуртованості». Важливо підкреслити, що успіх стратегії залежить не від досконалості тексту, а від спільності цінностей колективу. Сучасний заклад освіти розвивається не «попри» кризу, а «завдяки» здатності інтегрувати досвід подолання викликів у свою нову ідентичність.

Стратегія інноваційного розвитку закладу освіти є системним планом дій, спрямованим на забезпечення інноваційності, ефективності та сталого розвитку організації. Вона має відповідати таким ключовим вимогам:

- наукова обґрунтованість – стратегічні рішення базуються на аналізі даних, прогнозуванні сценаріїв розвитку та врахуванні сучасних освітніх технологій;
- актуальність і відповідність зовнішньому середовищу – врахування державної політики, стандартів освіти, потреб громади та соціальних викликів;
- цілісність і комплексність – стратегія охоплює усі основні напрями діяльності закладу: педагогічну, науково-методичну, кадрову, ресурсну та організаційну;
- інноваційність та технологічність – впровадження сучасних управлінських, освітніх та цифрових технологій;
- адаптивність і гнучкість – здатність змінюватися у відповідь на зовнішні та внутрішні фактори, включаючи кризові ситуації;
- вимірюваність результатів – чітке визначення показників, за якими можна оцінити ефективність реалізації стратегії.

Критерії ефективності визначають орієнтири для оцінки результативності управлінських дій. Їх поділяють на чотири групи.

1. Організаційно-управлінські критерії: рівень стратегічного планування; інтеграція інновацій у структуру управління; ефективність системи моніторингу та контролю.

2. Педагогічні критерії: якість освітнього процесу; впровадження нових методик та технологій навчання; розвиток професійних компетентностей педагогів.

3. Ресурсні критерії: ефективність використання кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів; рівень цифрової та матеріально-технічної оснащеності; оптимізація використання часу та організаційних ресурсів.

4. Соціальні та комунікаційні критерії: задоволеність учнів, батьків, педагогів; партнерство з громадою та державними органами; розвиток іміджу та репутації закладу.

Показники ефективності – це конкретні, вимірювані індикатори, які дозволяють оцінити реалізацію стратегії інноваційного розвитку. Вони поділяються на кількісні та якісні. Їх представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності стратегії

Група показників	Кількісні показники	Якісні показники
Організаційно-управлінські	Кількість реалізованих стратегічних проєктів; частка впроваджених управлінських інновацій	Рівень задоволеності персоналу системою стратегічного управління; оцінка якості планування
Педагогічні	Кількість нових навчальних програм; % учнів, що досягли високих результатів	Впровадження інноваційних методик; задоволеність якістю навчання
Ресурсні	Частка використання цифрових технологій у навчальному процесі; % оптимального використання бюджету	Рівень кадрової компетентності; якість організації навчального процесу
Соціальні та комунікаційні	Кількість партнерських угод; участь громади у проєктах	Репутація закладу; рівень задоволеності батьків та учнів

Джерело: упорядковано автором.

Додамо, що ефективна стратегія розвитку закладу освіти визначається також іншими чіткими критеріями (місія, цінності, цілі, інноваційність, залучення стейкхолдерів) та вимірюваними показниками (успішність учнів, професійний розвиток педагогів, рівень задоволеності батьків, впровадження інновацій, фінансова стабільність). Це дозволяє оцінити не лише процеси, а й реальні результати діяльності закладу.

Щодо особливостей оцінювання ефективності, то слід зазначити, що

оцінка ефективності має бути системною та комплексною, охоплювати всі блоки управління: стратегічне планування, ресурси, педагогічний процес і комунікації. Показники ефективності мають бути вимірюваними, релевантними та реалістичними, забезпечуючи можливість порівняння результатів у часі. Рекомендується інтегрувати цифрові інструменти моніторингу, що дозволяють автоматизувати збір та обробку даних. Реалізація стратегії має враховувати циклічність процесу управління: аналізування →планування → упровадження → оцінювання → корегування → аналізування.

На підсумок зауважимо, що вимоги, критерії та показники ефективності стратегії інноваційного розвитку забезпечують системність та результативність управлінських рішень. Критерії ефективності дозволяють оцінити всі аспекти діяльності закладу: організаційні, педагогічні, ресурсні та соціальні. Показники ефективності є основою для моніторингу, корекції та вдосконалення стратегії, сприяючи сталому розвитку та підвищенню якості освіти. Комплексний підхід до оцінки ефективності стратегічного інноваційного розвитку є ключовим чинником підвищення інституційної спроможності закладу освіти.

Стратегія розвитку закладу освіти завжди враховує його профіль: гуманітарний, природничо-математичний, мистецький тощо. Від профілю залежать пріоритети, напрями інновацій, партнерства й очікувані результати.

Місія, візія, цінності визначають ідеологічну основу закладу та конкретизуються відповідно до його профілю. Стратегічні цілі та завдання формулюються із врахуванням напряму профілю. Інноваційні технології адаптуються до напрямів та змісту діяльності й профільності закладу освіти. Соціальне партнерство, співпраця з громадами, бізнесом, культурними інституціями теж мають особливості, що зумовлені профілем закладу. Оцінювання результатів, критерії та показники успішності залежать від профілю (на кшалт, кількість наукових публікацій для STEM чи творчих проєктів для мистецьких закладів).

Приклади основних особливостей стратегії закладу залежно від його профілю ми навели в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Приклади основних особливостей стратегії закладу залежно від його профілю

Профіль	Фокус	Особливості
Гуманітарний профіль	Розвиток мовних, історичних, культурологічних компетентностей	- Поглиблене вивчення іноземних мов, літератури, історії. - Співпраця з культурними інституціями (музеї, театри, бібліотеки). - Акцент на формування критичного мислення та комунікативних навичок
Природничо-математичний профіль	STEM-освіта, науково-дослідницька діяльність	- Впровадження сучасних лабораторій, цифрових технологій, робототехніки. - Партнерство з університетами та науковими центрами. - Орієнтація на участь у конкурсах, олімпіадах, стартапах
Мистецький профіль	Розвиток творчих здібностей, культурної ідентичності	- Створення умов для індивідуальної творчості (студії, майстерні). - Співпраця з мистецькими школами, галереями, культурними фондами. - Акцент на проєктній діяльності, фестивалях, конкурсах

Джерело: упорядковано автором.

Щодо визначення місії та візії закладу освіти, то вони теж зумовлені особливостями профілю. У табл. 2.4 наведено приклади їх розширеного формулювання в концепції розвитку.

Таблиця 2.4 – Місія та візія ЗО за профілями

Профіль/напрям ліцею	Місія ліцею	Візія ліцею
Природничо-математичний	Створити інноваційне освітнє середовище, яке сприяє поглибленому вивченню природничих та математичних наук та розвитку критичного мислення, дослідницьких навичок та творчого потенціалу учнів. Ми прагнемо виховати майбутніх науковців, інженерів та ІТ-фахівців, здатних до безперервного самовдосконалення, готових до викликів сучасного світу та свідомих своєї відповідальності перед	Ліцей природничо-математичного напряму бачить себе як провідний освітній заклад в регіоні та країні, що є центром академічної досконалості у сфері STEM-освіти. Ми прагнемо до того, щоб наші випускники були: висококваліфікованими та конкурентоспроможними абітурієнтами найкращих технічних та університетів світу;

	суспільством	інноваторами та лідерами змін у сфері науки, технологій та бізнесу; всебічно розвиненими особистостями з високими моральними цінностями та активною громадянською позицією. Ми прагнемо досягти визнання на національному та міжнародному рівнях завдяки якості освіти, високим досягненням учнів та ефективній співпраці з науковими установами та ІТ-компаніями
Гуманітарний	Виховати всебічно розвинену, інтелектуальну та соціально активну особистість через поглиблене вивчення гуманітарних та суспільних наук. Ми прагнемо сформувати особистість, здатну до критичного осмислення світу, ефективної комунікації та відповідального громадянства, яка розуміє культурне розмаїття та історичний контекст	Ліцей гуманітарного профілю бачить себе як провідний центр гуманітарної освіти, що є осередком для формування еліти українського суспільства – майбутніх лідерів у сферах культури, політики, права, журналістики та освіти. Ми прагнемо до того, щоб наші випускники були: ерудованими та висококультурними людьми, які глибоко розуміють національну та світову спадщину; аналітично мислячими фахівцями, здатними працювати з великими обсягами інформації та приймати зважені рішення; активними громадянами, з високими моральними принципами, здатними впливати на позитивні зміни у суспільстві. Ми прагнемо підтримувати інноваційні методи викладання, які заохочують діалог, дослідження та творче самовираження, та стати платформою для розвитку мовної та риторичної майстерності
Технологічний / STEM	Надавати високоякісну, орієнтовану на практику STEM-освіту, яка інтегрує знання з природничих наук, математики, інженерії та технологій. Ми прагнемо розвивати у кожного учня інженерне мислення, навички розв'язання комплексних проблем,	Ліцей технологічного / STEM профілю бачить себе як національно визнаний інноваційний освітній хаб, який є мостом між освітою та передовими технологічними індустріями. Ми прагнемо до того, щоб наші випускники були: технологічними лідерами та винахідниками,

	креативність та цифрову грамотність, готуючи їх до успішної кар'єри у високотехнологічних галузях та до постійних інновацій у світі, що стрімко змінюється	здатними створювати та впроваджувати інноваційні рішення; висококваліфікованими фахівцями з практичними навичками у програмуванні, робототехніці, 3D-моделюванні та інженерному дизайні; адаптивними та командними гравцями, готовими до міждисциплінарної співпраці для вирішення глобальних викликів. Ми прагнемо створити дослідницьке середовище з сучасним обладнанням (лабораторії, майстерні, хаби), що заохочує учнів до проєктної діяльності, експериментів та стартап-мислення, забезпечуючи їм доступ до менторства від провідних інженерів та ІТ-фахівців
Мистецько-культурний	Створити унікальне творче та академічне середовище, яке сприяє розкриттю мистецьких талантів, поглибленому вивченню історії мистецтва, культурології та естетики. Ми прагнемо виховати висококультурних, креативно мислячих та духовно багатих особистостей – майбутніх митців, дизайнерів, культурологів та діячів мистецтва, здатних до самовираження, інновацій у сфері культури та збереження національної спадщини	Ліцей мистецько-культурного профілю бачить себе як провідний освітній та мистецький центр в регіоні для формування творчої еліти та популяризації високої культури. Ми прагнемо до того, щоб наші випускники були: професійно підготовленими митцями (у візуальних, музичних, театральних чи літературних видах мистецтва); експертами у сфері культури, здатними аналізувати та інтерпретувати мистецькі явища і процеси; творчими лідерами та культурними менеджерами, які ініціюють та втілюють інноваційні мистецькі проєкти. Ми прагнемо підтримувати атмосферу творчої свободи та експерименту, забезпечуючи доступ до майстерень, студій та виставкових просторів, та стати визнаною платформою для діалогу мистецтв, культурного обміну та публічних презентацій учнівських творів

Джерело: упорядковано автором.

Для прикладу критерії та показники оцінювання стратегії ліцею гуманітарного напряму наведено в додатку В.

Отже, стратегія розвитку закладу освіти є інтегрованою управлінською моделлю, яка поєднує місію, візію, стратегічні цілі, пріоритети, механізми реалізації та систему оцінювання результатів діяльності. Її зміст формується під впливом трансформацій освітньої галузі, зростання автономії закладів освіти, цифровізації та орієнтації на якість освітніх послуг, а ефективність стратегії проявляється у здатності закладу освіти до сталого розвитку, підвищення результативності освітнього процесу, розвитку кадрового потенціалу й посилення конкурентоспроможності. Ключовими вимогами до ефективної стратегії є її наукова обґрунтованість, системність, реалістичність, ресурсна забезпеченість, адаптивність і наявність механізмів моніторингу та коригування.

2.3. Дорожня карта стратегування в закладі освіти

У сучасних умовах трансформації освітньої системи України, зумовленої реформами Міністерство освіти і науки України, реалізацією Концепції Нова українська школа та інтеграцією до європейського освітнього простору, стратегування розвитку закладу освіти набуває характеру системної управлінської діяльності. Воно перестає бути формальною вимогою нормативних документів і трансформується у механізм довгострокового позиціонування, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку освітньої організації.

У цьому контексті особливого значення набуває розроблення дорожньої карти стратегування – інструменту, що забезпечує логічну послідовність, структурованість і керованість процесу формування та реалізації стратегії. Дорожня карта виступає не лише алгоритмом дій, а й інтеграційною моделлю поєднання місії, візії, стратегічних цілей, ресурсного забезпечення, індикаторів оцінювання та механізмів моніторингу.

Актуальність «дорожньої карти» обумовлена низкою чинників:

зростанням вимог до управлінської компетентності керівника закладу освіти; необхідністю забезпечення прозорості та результативності управлінських рішень; переходом від ситуативного реагування до проактивного стратегічного управління; потребою узгодження стратегії закладу з державними та регіональними пріоритетами розвитку освіти; викликами воєнного та післявоєнного періоду, що потребують адаптивності й гнучкості управлінських моделей [8].

Дорожня карта стратегування дозволяє перевести стратегічні наміри у площину конкретних управлінських кроків, визначити відповідальних суб'єктів, часові горизонти, ресурси та критерії оцінювання результативності. Вона виконує координуючу функцію, поєднуючи стратегічний аналіз середовища, формування стратегічного бачення, планування інноваційних змін, організацію їх впровадження та системне оцінювання досягнутих результатів.

Вона має відповідати на виклики управління закладом освіти на сучасному етапі в Україні [1]; [2]; [8]; [11]:

- безпека середовища – це найголовніший пріоритет, який став критичним фактором виживання закладу; облаштування укриттів; приведення підвальних приміщень до норм ДСНС, забезпечення вентиляції, опалення, місць для навчання та запасів води; алгоритми дій при тривогах; підтримка дисципліни під час евакуацій та відповідальність за життя кожної дитини під час обстрілів;
- енергонезалежність; пошук ресурсів для придбання генераторів, систем збереження енергії та забезпечення інтернету (Starlink тощо) для роботи в умовах блекаутів;
- реформа НУШ (Нова українська школа), яка триває попри війну, що створює додаткове навантаження. Наприклад, її впровадження у базовій школі (5-9 класи), що пов'язано із дефіцитом підручників, необхідністю перенавчання вчителів-предметників та зміни підходів до оцінювання;
- організація освітнього процесу в різних форматах; необхідність синхронізувати тих, хто в класі, і тих, хто підключається онлайн (часто з

інших міст та з-за кордону); подолання освітніх втрат; розроблення програм надолуження знань, адже через ковід та війну рівень підготовки учнів суттєво знизився;

- відтік кадрів, оскільки багато вчителів виїхали за кордон або змінили професію через вигорання та низьку заробітну плату; вчителі працюють у стані хронічного стресу, а відтак керівнику доводиться бути «терапевтом» та «психологом» для колективу;
- диджиталізація: упровадження електронних журналів, систем LMS (Google Classroom, Moodle) та забезпечення вчителів технікою;
- необхідність психологічної підтримки дітей; збільшення кількості дітей з ПТСР, дітей-ВПО та тих, хто втратив батьків, що потребує нових навичок від усієї педагогічної команди;
- фінансові та бюрократичні обмеження; більшість коштів громади спрямовують на оборону, тому на ремонт та розвиток закладу освіти доводиться залучати гранти та допомогу донорів.

Зазначимо, що сьогодні керівник закладу освіти – це людина, яка має володіти Soft Skills (емпатія, комунікація) не менше, ніж знанням законів. Це лідер, який здатен приймати рішення в умовах повної невідомості. Сучасний керівник закладу освіти – це не просто адміністратор, а кризовий менеджер, стратег та психолог в одній особі. А використання інноваційних технологій у менеджменті освіти стає не просто бажаним, а необхідним.

Ми вже дали визначення тому, що стратегічний менеджмент закладу освіти – це системно організований процес формування та реалізації довгострокової моделі розвитку освітньої організації, що базується на стратегічному мисленні керівника, проактивному управлінні змінами, інтеграції інноваційних технологій та оптимальному використанні ресурсів (у тому числі часу) з метою забезпечення якості освіти та інституційної спроможності. У цьому контексті розроблення та впровадження дорожньої карти стратегування розглядається як ключовий управлінський інструмент забезпечення сталого інноваційного розвитку закладу освіти, підвищення його адаптивності до змін

зовнішнього середовища та формування організаційної спроможності до довгострокового розвитку. Модель дорожньої карти стратегування закладу освіти – це інтегрована управлінська система, що забезпечує поетапне формування, операціоналізацію, ресурсне забезпечення, моніторинг та корекцію стратегії розвитку освітньої організації на засадах системності, результативності та адаптивності.

Розглянемо процедуру розроблення стратегії інноваційного розвитку закладу освіти як діяльнісно-змістову основу дорожньої карти стратегування.

Розроблення стратегії інноваційного розвитку закладу освіти – це послідовний, системний та інтегративний процес, спрямований на визначення цілей, пріоритетів та механізмів впровадження інновацій у всіх сферах діяльності закладу. Процедура передбачає не лише формування документу, а й залучення ключових учасників освітнього процесу, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення ресурсів та оцінку результатів.

Процедура включає п’ять основних етапів.

1. Підготовчий етап: визначення цілей і завдань розроблення стратегії; формування робочої групи (керівництво закладу, педагоги, методисти, представники громади); підготовка аналітичної бази даних: статистика, оцінка ресурсів, звіти про попередні проєкти.

2. Аналітичний етап: аналіз зовнішнього середовища: державні програми, нормативні документи, ринок освітніх послуг, потреби громади; аналіз внутрішнього середовища: кадровий потенціал, матеріально-технічна база, навчальні програми; виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз), а також сценарне прогнозування (PEST-аналіз).

3. Цілевизначальний етап: формулювання місії та візії закладу; визначення стратегічних цілей та пріоритетних напрямів інноваційного розвитку; узгодження цілей із вимогами державних стандартів освіти та потребами громади.

4. Етап проєктування та планування: розроблення інноваційних проєктів та програм, включаючи педагогічні, управлінські та ресурсні ініціативи;

визначення ресурсного забезпечення: фінанси, кадри, цифрові та матеріально-технічні ресурси; формування плану реалізації з чіткими термінами, відповідальними особами та очікуваними результатами; Інтеграція системи тайм-менеджменту для ефективного використання часу керівником та командою.

5. Етап упровадження та моніторингу: реалізація проєктів та ініціатив у навчальному процесі та управлінні; постійний моніторинг та оцінка ефективності, використання показників результативності; внесення коректив у стратегію на основі отриманих результатів та змін зовнішнього середовища; формування циклічності процесу, що забезпечує постійний розвиток закладу.

Кожен блок інтегрується з іншими: аналітика формує цілі; цілі визначають проєкти; проєкти потребують ресурсів; результати оцінюються під час моніторингу. Залучення всіх зацікавлених сторін на кожному етапі забезпечує консенсус та ефективність реалізації стратегії.

Для унаочнення процедура розроблення стратегії інноваційного розвитку закладу освіти, блоки, завдання та очікувані результати представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Процедура розроблення стратегії інноваційного розвитку закладу освіти: блоки, завдання й очікувані результати

Етап / блок процедури	Основний зміст	Основні завдання	Очікувані результати
Підготовчий	Формування робочої групи; підготовка аналітичної бази	Визначення цілей та завдань розроблення стратегії; збір статистичних даних; організація команди	Чітка мета розроблення; готова аналітична база; сформована команда
Аналітичний	SWOT/Pest-аналіз; оцінка внутрішніх і зовнішніх ресурсів	Виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей; аналіз зовнішнього середовища	Об’єктивна картина стану закладу; науково обґрунтовані висновки для планування
Цілевизначальний	Визначення місії, стратегічної мети, пріоритетів	Формулювання довгострокових та середньострокових цілей; визначення пріоритетів розвитку	Узгоджені стратегічні цілі; визначені ключові напрями інновацій

Проєктно-інноваційний	Планування інноваційних проєктів та програм	Розробка проєктів педагогічних, управлінських та ресурсних інновацій; визначення відповідальних; інтеграція цифрових технологій	Реалізовані інноваційні проєкти; підвищення якості освіти та управління
Ресурсно-забезпечувальний	Забезпечення фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів	Раціональне розподілення ресурсів; підготовка бюджету та плану використання кадрів	Ефективне використання ресурсів; стабільність і спроможність закладу
Моніторингово-коригувальний	Система оцінки ефективності; контроль виконання	Моніторинг реалізації стратегії; внесення коректив; оцінка показників ефективності	Адаптивна стратегія; підвищення результативності; забезпечення циклічного розвитку

Джерело: упорядковано автором.

Ця таблиця дозволяє зрозуміти логіку розроблення стратегії, з'ясувати блоки роботи, завдання та очікувані результати, а також циклічний характер управлінського процесу.

Одним із центральних аспектів стратегування є поняття, порівняння та вимоги до формулювання місії та візії закладу освіти.

Місія закладу освіти – це фундаментальне призначення та сенс його діяльності, що визначає роль закладу в освітньому середовищі та суспільстві, формує ціннісні орієнтири для педагогів, учнів та батьків. Місія закладу середньої освіти – це інтегральне твердження про основну соціально-педагогічну мету діяльності закладу, що відображає його цінності, роль у розвитку учнів та внесок у громаду.

Місія відповідає на питання: «Для чого існує заклад освіти? Які освітні та соціальні завдання він виконує?» Основні характеристики місії – це: лаконічність і конкретність; орієнтація на цінності та потреби учнів і громади; соціальна значущість і довгостроковість; може бути інструментом комунікації з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Приклад місії закладу середньої освіти: «Забезпечувати якісну, інклюзивну та інноваційну освіту, формувати компетентного, соціально відповідального та креативного учня для життя

в сучасному суспільстві».

Візія закладу освіти – це образ майбутнього стану закладу, його ідеальний розвиток та роль у суспільстві, який мотивує учасників освітнього процесу до досягнення стратегічних цілей. Візія закладу середньої освіти – це стратегічний образ майбутнього розвитку закладу, що відображає його амбіції, бажаний рівень освітньої діяльності та соціальної впливовості.

Візія відповідає на питання: «Яким ми хочемо бачити наш заклад через 5–10 років? Якого результату прагнемо?» Основні характеристики візії: орієнтація на майбутнє і розвиток; мотиваційний та надихаючий характер; узгодженість зі стратегічними цілями закладу; лаконічна та зрозуміла для всіх учасників освітнього процесу. Приклад візії закладу середньої освіти: «Стати знаним інноваційним освітнім закладом у регіоні, що формує лідерів майбутнього, здатних до креативного мислення та соціальної відповідальності».

Порівняльний аналіз місії та візії подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз місії та візії

Параметр	Місія	Візія
Часова орієнтація	Теперішнє, основна мета діяльності	Майбутнє, стратегічний стан закладу
Функція	Визначає призначення та роль закладу	Створює образ бажаного майбутнього та надихає на досягнення цілей
Сфера впливу	Внутрішні та зовнішні стейкхолдери	Педагоги, учні, адміністрація та громада
Форма викладу	Конкретна, практична	Надихаюча, стратегічна
Час життя	Зазвичай стабільна, змінюється рідко	Періодично переглядається відповідно до розвитку закладу та зовнішніх умов

Джерело: упорядковано автором.

Отже, узагальнимо певні вимоги до формулювання місії та візії. До місії: відображати основне призначення та цінності закладу; бути конкретною, лаконічною та зрозумілою; відповідати на питання «для чого існує заклад?»; бути соціально значущою та комунікативною. До візії: бути орієнтованою на майбутнє та стратегічний розвиток; мотивувати та надихати учасників освітнього процесу; відображати амбіції закладу та бажаний рівень його діяльності; узгоджуватись зі стратегічними цілями та місією.

Приклади місії та візії для стратегій закладів загальної середньої освіти ми навели в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Приклади місії та візії для стратегій закладів загальної середньої освіти

Заклад	Місія	Візія
Ліцей №***	Забезпечувати якісну освіту, що формує компетентного та соціально відповідального учня	Стати провідним у місті освітнім закладом, який готує лідерів майбутнього
Ліцей інноваційного та мистецького профілю	Розвивати креативність та критичне мислення учнів через сучасні методики навчання	Бути центром інноваційної та мистецької освіти, який впроваджує передові технології та педагогічні практики
Ліцей з поглибленим вивченням мов	Забезпечувати високий рівень мовної та комунікативної компетентності для успішної інтеграції у глобальне суспільство	Стати міжнародно визнаним освітнім закладом, що формує громадян світу

Джерело: упорядковано автором.

Отже, підводимо підсумок: місія та візія – це ключові стратегічні елементи, які визначають призначення та напрям розвитку закладу освіти. Місія відображає тут і зараз, а візія – бажаний майбутній стан закладу. Чітко сформульовані місія та візія забезпечують консолідацію зусиль педагогів, учнів та громади, орієнтують на стратегічні цілі та інноваційний розвиток. Наведені приклади для середньої освіти демонструють, як ці елементи інтегруються в стратегію та забезпечують її практичну реалізацію.

До принципів ефективної процедури розроблення стратегії ми відносимо такі: системність – розроблення стратегії повинно охоплювати всі аспекти діяльності закладу: педагогіку, управління, ресурси, комунікації; інтегративність – залучення всіх зацікавлених сторін: адміністрації, педагогів, учнів та громади; наукова обґрунтованість – ухвалення рішень на основі даних, аналітики та сучасних освітніх практик; гнучкість та адаптивність – можливість корекції стратегії у відповідь на внутрішні та зовнішні зміни; вимірюваність та конкретність – визначення чітких показників ефективності, що дозволяють оцінити результативність стратегії.

Процедура розроблення стратегії інноваційного розвитку є

структурованим та послідовним процесом, що забезпечує системність і наукову обґрунтованість стратегічних рішень. Включення аналітичного, цілевизначального, проєктного та моніторингового етапів дозволяє поєднати теорію та практику впровадження інновацій. Залучення усіх зацікавлених сторін забезпечує консенсус та ефективність реалізації стратегії. Циклічність та адаптивність процедури гарантують сталість інноваційного розвитку та підвищення інституційної спроможності закладу.

Більш розгорнуто етапи та зміст дорожньої карти стратегування подано в додатку Д.

Отже, процес стратегічного управління – це послідовність етапів, які організація проходить для формування, реалізації та контролю стратегії з метою досягнення довгострокових цілей. Він є циклічним, динамічним і включає зворотний зв’язок. Ефективна стратегія розвитку закладу освіти – це не лише документ, а живий інструмент управління, який має постійно оновлюватися, враховувати потреби учнів та громади, а також забезпечувати вимірювані результати.

У п. 2 обґрунтовано прикладні засади стратегування в закладі освіти та представлено дорожню карту розроблення стратегії розвитку як інструменту практичної реалізації стратегічного менеджменту. Доведено, що стратегування в закладі освіти є поетапним і безперервним процесом. Запропонована покрокова процедура розроблення стратегії розвитку забезпечує логічну послідовність управлінських дій, узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями та зниження управлінських ризиків. Обґрунтовано структуру стратегії розвитку закладу освіти як логічно впорядкованого документа, що забезпечує її зрозумілість, керованість і практичну спрямованість. Зазначено, що дорожня карта стратегування виконує планувальну, координаційну та мотиваційну функції, сприяючи формуванню культури стратегічного мислення в освітній організації. Отже, розроблена дорожня карта стратегування створює методичне підґрунтя для ефективної реалізації стратегії розвитку закладу освіти та забезпечення його сталого розвитку в сучасному освітньому просторі.

ВИСНОВКИ

Проведена робота над цим розділом монографії дозволяє зробити певні висновки. Так, з’ясовано, що в науковому дискурсі проблема стратегічного менеджменту ґрунтовно досліджується в межах загальної теорії управління та менеджменту організацій. Разом із тим специфіка освітніх організацій потребує уточнення змісту, принципів і механізмів реалізації стратегічного менеджменту з урахуванням педагогічної місії, соціальної відповідальності та гуманістичної спрямованості освіти. Особливої уваги потребує питання розроблення стратегії розвитку закладу освіти як цілісного управлінського інструменту, що поєднує бачення майбутнього, стратегічні цілі, ресурси, показники ефективності та механізми реалізації.

Установлено, що освітні організації функціонують у складному, багатофакторному середовищі, яке характеризується нормативно-правовою мінливістю, демографічними зрушеннями, зростанням запитів з боку здобувачів освіти, батьківської та професійної спільнот, а також необхідністю забезпечення якості освіти відповідно до національних і міжнародних стандартів. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на поточне адміністрування, виявляються недостатньо ефективними. Натомість стратегічний менеджмент дозволяє забезпечити цілісне бачення майбутнього закладу освіти, узгодити його місію, цінності, цілі та ресурси, а також вибудувати логіку послідовних управлінських рішень.

Виявлено, що в контексті реформування освіти, упровадження Нової української школи, розширення автономії закладів освіти та посилення ролі керівника як лідера змін, особливої значущості набуває проблема розроблення та реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Стратегія розвитку постає не як формальний документ, а як дієвий інструмент управління, що визначає пріоритети, напрями, механізми та очікувані результати діяльності закладу в середньо- та довгостроковій перспективі. Її ефективність значною мірою залежить від науково обґрунтованого змісту, чіткої структури, реалістичності цілей і системи моніторингу досягнення результатів.

Водночас аналіз практики управління закладами освіти свідчить про наявність низки проблем, пов’язаних із стратегуванням: фрагментарність стратегічного мислення, недостатня залученість педагогічного колективу до стратегічного планування, формалізм у розробленні стратегічних документів, відсутність чітких індикаторів ефективності та дорожніх карт реалізації стратегії. Це актуалізує потребу в систематизації теоретичних засад стратегічного менеджменту в освіті та розробленні практико орієнтованих інструментів стратегування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колект. монографія / за заг. ред. В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Monograf_Meshko_in_2020.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
2. Анісімов В. А. Інструменти стратегічного управління ЗЗСО в умовах трансформаційної динаміки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 3 (117). С. 110–114. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-15.
3. Закон України «Про освіту». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 10.01.2026).
4. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата зверення: 10.01.2026).
5. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. КНУ ім. Т. Шевченка, 2023. 185 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
6. Козир М., Косачевич О., Терещенко О. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти як запорука якісного освітнього середовища. 2024. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Сер. «Психологія. Педагогіка».*

№ 41 (1). С. 52–58. https://doi.org/10.28925/2311-2409.2024.417.

7. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с. URL : https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ (дата звернення: 14.01.2026).
8. Мармаза О. І. Програма розвитку як дорожня карта стратегії закладу освіти. *Джерело педагогічних інновацій. Управління закладом освіти в реаліях сьогодення*. Випуск № 4 (48). Харків : Харківська академія неперервної освіти. 2024. С. 7–11. URL : https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/20578 (дата звернення: 17.01.2026).
9. Мармаза О. І. Управління розвитком закладу освіти на засадах програмно-цільового підходу. *Role of science and education in sustainable development*: Monograph. T. Edited by Magdalena Wierzbik-Strońska, Galyna Buchkivska.. Katowice : Publishing House of Katowice School of Technology, 2021. P. 473–481. URL : http://www.wydawnictwo.wst.pl/oferta_wydawnicza_oraz_zakup_publikacji/wydawnictwa/role_of_science_and_education_for_sustainable_development/83 (дата звернення: 17.01.2026).
10. Мельник Н., Любченко Н. Стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти в умовах реформування та воєнних викликів. *Нова педагогічна думка.* 2025. № 4 (124). С. 16–20. DOI: 10.37026/2520-6427-2025-124-3-16-20.
11. Ничкало Н. Г., Овчарук О. В., Гордієнко В. П., Іванюк І. В. Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2022. № 1 (5). С. 7–39. DOI: https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39.
12. Новаковець В. П. Стратегічне управління ЗО: теоретичні засади. *Педагогічні науки.* Вип. LXXXII. Том 2. 2018. С. 18–21. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2018_82%282%29__5 (дата звернення:

15.01.2026).

13. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Міністерство освіти і науки України, 2017. URL : https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
14. Петренко Н., Кустріч Л., Гоменюк М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 244 с. URL : http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4216 (дата звернення: 18.01.2026).
15. Румельт Річард. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 324 с. URL : https://kniga.biz.ua/pdf/27228-garna-strategiya.pdf?srsltid=AfmBOop63pHJXS8l83n2LP9aq10A4JzqgCGLBfxwYCXikqwehNfr8Lct (дата звернення: 25.01.2026).
16. Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони. Сер.: «Публічне управління і адміністрування»*. 2024. № 3. С. 105–113. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/18.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
17. Стратегічний менеджмент: навч. посіб / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Балабаниць. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9069/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
18. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 20.01.2026).
19. Яковенко О. І., Сінкевич А. В. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладу освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер.:*

«Економіка та управління». 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-09.

20. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 384 p. URL : https://archive.org/details/strategicplannin0000brys_g6h2 (Last accessed: 28.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Поняття «стратегія», «стратегічний менеджмент» та «стратегічне управління в освіті»

№	Визначення поняття	Автори
	Стратегія	
1	Стратегія – це перелік правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності	І. Ансофф
2	Стратегія – це план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле	Д. Куінн
3	Стратегія – це визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей	А. Чандлер
4	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань	А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд
5	Стратегія – (дав.-гр.*στρατηγία*, мистецтво полководця) – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі	Вікіпедія
6	Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління	О. Мармаза
7	Стратегія інноваційного розвитку закладу освіти – це науково обґрунтована, системно структурована довгострокова управлінська концепція трансформації закладу освіти, що визначає місію, візію, стратегічні цілі, напрями та механізми впровадження інновацій з метою забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості, якості освітніх послуг і соціальної відповідальності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища	О. Мармаза
8	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями. Стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Є. Кайлюк, В. Андрєєва, В. Гриненко

	Стратегічний менеджмент	
1	Стратегічний менеджмент – це управління змінами	Г. Мінцберг
2	Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій	А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд
3	Стратегічний менеджмент – таке управління організацією, що спирається на людський потенціал, як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватності впливу навколишнього середовища, що дозволяють домагатися конкурентних переваг для виживання організації і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі	Є. Кайлюк, В. Андрєєва, В. Гриненко
4	Стратегічний менеджмент – це безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей	І. Тесленок, К. Павлова,
	Стратегічне управління в освіті	
1	Стратегічне управління університетом – це система управлінських процесів, які передбачають: здійснення змін в основних видах університетської діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища; розроблення стратегії розвитку університету; розроблення управлінських механізмів з реалізації стратегії розвитку університету; спрямованість діяльності університету на пріоритетні напрями освіти	О. Кравченко
2	Стратегічне управління – це, перш за все, визначення генерального курсу закладу; організація його діяльності у відповідності з генеральним курсом; підвищення мотивації та зацікавленості викладачів і співробітників у реалізації цього курсу	М. Певзер
3	Стратегічне управління закладом освіти – це цілеспрямований, системний та інноваційно орієнтований процес формування, реалізації та оцінки стратегій розвитку освітньої організації, що забезпечує ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення інституційної спроможності закладу	О. Мармаза
4	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка й забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу	О. Мармаза

Додаток Б

Поняття «розвиток», «організаційний розвиток» у науковому дискурсі

№	Визначення	Автори
1	Розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес схо-дження від нижчого до вищого, від простого до складного	Л. Сергєєва
2	Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес утрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків)	Вікіпедія
3	Організаційний розвиток – цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління	Р. Берхард
4	Організаційний розвиток підприємства є складним поняттям, яке на підставі узагальнення результатів проведеного контент-аналізу пропонується розуміти як науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін, використовуючи системну сукупність процесів діяльності підприємства, які дозволяють адаптуватися до умов зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, й забезпечувати зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації, шляхом удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, у результаті чого забезпечується збільшення потенціалу підприємства з позиції формування нових компетенцій	Г. Забродська, Л. Забродський
5	Інноваційний розвиток закладу освіти передбачає цілеспрямоване впровадження нових управлінських, організаційних, педагогічних і цифрових рішень, що забезпечують якісні зміни в діяльності освітньої організації	О. Мармаза

Додаток В

Критерії та показники для оцінювання стратегії ліцею гуманітарного напряму

1. Якість освітнього процесу та результатів навчання.

Цей критерій оцінює, наскільки успішно ліцей забезпечує глибокі знання та вміння з гуманітарних дисциплін.

Показник 1. Середній бал ЗНО/НМТ випускників ліцею з профільних гуманітарних предметів (українська мова та література, історія України, іноземні мови).

Показник 2. Кількість переможців/призерів обласних, всеукраїнських та міжнародних олімпіад, конкурсів і турнірів з гуманітарних дисциплін.

Показник 3. Рівень сформованості критичного мислення та комунікативних навичок (за результатами внутрішнього оцінювання, проєктної діяльності чи захисту наукових робіт).

2. Професійна орієнтація та кар'єрний поступ.

Критерій відображає ефективність підготовки учнів до подальшого навчання та професійної діяльності у гуманітарній сфері.

Показник 1. Відсоток випускників, які вступили на гуманітарні, соціальні, правові чи культурні спеціальності у заклади вищої освіти.

Показник 2. Кількість укладених партнерських угод із профільними ЗВО, науковими установами, музеями, ЗМІ чи громадськими організаціями.

Показник 3. Наявність та регулярність проведення заходів з профорієнтації (зустрічі з випускниками, екскурсії у профільні компанії, воркшопи).

3. Розвиток соціокультурних компетентностей та громадянської активності.

Оцінює внесок ліцею у формування активної, свідомої та культурно розвиненої особистості.

Показник 1. Участь учнів у волонтерських, соціальних та громадських проєктах, спрямованих на вирішення місцевих чи національних проблем.

Показник 2. Рівень залученості учнів до культурно-просвітницьких заходів ліцею та громади (театральні постановки, літературні читання, дебати, музейні проєкти).

Показник 3. Сформованість національної ідентичності та толерантності (за результатами анкетування чи соціологічних опитувань серед учнів).

4. Кадрове забезпечення та професійний розвиток педагогів.

Критерій оцінює якість викладацького складу та його здатність реалізовувати стратегічні цілі ліцею.

Показник 1. Відсоток вчителів гуманітарного циклу, які мають вищу та/або першу кваліфікаційну категорію чи педагогічне звання.

Показник 2. Кількість публікацій, методичних розробок чи авторських програм вчителів у профільних науково-методичних виданнях.

Показник 3. Щорічний відсоток вчителів, які пройшли підвищення кваліфікації за напрямами, що відповідають стратегії ліцею (наприклад, медіаграмотність, цифрова гуманітаристика, нові методики викладання).

5. Ресурсне забезпечення та імідж ліцею.

Оцінює наявність необхідних умов для навчання та позиціонування ліцею в освітньому просторі.

Показник 1. Рівень забезпеченості сучасною навчально-методичною літературою, доступом до електронних ресурсів, а також спеціалізованими кабінетами (наприклад, лінгвістичними лабораторіями, медіа-центрами).

Показник 2. Динаміка конкурсу (кількість поданих заяв на одне місце) серед абітурієнтів ліцею.

Показник 3. Рівень задоволеності освітнім середовищем та стратегією ліцею з боку ключових стейкхолдерів (батьки, учні, партнери), за результатами анонімного опитування.

Додаток Д

Дорожня карта розроблення стратегії розвитку закладу освіти

№	Етапи стратегування	Зміст діяльності
1	Розроблення плану стратегування	- Усвідомлення необхідності стратегічного розвитку. - Створення творчої групи, відкрите стратегування
2	Аналізування. Формулювання проблемного поля	- Ретрополяція - *Де ми хочемо бути?* - *Які зміни потрібні?* - *Баланс бажаного та можливого.* - Аналіз цінностей організації, очікувань, проблем: - *анкетування;* - *бесіди;* - *вивчення документації.* - SWOT-аналіз: - *визначення сильних та слабких сторін організації;* - *визначення готовності організації до інноваційних змін.* - PEST-аналіз: - *оцінювання ризиків та можливостей у макросередовищі;* - *визначення ключових драйверів змін.* - BCG-аналіз: - *аналіз альтернативних стратегій та вибір пріоритетної для організації.* - Формулювання проблемного поля
3	Вивчення умов та ресурсів для стратегування	- з’ясування кадрових умов; - з’ясування матеріально-технічних умов; - з’ясування фінансово-економічних умов; - з’ясування організаційних умов
4	Розроблення системи цілей	Формулювання: - *місії;* - *візії;* - *загальної мети;* - *цілей-напрямів;* - *завдань*
5	Вибір шляхів і технологій розвитку організації	Вибір шляхів розвитку: - *стратегія локальних змін – раціоналізація, оновлення діяльності окремих ланок;* - *стратегія модульних змін – здійснення декількох комплексних нововведень;* - *стратегія системних змін – повна реконструкція закладу (мета, зміст, структура).* - Вибір інноваційних технологій: - *в освітньому процесі (онлайн-навчання, змішані форми навчання),* - *у діяльності керівника (тайм-менеджмент, прорамно-цільовий підхід),* - *у роботі з персоналом (коучинг, тимбідинг),* - *у веденні господарювання (фандрайзинг)*
6	Розроблення концепції розвитку	Зведення основних складових концепції програми розвитку: - *місія,*

		- візія, *- цілі,* *- шляхи розвитку, інновації,* *- очікувані результати,* *- принципи діяльності*
7	Розроблення плану діяльності та реалізації стратегії	Основними елементами плану повинні бути: *- розділи;* *- цілі та завдання;* *- види діяльності (заходи);* *- строки;* *- виконавці (відповідальні);* *- управління програмою розвику (рішення, контроль);* *- примітка (відмітка про виконання, зміни, коригування тощо)*
8	Експертиза стратегії	- Формування групи експертів. - Організація експертної процедури: *- Вибір правил, способів оцінки, статистичної обробки та узагальнення інформації.* *- Проведення процедури експертизи.* *- Заповнення протоколу результатів експертизи, формулювання висновків, надання зауважень, рекомендацій* - Аналіз результатів експертизи, їх застосування до програми розвитку
9	Упровадження програми розвитку, управління змінами	- Установлення зворотних зв'язків: *- мотивація;* *- моніторинг,* *- аналізування;* *- корекція,* *- внесення доповнень,* *- уточнень; контроль,* *- регулювання;* *- стимулювання*
10	Підведення підсумків стратегування	- Оцінювання якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань). - Оцінювання діяльності всіх учасників стратегування

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p2
УДК 378:005.6

Марина ШЛЕНЬОВА
кандидат філологічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри української мови та мовної комунікації, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»
m.shleneva@khai.edu
https://orcid.org/0000-0003-4297-6872

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ РИЗИКАМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ТА ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У монографії обґрунтовано теоретико-методологічний фундамент стратегічного управління освітніми ризиками як складної адаптивної системи в умовах радикальної невизначеності. Проаналізовано еволюцію управлінських парадигм – від класичних теорій систем до концепцій «суспільства ризику» та «плинної сучасності». Особливу увагу приділено трансформації дистанційного навчання з вимушеного заходу реагування у стратегічний ресурс інституційної стійкості. Автор пропонує інтегровану модель антикризового менеджменту, що базується на чотириетапному циклі (аналіз, планування, реалізація, контроль) та синергії цифрових інструментів. На основі емпіричного досвіду України 2022–2026 рр. розраховано інтегральний коефіцієнт стабільності освітніх систем та доведено ефективність гібридних форматів навчання. Окреслено потенціал штучного інтелекту в персоналізації освітніх траєкторій та подоланні «вузьких місць» в управлінні персоналом під час кризи.

Ключові слова: стратегічне управління, освітні ризики, інституційна стійкість, цифрова трансформація, освітній менеджмент.

Maryna SHLENOVA

PhD in Philology, Associate Professor, Acting Head of the Department of Ukrainian Language and Language Communication, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"(Kharkiv, Ukraine)

m.shleneva@khai.edu

https://orcid.org/0000-0003-4297-6872

CHAPTER 2. STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL RISKS: THEORETICAL-METHODOLOGICAL BASIS AND DIGITAL TRANSFORMATION TOOLS

Abstract. It substantiates the theoretical and methodological foundations of strategic management of educational crises as a complex adaptive system operating under conditions of radical uncertainty. It analyses the evolution of management paradigms, ranging from classical systems theory to the concepts of the "risk society" and "liquid modernity". Particular attention is paid to transforming distance learning from a forced emergency measure into a strategic resource for institutional resilience. The author proposes an integrated model of anti-crisis management based on a four-stage cycle: analysis, planning, implementation, and control, and the synergy of digital instruments. Drawing on empirical experience in Ukraine during 2022–2026, an integral stability coefficient for educational systems is calculated, demonstrating the effectiveness of hybrid learning formats. Furthermore, the potential of artificial intelligence to personalize educational trajectories and overcome "risk points" in personnel management during crises is outlined.

***Keywords*:** strategic management, educational crisis, institutional resilience, digital transformation, educational management.

INTRODUCTION

In the contemporary era of "liquid modernity" and global turbulence, the educational sector faces unprecedented challenges that transcend traditional pedagogical boundaries. For Ukraine, the period 2022–2026 has been one of radical

transformation, in which the concept of "crisis" has shifted from a temporary disruption to a permanent environmental factor. This necessitated a fundamental revision of management paradigms, moving from reactive survival strategies to proactive institutional resilience.

This chapter explores the strategic management of educational crises through the lens of digital transformation. It establishes a theoretical framework that integrates classical management theories with modern risk sociology and technological innovations. Central to this discussion is the role of distance learning technologies, which have evolved from emergency compensatory measures into a strategic foundation for educational continuity. By analyzing empirical data and calculating the integral stability coefficient, this research identifies the synergy between hybrid management models and digital ecosystems as the primary driver of institutional adaptability in higher education.

1. THEORETICAL FOUNDATIONS OF CRISIS MANAGEMENT IN EDUCATION IN UKRAINE

The theoretical foundations of crisis management within the Ukrainian educational sector are established at the intersection of several scientific paradigms, including management theory, the sociology of risk, pedagogy, the psychology of stress, public administration, and security studies. In the current sociopolitical landscape of Ukraine, characterized by prolonged transformational processes, military challenges, demographic shifts, and the digital restructuring of the educational environment, the category of “crisis” ceases to be a mere deviation from the norm and becomes a permanent factor in systemic development. This necessitates rethinking classical management approaches and articulating a comprehensive theoretical framework that integrates preventive, reactive, and restorative intervention mechanisms.

In the scientific tradition, a crisis is interpreted as a critical juncture in the functioning of a system, accompanied by a disruption of its stability, a loss of governance, or a threat to its fundamental values and orientations. In the context of

education, this pertains not only to institutional failures but also to the interruption of educational trajectories, the destabilization of pedagogical interaction, and the psychological traumatization of stakeholders within the educational process. Systems theory researchers emphasize that any complex social system possesses an internal potential for self-organization; however, under conditions of intense external exigencies, this potential may be blocked or distorted. Consequently, crisis management cannot be reduced to a mere operational response; it must encompass a profound understanding of instability and the principles of adaptation.

The theoretical foundations of crisis management in Ukrainian education also require reference to foundational concepts of management science, specifically the study of complex adaptive systems [17] and the transformation of models of administrative influence. From the perspective of open systems theory, as systematized by L. Bertalanffy [5] and A. Chandler [10], education is viewed not merely as a hierarchical structure, but as a dynamic complex of interdependent subsystems that constantly interact with the external environment. An analysis of these seminal works suggests that a crisis is not an exceptional anomaly but a systemic challenge, manifesting as an imbalance between internal capabilities and external demands.

Equally significant is K. Lewin’s concept [33] of change management, which interprets a crisis as a phase of "unfreezing" stable structural relationships, a necessary prerequisite for the transition to new levels of organizational functionality. Applying this framework to the educational context emphasizes that crisis phenomena can act as catalysts for transformative innovation, provided that management can harness the potential for change. This perspective is further developed by J. Kotter [31], who proposes an eight-step model of transformational leadership that provides a structured mechanism for implementing change in complex organizational systems.

In the context of Ukrainian education, special attention must be paid to the phenomenological and institutional approaches to crisis management, particularly those proposed by O. Danchenko & V. Zanora [57]. They interpret a crisis as a set of

contradictions between the socially conditioned need for development and a limited resource base. This is consistent with E. Goldratt [21], who focuses on identifying "bottlenecks" within functional chains. In the educational sphere, these constraints primarily manifest as personnel, financial, technological, and socio-psychological limitations.

An analysis of international models is essential for understanding potential response mechanisms. In particular, in the works of P. Senge [43] and I. Nonaka [39], the organization is viewed as a learning system capable of integrating experience, generating knowledge, and adapting to unpredictable external fluctuations. According to these theories, the quality of management during a crisis is largely determined by the organization's ability to accumulate and transform both technical and socio-psychological knowledge.

Ukrainian researchers, including L. Vozniuk & O. Dobrogorskyi [54] and T. Nagorniak [72], argue for broadening the understanding of crisis management. They argue it should be viewed not merely as a set of management tools, but as a socio-cultural and value-based phenomenon that shapes the cognitive frameworks of managers, educators, and the educational community. Furthermore, L. Lukashenko [69] emphasizes that a crisis in education constitutes not only a state of disturbed equilibrium but also a "space for the transformation of pedagogical identity and organizational practices."

Within contemporary scientific discourse, the concept of the "risk society," established by U. Beck [4], occupies a central position. In the educational context, risk is not reduced to a technical probability assessment; rather, it acts as a qualitative phenomenon encompassing subjective perceptions of consequences, the acceptability of uncertainty, and the degree of perceived control. This is operationalized through strategic decisions regarding distance learning, resource optimization, and adaptive changes to the educational environment under conditions of military exigency.

R. Inglehart [28] made a significant contribution to understanding the psychological dimension of crisis management through his theory of value change, as did D. Kahneman [30] in the field of behavioral economics, which examines the

cognitive limitations influencing management decisions. These approaches emphasize that during a crisis, decisions are made under conditions of stress, frustration, and information asymmetry, factors that can distort rational assessments and precipitate erroneous strategies. In this regard, modern scholarship advocates for the inclusion of behavioral diagnostics and psychological support for stakeholders in the educational process as a core component of crisis management practice.

Equally vital is the integration of a socio-pedagogical perspective that views education as a field of social relations. In the works of L. Vygotsky [50] and J. Dewey [15], education is viewed not as a technocratic mechanism for knowledge transfer, but as a form of life activity that cultivates critical thinking and adaptability. In times of crisis, these ideas take on new relevance: the educational space should not only transmit knowledge but also foster psychosocial resilience, social support, and collaborative problem-solving.

The issue of legal and regulatory support for crisis management requires separate consideration. It is imperative to refer to the fundamental provisions of H. Frederickson [18] and modern concepts of public administration [20] alongside the UN E-Government Survey [48]. These frameworks propose a transition from directive administration to horizontal, networked forms of interaction. In the scientific field, this is often associated with the conceptualization of a "crisis administrative culture", an environment where standard procedures yield to adaptive, context-sensitive governance.

Theoretical reflections on crisis management in Ukrainian education necessitate reference to the concept of social turbulence developed by Z. Bauman [2] and E. Morin [38]. The paradigm of "liquid modernity" [3] allows for viewing a crisis not as an episodic disruption of stability, but as a permanent characteristic of modern society. In this state, institutions, including those in the education sector, are compelled to operate under conditions of chronic uncertainty. In this context, crisis management transcends emergency response and evolves into a long-term strategy of systemic adaptability. Furthermore, Morin’s theory of complexity emphasizes that modern social systems are characterized by nonlinearity, multilevel

interconnectedness, and unpredictable feedback effects. This suggests that management decisions in education must account for the high probability of paradoxical consequences.

A synergetic approach is of particular analytical importance, wherein a crisis is viewed as a bifurcation point, a critical moment when the system either transitions to a superior level of organization or undergoes degradation. Applying this logic to the Ukrainian educational system allows for the interpretation of contemporary challenges, such as martial law, mass migration, and digital transformation, as phases in which managerial competence determines the vector of future development

Additionally, the institutional theory of P. DiMaggio & W. Powell [16] serves as a vital reference point, emphasizing that organizational change occurs not only through rational decision-making but also under the pressure of normative, cultural, and cognitive expectations. For Ukrainian education, this implies that crisis management is intrinsically linked to a rethinking of institutional norms, standards, and professional culture. Notably, the "New Ukrainian School" reforms and the increasing autonomy of higher education institutions demonstrate that institutional transformation is materializing through a synthesis of state policy and local grassroots initiatives.

The theoretical discourse on crisis management is significantly enriched by the concept of resilience, as developed by C. Holling [27] and A. Masten [34], and further applied to the educational context by C. Day & Q. Gu [14]. The resilience of an educational system is defined by its capacity not only to recover from exogenous shocks but also to assimilate the experience of a crisis into new structural practices. In the scholarship of prominent Ukrainian authors, such as V. Kremen [68] and I. Ziaziun [64], it is emphasized that the sustainability of educational organizations is rooted in humanistic values, pedagogical solidarity, and professional autonomy.

Equally pivotal is the theory of strategic management, notably the work of H. Mintzberg [35], which underscores the necessity of forecasting and scenario modeling. Educational institutions operating under conditions of high uncertainty must formulate alternative strategies based on rigorous risk analysis and resource

potential. H. Mintzberg, criticizing the excessive formalization of planning, highlighted the importance of emergent strategy, a strategic direction that evolves organically during the course of activity. In the Ukrainian educational context, this is manifested in the flexible implementation of distance and blended learning, with governance decisions increasingly distributed beyond the administrative apex to the level of teaching staff.

The socio-communicative dimension of crisis management is deeply rooted in J. Habermas's theory of communicative action [22], which prioritizes achieving mutual understanding through rational discourse. This theoretical lens suggests that during crisis situations, trust in leadership is largely predicated on transparency in communication, the ability to provide reasoned justifications for decisions, and the active consideration of various stakeholder perspectives. V. Kremen [68] further underscores that effective educational management necessitates more than mere administrative influence; it requires dialogic interaction to foster a shared vision for overcoming systemic challenges.

Concurrently, the political and legal context remains paramount. The governance theory presented by G. Peters & J. Pierre [41] focuses on networked governance and the partnership between the state, civil society, and the private sector. In the Ukrainian context, this manifests in collaborative interactions among the Ministry of Education and Science, local authorities, and international organizations. Such an approach facilitates conceptualizing crisis management as a multilevel process in which decisions are reached through the strategic coordination of diverse actors.

The normative-legal dimension of crisis management is anchored in the statutory provisions of the Laws of Ukraine "On Education" [60], "On Complete General Secondary Education" [61], and "On Higher Education" [62]. These legislative acts enshrine the fundamental principles of autonomy, academic freedom, institutional responsibility, and quality assurance. In times of crisis, these principles are operationalized through flexible management mechanisms: transitioning to remote educational delivery, adapting assessment methodologies, and dynamically

redistributing resources. While the legal framework establishes the necessary prerequisites, the efficacy of its implementation ultimately depends on the organizational culture and the strategic competence of leadership.

It is necessary to examine the comparative aspects of European crisis management models in education. The experiences of Finland, Germany, and Poland demonstrate that the primary factors in educational systemic stability are decentralization and a high degree of trust in the professional community. Theoretically, this aligns with J. Spillane's concept of distributed leadership [47], which posits that leadership is dispersed across various levels of an organization rather than being concentrated in a single office. In crisis situations, this approach mitigates managerial overload and facilitates expedient decision-making at the local level.

European experience also underscores the significance of evidence-based policy, as developed in the works of M. Hammersley [23] and D. Hargreaves [24]. According to these frameworks, management decisions must be grounded in empirical data and robust research findings. This is particularly relevant in the Ukrainian context, where crises are frequently exacerbated by information deficits. Consequently, the development of analytical support systems for management decisions is a fundamental prerequisite for their validity and efficacy.

Simultaneously, the Ukrainian education system operates within a specific security environment that requires integrating crisis management with security studies frameworks. In this regard, the research of A. Boin et al. [7] who analyzed decision-making mechanisms in emergency situations, is highly pertinent. They emphasize that public leadership under pressure requires rapid coordination, transparent communication, and the preservation of public trust as critical pillars of institutional survival.

In Ukrainian education, this necessitates seamless collaboration among educational institutions, local authorities, and state structures. The military context radically transforms the semantics and practice of crisis management. In the classical models advanced by I. Mitroff et al. [36], a crisis was conceptualized as an event with

clearly defined phases: prodromal (warning), acute (response), and chronic (recovery). However, modern Ukrainian realities demonstrate a state of "prolonged crisis" that integrates elements of emergency intervention, structural transformation, and sociocultural mobilization. Under these conditions, educational management transcends administrative functions and evolves into a form of strategic support for the continuity of societal development.

The military crisis further accentuates the challenges of leadership under radical uncertainty. Theoretical models of adaptive leadership, as proposed by R. Heifetzet et al. [25] and colleagues, emphasize the leader's capacity to navigate value conflicts and uncertainty rather than offering immediate technical solutions for issues that require profound cultural transformation. In the Ukrainian educational context, this is manifested in the imperative to synthesize administrative decisiveness with empathetic stewardship for the pedagogical community.

Recent scholarship [58; 82; 76] indicates that during periods of profound military challenge, moral and value-based leadership is the primary determinant of trust in management decisions. Within the Ukrainian context, such leadership functions as a stabilizing mechanism that bridges the gap between administrative directives and the psychological needs of the educational community.

Furthermore, the management of education amidst mass internal and external student migration presents a unique challenge, wherein migration is analyzed as a structural manifestation of globalization. For the Ukrainian educational system, this necessitates the development of flexible mechanisms for integration, the formal recognition of learning outcomes, and the optimization of synchronous and asynchronous distance interaction. Management decisions in this domain must align with the principles of academic mobility enshrined in the Bologna Process, with a primary focus on preserving the continuity of the individual educational trajectory.

Equally complex is the issue of educational quality assurance under crisis conditions. We conceptualize quality as multidimensional, ranging from strict compliance with academic standards to the transformative social impact of education. In Ukraine, quality management is operationalized through the principles established

by the National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQA), which provides the institutional framework for accreditation and monitoring. In a crisis environment, maintaining a dialectical balance between the rigorous adherence to standards and the functional flexibility of procedures becomes a paramount management priority.

The post-crisis recovery of the education system requires a strategic vision grounded in the sustainable development paradigm, as articulated in the landmark Brundtland Report [53]. Within this framework, education is recognized as a fundamental catalyst for systemic sustainability; consequently, its reconstruction must encompass long-term social, economic, and cultural perspectives. It is imperative to underscore that the recovery process should synthesize infrastructure revitalization with the comprehensive modernization of educational content and pedagogical methodologies.

In summary, a theoretical analysis of crisis management in the Ukrainian educational sector demonstrates that its efficacy is predicated on the interdisciplinary integration of diverse scientific approaches, the cultivation of a resilient organizational culture, and the capacity of educational leaders to navigate radical uncertainty. Post-crisis recovery must transcend a mere return to pre-war operational parameters; instead, it must focus on the emergence of a superior quality of education, one that is fundamentally capable of addressing the complex challenges of both global and national development.

2. REQUIREMENTS FOR CRISIS MANAGEMENT IN EDUCATION

Crisis management in education today is becoming more systematic and requires a rethinking of traditional management approaches, taking into account the principles of adaptability, sustainability, and the continuity of the educational process. Crisis phenomena such as military conflicts, pandemics, man-made disasters, and socio-economic upheavals create an unstable environment for the functioning of educational institutions, requiring management structures not only to respond quickly but also to anticipate risks strategically. In scientific discourse, based on the concepts

of crisis management developed in the works of researchers in educational management [81, 54], emphasize that the effectiveness of actions in a crisis is determined not so much by the availability of resources as by the existence of institutionally established procedures, clearly defined roles, and coordination mechanisms.

In particular, the works of H. Perrow [40] emphasize that organizational requirements for crisis management should be based on the principles of adaptability and flexibility.

It is precisely these principles that enable crisis committees not only to develop standard procedures, but also to model scenarios for the development of events in conditions of uncertainty. In the context of educational institutions, this means going beyond the formal creation of commissions to the formation of highly dynamic management structures capable of responding quickly to various types of risks: from technological failures to socio-psychological shocks. As J. Sørensen [46] notes, collegial decision-making in crisis committees contributes to a more effective distribution of functions and reduces the cognitive load on individual managers.

Organizational requirements for crisis management in educational institutions in Ukraine provide for the formation of permanent or situationally activated crisis committees that function as collegial bodies for strategic and operational management. Such committees should include representatives from the administration, teaching staff, psychological services, security specialists, and, if possible, the parent and student communities. Their activities should be regulated by internal regulations in accordance with the Ministry of Education and Science's clarification on the operation of educational institutions within the legal regime of martial law [77].

According to N. Ridei et al. [79] an integral element of organizational support is the development of comprehensive evacuation and safety plans that must take into account the specifics of buildings, the number of students, and the presence of persons with special educational needs. The planning of evacuation measures should be risk-oriented and include regular training, route updates, and instructions aligned

with environmental changes. In this context, it is important to align the regulatory requirements of state civil protection policy with the educational institution's internal procedures. Practice shows that the mere existence of a plan, without systematic testing and correction, reduces its effectiveness in a real crisis.

Research on the safety of the educational environment deserves special attention in the scientific field. It is important to integrate evacuation plans and safety procedures with national civil protection standards. Such plans must not only comply with regulatory requirements but also be regularly tested, interpreted in the educational environment, and adapted to the school or university's local conditions. It should be emphasized that only a multi-stage system of training and assessment of evacuation readiness ensures the team's real ability to act effectively in a stressful situation.

The communication strategy in crisis management is based on the works of researchers such as N. Gavlovska et al [56], V. Orel & V. Kralia [74], T. Makhynia [70], V. Volkova & V. Oglykh [55] who emphasize the role of transparent, two-way communication. According to their conclusions, crisis communication should be based on open information exchange, trust building, and the organization's ability to self-identify. In the context of the education system, this means the administration should not only convey information but also actively involve the educational community in shaping communication channels, thereby reducing the risk of information gaps and rumors.

Communication strategy is a separate dimension of organizational requirements. In a crisis, information becomes a key resource, and its timeliness and reliability are factors in stabilizing or, conversely, destabilizing the team. Management decisions must be accompanied by transparent communication with all stakeholders: teachers, students, parents, founders, and local authorities. It is advisable to create a multi-channel communication system that includes official websites, electronic journals, messengers, and hotlines. Particular attention is paid to the unification of messages to prevent the spread of rumors and panic. In this regard,

it is appropriate to apply the principles of crisis PR, which require a prompt response, an empathetic tone, and accountability for message content.

Technical requirements, in particular the provision of infrastructure for the effective use of hybrid learning formats, find their theoretical basis in the works of A. Bauman [2] & Z. Bachmann [3], D. Garrison [19], Z. Wang [51], J. Singh [45], N. Morze [71], M. Zaldiak [63], who argue that digital infrastructure should not be merely a technical requirement, but rather an organized system capable of ensuring continuous pedagogical activity in various learning formats. It should be noted that the success of hybrid models depends on the institution's ability to integrate various technological components into a single functional environment where each user has access to the necessary educational resources and can interact with them effectively. We emphasize that the availability of technology without appropriate methodological support becomes a formal indicator that does not contribute to the real effectiveness of learning.

In our opinion, the technical requirements for crisis management in the educational sphere concern establishing a reliable infrastructure capable of ensuring the continuity of the educational process in a distance or hybrid format. Ensuring stable internet access, sufficient numbers of digital devices, server capacity, and licensed software are not secondary but decisive conditions for the functioning of the education system. The experience of the COVID-19 pandemic has shown that a lack of technical readiness exacerbates educational inequality and creates additional barriers for vulnerable groups.

Preparation for hybrid learning formats involves not only technical equipment but also the creation of methodological recommendations for combining synchronous and asynchronous work, optimizing schedules, and ensuring feedback. The management strategy should account for the possibility of a rapid transition between face-to-face, distance, and blended models, depending on the epidemiological or security situation. In this context, it is important to develop internal digital ecosystems that integrate electronic diaries, learning management systems, video conferencing tools, and cloud services for collaboration.

Preparing for hybrid formats in the pedagogical dimension also requires a rethinking of didactic models, as noted by M. Johnson [29].

The researcher emphasizes that flexibility in didactic design is a key condition for an adaptive educational process that values individual learning trajectories and feedback. We agree with the researcher's opinion and note that this is especially important in crisis conditions, when standard teaching approaches often prove ineffective. In this context, the pedagogical adaptation of programs should be carried out not only by reducing content, but also by developing modular structures that can be easily adjusted to teaching conditions.

Pedagogical requirements in crisis conditions are particularly important, as it is the educational content and interaction with students that determine the continuity of the learning process. The adaptation of educational programs should be carried out with consideration of reduced teaching time, students' psychological state, and resource constraints. This is not about mechanically reducing the amount of material, but about prioritizing it, identifying key competences, and learning outcomes. In our opinion, attention should be focused on a competency-based approach as the basis for flexible educational content that can adapt to external challenges.

Psychological support for participants in the educational process during times of crisis has been a significant focus in the works of scholars such as A. Kotvitska et al. [67], L. Karamushka [65], A. Kichuk [66], T. Novak & M. Yaroshuk [73].

Research emphasizes that stress response is an integral part of adapting to change, and it is at the level of psychological support that an individual's ability to cope with stress is formed. In their work on psychosocial support, Ukrainian scientists confirm that integrating psychological support into everyday educational practice improves academic performance and overall student well-being. In this sense, psychological services should not be a marginal component of an institution's structure, but rather a central element of its support system.

Psychological support for participants in the educational process is becoming a central element of crisis management. Prolonged stress associated with danger, displacement, and social isolation affects cognitive processes and motivation to learn.

Therefore, the functioning of psychological services, group and individual counseling, and stress resistance training are necessary conditions for maintaining educational capacity. Management decisions should ensure the integration of psychosocial support into the educational process rather than treating it as an auxiliary component.

Management in crisis conditions should be based on the principles of equal access to education, non-discrimination, and individualization of learning. This involves adapting teaching materials, using assistive technologies, involving teaching assistants and flexibility in assessment methods. An inclusive approach to crisis management not only complies with international human rights standards but also promotes social cohesion.

It should be noted that financial and resource requirements in crisis management must be supported by scientific approaches to budgeting and cross-sectoral cooperation. In our opinion, in the educational context, this means establishing cooperation with non-governmental organizations, businesses, and international educational initiatives, which significantly expand opportunities for adaptation and development. Budgeting should be carried out considering possible force majeure expenses, the creation of reserve funds, and the diversification of funding sources. In conditions of limited state resources, partnerships with civil society organizations and businesses that can provide technical assistance, grant support, and expert advice are particularly important. The formation of a network of cross-sectoral interaction strengthens the adaptive potential of the education system and expands its resource base.

Assessing the effectiveness of crisis management is a key element of anti-crisis management in the education sector, as without systematic monitoring and qualitative assessment, it is impossible to accurately determine the level of adaptability, the effectiveness of management decisions, and an educational organization's ability to recover. Monitoring in a crisis context is a continuous process of collecting, analyzing, and interpreting data relating not only to academic indicators but also to the socio-psychological, communicative, and functional aspects of an educational

institution's activities. This approach is consistent with the general management models of control and evaluation described by P. Drucker [17], A. Boin [6], T. Coombs [12], as well as specific criteria proposed by researchers in the field of educational management.

One of the basic criteria for effective crisis management is the ability to ensure the safety and continuity of the educational process. This includes indicators of student and teaching staff retention, class attendance rates (face-to-face, distance, or hybrid), and participants' physical well-being. It is important to assess an educational organization's response to emergencies by analyzing the speed of evacuation, compliance with established safety procedures, and the ability to prevent repeat incidents.

The second criterion is the quality of the educational process in a crisis, which includes assessing the educational content, the adaptability of teaching models to unstable conditions, and students' academic achievement. In this context, L. Darling-Hammond [13] and other researchers emphasize that a decline in educational quality during a crisis is not inevitable if flexible educational strategies and a competency-based approach are implemented.

Thus, a comparative analysis of pre- and post-crisis educational outcomes is a significant indicator of the effectiveness of management decisions.

The third criterion is the effectiveness of communication processes. Monitoring in this dimension includes assessing the speed of information dissemination, the levels of openness and two-way communication, and the levels of trust and stakeholder satisfaction. In our opinion, communication should not be just a technical delivery of information, but a strategic resource that shapes the educational community's response to the crisis. Sociological surveys, focus groups, and analysis of incoming and outgoing messages can be used as tools to assess this component.

An important criterion is the psychosocial stability of participants in the educational process. We highlight the importance of psychological resources and coping mechanisms in overcoming stressful situations. This provides grounds for arguing that, in the educational environment, this means analyzing students' and

teachers' levels of anxiety, motivation to learn, and emotional well-being before and after the implementation of crisis measures. School psychologists or higher education psychological services can use standardized questionnaires, interviews, and other psychodiagnostic tools to track the dynamics of the participants' condition.

The fifth, equally important criterion is the inclusiveness and accessibility of education for vulnerable groups. Inclusive education should ensure equal access to knowledge and support for children with special needs, internally displaced persons, children from low-income families, and regions at risk. The assessment includes an analysis of the accessibility of educational resources, the adaptability of teaching materials, the support of specialists, and the effectiveness of assistive technologies. Comparing participation in the learning process and learning outcomes among different social groups allows us to assess the degree to which the principles of inclusion are being implemented in crisis conditions.

The sixth criterion is the technical stability of the educational infrastructure. As the practical implementation of distance education shows, the success of the hybrid learning format depends significantly on the availability of technical resources, internet access, the quality of educational platforms, and user readiness. Monitoring in this dimension includes analyzing system load indicators, the number of technical failures, connection speeds, and the level of technical support for users.

The seventh criterion is the effectiveness of resource provision and partnerships. When assessing resource capacity, it is important to analyze the ratio of actual costs to results, the impact of involving partner organizations on the quality of anti-crisis measures, and the organization's ability to optimally allocate budget funds in accordance with priorities.

In general, monitoring and evaluating the effectiveness of crisis management in education should be based on multidimensional models that incorporate quantitative and qualitative data, along with regular reflection on results. This approach not only allows measuring current indicators but also creates the conditions for continuous improvement of anti-crisis strategies, integrating crisis response experience into further strategic planning.

Monitoring and evaluating the effectiveness of crisis management in education is particularly important in conditions of heightened social instability, as it enables systematic tracking of indicators that can transform crisis experience into a resource for institutional development. In the scientific tradition of crisis management, it is emphasized that post-crisis analysis is an integral part of effective management, as an organization must not only respond but also learn from its mistakes. In the field of education, this means implementing a comprehensive monitoring system that combines quantitative indicators, qualitative analysis methods, and reflective self-assessment mechanisms.

One of the basic methods is the use of Key Performance Indicators (KPIs) adapted to the conditions of crisis management in educational institutions. Within the framework of performance-based management, an organization's effectiveness is determined by the ratio of set goals to actual results. In a crisis educational environment, such KPIs may include: the percentage of students retained; the level of attendance in distance or hybrid format classes; academic performance indicators; the frequency of technical failures; the average response time of the administration to an emergency; and the level of satisfaction of participants in the educational process.

To assess the quality of the educational process, it is advisable to use a comparative analysis of academic achievements before, during, and after the crisis period. It should be emphasized that, in conditions of instability, it is important to monitor not only academic results but also the development of metacognitive skills, learning autonomy, and student engagement. For this purpose, standardized tests, competency assessment rubrics, student portfolios, and digital platform analytics can be used to track user activity, interaction duration with materials, and task completion in real time.

An important component of monitoring is assessing participants' psychosocial state during the educational process. Stress levels and coping mechanisms directly affect an individual's ability to adapt to crisis changes. In an educational context, this can be implemented through regular psychological questionnaires (e.g., anxiety scales, emotional burnout scales for teachers) and focus group interviews. Qualitative

analysis of responses enables the identification of hidden problems that may not be reflected in quantitative indicators.

It is methodologically appropriate to use questionnaires for stakeholders – students, parents, teachers, and administrative staff. In situational crisis communication theory, trust in an organization is considered a key indicator of its effectiveness. Questionnaires may contain blocks of questions regarding the timeliness of information, the clarity of management decisions, the availability of feedback, and the level of support. Data processing is carried out using descriptive statistics (mean values, standard deviations), as well as correlation analysis to establish relationships between satisfaction indicators and other parameters of the institution's functioning.

A separate area is monitoring the inclusiveness and accessibility of education. The effectiveness of inclusive policies can be measured by analyzing children with special educational needs' participation in distance learning, the availability of adapted materials, the frequency of consultations with support specialists, and the performance indicators of vulnerable groups relative to the overall sample. In addition, qualitative methods such as case studies, individual interviews, and observation are used.

The technical component of monitoring involves analyzing the stability of the digital infrastructure. We emphasize that hybrid learning models require systematic data collection on platform performance, connection speed, and the level of technical support. For this purpose, we use log files from learning management systems, server metrics, and statistics on support service requests. Quantitative analysis of technical failures allows us to identify infrastructure weaknesses and predict the need for additional resources.

Financial and resource monitoring includes analysis of budget expenditures in relation to the results achieved. The cost-effectiveness analysis methodology allows you to determine which management measures have had the greatest effect at minimal cost. In the context of strategic management, resource efficiency assessment

should be linked to the institution's long-term goals, not just a short-term response to the crisis.

A comprehensive assessment system should conclude with a stage of reflective analysis and the formulation of recommendations. A post-crisis audit may include SWOT analysis, expert assessment of management decisions, and analysis of response scenarios. It is important that the results of monitoring not remain as formal reports but be translated into updated action protocols, staff training programs, and changes in the organizational structure.

Thus, the criteria for effective crisis management in education are multidimensional and cover security, academic, psychological, communication, inclusive, and resource aspects. The use of combined methods – statistical, sociological, psychodiagnostic, and analytical – ensures the validity and reliability of the assessment, thereby creating the conditions for improving the educational institution's institutional resilience.

3. THE CONNECTION BETWEEN CRISIS MANAGEMENT AND DISTANCE LEARNING

In contemporary discourse on educational management, crisis management is increasingly viewed through the prism of digital transformation in education, as distance and blended learning have demonstrated their functional capacity to ensure the continuity of the educational process in conditions of systemic instability. According to A. Boin et al. [6; 7; 8] conceptualize a crisis as a phenomenon characterized by high uncertainty, limited resources, and the need for rapid decision-making, and they argue that it requires institutional readiness for alternative modes of organizing activities.

In the field of education, distance learning has emerged as such an alternative, gradually transforming from an auxiliary tool into a strategic element of crisis management.

In our opinion, rethinking distance learning in the context of crisis transformations in education requires going beyond the instrumental approach and

analyzing it as a structural factor in ensuring educational sustainability. A crisis is an event that disrupts the usual mechanisms of institutional functioning and requires the rapid restructuring of organizational processes. In the field of education, this restructuring became particularly pronounced during the COVID-19 pandemic, when the global closure of educational institutions forced systems across countries to switch to distance learning. According to UNESCO analytical reports [48], at the peak of quarantine restrictions, more than 1.5 billion students temporarily lost the opportunity to attend educational institutions in person, posing an unprecedented challenge to global education policy. In these circumstances, the distance learning approach demonstrated its potential to provide flexibility, accessibility, and educational continuity as key advantages in crisis response.

The flexibility of distance learning was primarily demonstrated in its ability to quickly transform the educational process in response to changes in the external environment. The concept of organizational adaptability developed by K. Weick [52] emphasizes that an institution's resilience is determined by its ability to ‘make sense’ and revise procedures in response to uncertainty.

The transition to an online format enabled educational institutions to quickly adjust class schedules, communication methods, and assessment methods without the physical presence of participants. Video conferencing platforms, electronic educational environments, and cloud services enabled modeling the learning space regardless of participants' geographical locations. It was this flexibility that became the basis for minimizing educational losses during the period of quarantine restrictions.

Research by Ch. Hodges et al. [26] has shown that even an emergency transition to distance learning, which was not accompanied by comprehensive pedagogical planning, enabled the educational process to continue without a complete halt.

Although the authors distinguish between the concepts of ‘emergency distance learning’ and ‘well-designed online education,’ they acknowledge that the flexibility of digital technologies has become a key factor in stabilising the system. This

flexibility was evident not only in the organization of time but also in the possibility of asynchronous learning, where students could work through the material at their own pace, combining learning with other responsibilities in isolation.

The second advantage of the distance learning approach is accessibility. The pandemic has demonstrated that the traditional model of education, based on physical presence, has limitations related to territorial mobility. The online format, on the contrary, has opened up the possibility of participating in learning regardless of location. For students who have returned home to different regions or even countries, distance learning platforms have become the only channel for continuing their educational trajectory. OECD reports emphasize that digital technologies have enabled many education systems to maintain contact with the majority of students, despite significant logistical constraints.

Accessibility also has an inclusive dimension. For people with chronic illnesses, limited mobility, or increased health risks, the remote format has become a safer alternative. M. Collins [11] emphasizes that inclusion involves removing barriers to participation, and digital tools can contribute to this if properly equipped.

During the pandemic, many educational institutions adapted their materials to different modes of perception, using subtitles, lecture recordings, and interactive resources, broadening access to knowledge.

The third fundamental advantage of the distance learning approach was the continuity of education. The theory of educational resilience developed by L. Darling-Hammond [13] emphasizes that the stability of the learning process is a key condition for social and psychological well-being.

During a period of global uncertainty, regular online classes served not only an academic purpose but also a psychosocial one, helping to maintain the structure of everyday life. Distance learning became a symbol of institutional stability, even as other social institutions operated intermittently.

The continuity of education was also evident in the preservation of assessment and certification procedures. Despite numerous discussions about the validity of distance learning assessments, most universities and schools were able to organize

online exams, thesis defenses, and final assessments, thereby avoiding widespread academic disruptions. In this context, digital technologies served as a tool for supporting the legitimacy of educational outcomes.

It is worth noting that the pandemic stimulated innovative approaches to pedagogical design. M. Moore's [37] concept of transactional distance emphasizes the need for a balance between course structure and dialogue between teacher and student. Many educators, forced to master digital tools, began using interactive methods, online surveys, forums, and project-based tasks, which, in the long run, improved the quality of the educational process.

From this, we can conclude that the flexibility of the remote approach has become not only a response to the crisis, but also a catalyst for methodological transformations.

At the same time, examples from the pandemic have shown that the advantages of distance learning are systemic only if the appropriate infrastructure is in place. Countries that actively invested in the digitalization of education before the pandemic demonstrated a relatively painless transition to the online format. This confirms the thesis that the anti-crisis effectiveness of the distance learning approach is determined by the level of prior preparation and integration of technologies into everyday practice.

In our opinion, flexibility, accessibility and continuity of education as key advantages of the distance learning approach in crisis conditions are not isolated characteristics. They form an interconnected system that ensures the institutional stability of education in times of global upheaval. The COVID-19 pandemic has provided empirical confirmation that distance learning can serve a strategic role in supporting the educational process, transforming the crisis from a destructive factor into an impetus to update pedagogical models and management practices.

The transformation of distance learning from a forced crisis response tool to a strategic element of educational policy is accompanied by a number of complex and multidimensional challenges, not only in technical infrastructure but also in social, psychological, pedagogical, and security aspects of the educational system. In the

scientific discourse on crisis management, particularly in the works of L. Lukashenko [69], L. Vozniak [54], T. Nagorniak [72], H. Bateman & K. McAdam [1].

It should be noted that every anti-crisis innovation generates new risks that require systematic consideration. In distance learning, these risks include the digital divide, student motivation issues, concerns about educational quality, and cybersecurity threats. Their analysis enables a critical assessment of the potential of online formats and the identification of conditions for their sustainable operation in crisis situations.

One of the most acute challenges has been the digital divide, which has revealed structural inequalities in access to technology. The COVID-19 pandemic only highlighted a problem that existed long before the global transition to the online environment. According to UNESCO analytical reports, a significant proportion of students worldwide lacked stable access to the internet or the personal devices necessary for full participation in distance learning. In low-income countries, this figure reached critical levels. However, even in developed countries, there were risk groups, such as children from low-income families, rural residents, and students from large families, who were forced to share a single device among several users.

It should be noted that the digital divide has not only a technical but also a cultural dimension. Even with the available equipment, the lack of digital literacy among parents and teachers' insufficient technological competence limited the effectiveness of online education. In this context, digital inequality translates into educational inequality, as students with limited access to resources tend to perform worse academically. Thus, distance learning, designed to ensure educational continuity, has simultaneously exacerbated social disparities.

Theoretically, the digital divide can be understood through Pierre Bourdieu's concept of social capital [9], which views access to resources as a function of social status.

In the digital age, technological resources are becoming a form of new capital that determines opportunities for participation in the educational process. Therefore,

overcoming digital inequality requires not only technical solutions but also comprehensive social policies that support vulnerable groups.

The second significant challenge of distance learning is learner motivation. Despite its flexibility, the online environment is often characterized by reduced engagement and an increased risk of academic passivity. E. Deci and R. Ryan's [42] self-determination theory emphasizes that intrinsic motivation is formed when the need for autonomy, competence, and social interaction is satisfied.

The remote format can increase autonomy, but it often limits the social component of learning, leading to emotional isolation and loss of interest.

Studies conducted during the pandemic have shown an increase in anxiety and a decrease in academic activity among pupils and students. The lack of direct contact with teachers, informal communication, and the monotony of online lessons have affected students' psycho-emotional state. R. Lazarus's [32] work emphasizes that prolonged stress reduces cognitive performance, which directly affects learning outcomes.

Thus, the motivational aspect of distance education takes on an interdisciplinary character, combining pedagogical and psychological dimensions.

The quality of online learning deserves special attention. The debate over the effectiveness of distance education has been going on for more than a decade, but the pandemic has given it new impetus. We would like to note that the effectiveness of distance learning depends on the level of interaction between the teacher and the student and the structure of the learning materials. In the context of the emergency transition to online learning, many courses were not adapted to the digital environment, which reduced their didactic value.

The quality of distance learning also depends on teachers' digital competence. The TPACK model, developed based on the ideas of L. Shulman [44], emphasizes the need to integrate subject, pedagogical, and technological knowledge.

We agree with the researcher and are confident that insufficient training of teachers in the use of interactive tools, asynchronous formats, and digital assessment leads to the formalization of the educational process. Online lectures that

mechanically reproduce the traditional format do not provide the proper level of interaction and critical thinking.

In addition, academic integrity in a distance-learning environment is becoming increasingly relevant. There is a growing risk of cheating, the use of outside resources during testing, and the difficulty of identifying students. This calls into question the validity of assessment results and requires the introduction of new control measures, including project assignments, oral interviews, and anti-plagiarism systems.

Cybersecurity is no less significant a challenge. The widespread use of online platforms such as Zoom Video Communications and Google services has been accompanied by unauthorized access, data breaches, and cyberattacks. According to the recommendations of the European Union Agency for Cybersecurity, educational institutions should implement multi-level protection policies, including data encryption, two-factor authentication, and regular user training in the basics of cyber hygiene.

Conceptual integration of the distance learning format involves enshrining it in the educational institution's regulatory documents: its charter, regulations on the organization of the educational process, and emergency response procedures. The algorithm for transitioning from face-to-face to distance or hybrid formats must be clearly defined, including the responsible persons, time frames, technical tools, communication channels, and monitoring mechanisms.

The practical implementation of distance learning integration into a crisis plan is impossible without a stable digital infrastructure. Video conferencing platforms and learning management systems are becoming not just services, but part of the educational ecosystem. In particular, Zoom Video Communications enables synchronous interaction among participants in the educational process, maintaining a sense of presence and continuity of communication. At the same time, integrating Zoom into the crisis plan requires consideration of cybersecurity issues, access configuration, the creation of institutional accounts, and staff training.

Another important element is the use of the Google platform, specifically Google Classroom, which provides asynchronous work organization, material

storage, and a system for assessment and feedback. In a crisis situation, Google Classroom can serve as a backup learning environment to activate when face-to-face classes are not possible. Its advantage lies in its integration with other Google Workspace tools, which simplifies coordination between teachers and students.

The systematic nature of distance learning integration is particularly evident when using the Moodle platform, which allows you to create structured courses, implement various forms of knowledge assessment, and analyze user activity. As an open learning management system, Moodle allows you to adapt its functionality to the needs of a specific educational institution. In the context of crisis planning, this means the ability to develop electronic courses in advance that can be quickly activated in the event of a transition to distance learning.

It is important to emphasize that integrating distance learning into a crisis strategy is not limited to platform selection. It involves changing the management logic and forming a culture of digital readiness. For an educational institution, this means regularly testing digital systems, conducting training sessions on transitioning to online mode, auditing technical readiness, and assessing staff's digital competencies.

The integration of distance learning into a crisis plan also involves a multi-level communication model. In an emergency situation, it is important to ensure that all participants in the educational process are promptly informed of the learning format, schedule, and access to platforms. The use of unified digital channels minimizes information chaos and reduces anxiety levels. Research in crisis communication, particularly the approaches of Timothy Coombs, confirms that clarity and timeliness of messages are key factors in maintaining trust in an institution.

In practical terms, the crisis plan may contain a separate section on distance learning, which defines:

- a list of platforms used as primary and backup;
- the procedure for creating and administering accounts;
- the algorithm for switching to remote mode;

- mechanisms for supporting students who do not have technical capabilities;
- procedures for storing and protecting personal data;
- indicators of the effectiveness of online learning.

This structure reduces the risk of disorganization during a crisis and ensures the predictability of actions.

The integration of distance learning into crisis planning also has a strategic dimension. It contributes to the formation of a hybrid educational model that combines the advantages of face-to-face and online formats. In this case, hybridity acts as a risk diversification tool: if one channel becomes unavailable, another can compensate for its functions.

In crisis situations, especially amid military threats, cybersecurity becomes an integral part of national security. Educational platforms can be the target of information attacks aimed at destabilizing the learning process. Therefore, distance learning management should include collaboration with information security specialists, auditing of digital resources, and fostering a culture of responsible technology use.

A systematic analysis of these challenges shows that distance learning cannot be considered a universal solution without adequate infrastructure and methodological support. The digital divide, motivational difficulties, quality issues, and cybersecurity threats form a complex field of risks that require strategic management. At the same time, these challenges do not negate the potential of online education, but rather outline areas for its improvement.

The case study of Ukraine's experience in organizing distance learning in the context of full-scale war since 2022 demonstrates the transformation of the education system under the influence of an existential crisis that combined physical danger, mass migration of the population, destruction of infrastructure, and psychological trauma to those involved in the education process. In this context, distance learning ceased to be merely a technological format and became a tool for ensuring educational continuity and social stabilization.

After 24 February 2022, Ukraine's education system faced unprecedented challenges. Amid constant rocket attacks, air raid sirens, and power outages, traditional face-to-face learning became fragmented and dangerous. That is why distance and hybrid formats have become strategically important.

The Ukrainian experience of 2022-2026 did not arise in a vacuum: it was based on the previous period of the COVID-19 pandemic, when the education system had already undergone an emergency transition to an online environment. In Ukraine, this experience laid the groundwork for a digital infrastructure, but the war significantly complicated the situation due to instability in the infrastructure and security concerns.

In organizational terms, a multi-channel learning model was introduced. Educational institutions were given autonomy to choose the format depending on the security situation in the region. Mixed models operated in relatively safe areas, while fully remote learning dominated in frontline regions. Importantly, the distance learning format was integrated into crisis plans as a basic backup mechanism automatically activated in the event of a situation escalation.

Technologically, Ukrainian institutions actively used video conferencing platforms, in particular Zoom Video Communications, as well as the Google ecosystem. In higher education institutions, the Moodle system remained a common tool, allowing courses to be structured, knowledge to be assessed, and learning materials to be stored regardless of physical access to classrooms. Using multiple platforms in parallel increased the system's resilience in the event of technical failures.

A distinctive feature of the Ukrainian case was the combined impact of two types of crises: pandemic and war. While social isolation was the main challenge during the pandemic, the war added the factors of physical danger and regular power outages. This forced educational institutions to adapt their schedules, introduce asynchronous formats, record video lectures, and implement flexible deadlines. Such flexibility is an indicator of an organization's ability to function in conditions of constant uncertainty.

At the same time, distance learning served not only an educational function, but also a socio-psychological one. For children and young people, regular online classes helped maintain a sense of normality and structure in their daily lives. In our opinion, in the context of traumatic experiences, it is extremely important to maintain stable social rituals that create a sense of control. In this sense, distance learning has become an instrument of psychosocial stabilization.

The phenomenon of internally displaced persons played a special role. Thousands of schoolchildren and students continued their education remotely at their 'home' institutions, even while residing in other regions or countries. This ensured the preservation of academic identity and the continuity of the educational trajectory. According to the concept of educational mobility, digital networks enable maintaining social connections regardless of physical location. The Ukrainian experience has confirmed the practical effectiveness of this theoretical thesis.

At the same time, Ukraine's case demonstrated the structural limitations of the remote format. In frontline regions, where internet connectivity was unstable, educational institutions switched to asynchronous learning via messengers, email, and even telephone. Some of the materials were distributed as offline files on flash drives or in printed packages. Thus, distance learning took on a hybrid character, combining digital and traditional communication channels.

It is worth emphasizing that the Ukrainian experience has demonstrated the need to integrate distance learning into the long-term education development strategy. It is no longer seen as a temporary response to extraordinary circumstances, but as a permanent component of the educational ecosystem. A new management paradigm is emerging, in which crisis planning requires digital infrastructure, trained personnel, and scenarios for rapid transition between formats.

Thus, Ukraine's case study demonstrates that distance learning can be a key tool for maintaining educational continuity during wartime. Its effectiveness is determined not only by the availability of technology but also by the consistency of management decisions, the level of digital competence of teachers, the flexibility of programs, and the ability to maintain the psychological resilience of those involved in

the educational process. The Ukrainian experience is becoming an important example for the international educational community, which is increasingly facing multidimensional global crises.

In our opinion, improving the management of distance learning in crisis conditions should be based not on situational decisions, but on a strategic rethinking of the role of the digital component in the education system. The experience of the COVID-19 pandemic, as well as Ukraine's experience during the war period after 2022, convincingly demonstrates that the resilience of education depends on the level of infrastructure readiness, teachers' digital competence, and the institutionalization of hybrid models. This is not just about the availability of an internet connection, but about creating a multi-level digital ecosystem that includes server capacity, backup power sources, secure communication channels, and standardized learning management platforms. It should be emphasized that investment in digital education infrastructure should be considered a component of national security, especially in the context of military threats. Ukraine's experience of mass power outages in 2022–2023 and 2025–2026 demonstrates the need for autonomy.

Table 3.1 – Infrastructure recommendations for ensuring the sustainability of distance learning

Direction	Specific measures	Expected effect
Internet access	Backup communication channels, mobile access points	Minimization of interruptions in learning
Energy supply	Generators, battery stations	Continuity of work during blackouts
Platforms	LMS standardization (Moodle), use of Google Workspace	Unified digital ecosystem
Cybersecurity	Secure accounts, two-factor authentication	Personal data protection
Technical support	Internal IT services or partnerships with businesses	Prompt elimination of malfunctions

Source: compiled by the author.

The second strategic block concerns the training of teaching staff. The pandemic has shown that formal proficiency in digital tools does not guarantee high-quality online learning. In this context, teacher training must go beyond technical instructions and cover the didactic, psychological, and ethical aspects of remote interaction.

Teacher training should be continuous and modular, taking into account different levels of digital literacy. Particular attention should be paid to developing skills in organizing hybrid learning, managing online communication, and motivating students in a virtual environment. Digital pedagogy should therefore be focused on interactivity and feedback.

Table 3.2 – Areas for teacher professional development

Component	Training content	Format
Technological	Working with LMS, video conferencing	Online courses, webinars
Didactic	Interactive online teaching methods	Master classes
Psychological	Supporting students in crisis	Training courses in crisis pedagogy
Safety	Cybersecurity basics	Practical seminars
Assessment	Formative and digital assessment	Methodological workshops

Source: compiled by the author.

The third block concerns the development of hybrid learning models. Hybridity in this context is not a compromise between online and offline, but rather a strategic tool for risk diversification. Experience with Zoom Video Communications, Google (Google Classroom), and Moodle platforms shows that combining synchronous and asynchronous formats increases the flexibility of the system. In crisis situations, this allows the educational process to be quickly adapted to changes without completely interrupting learning.

A hybrid model must involve clear planning: which topics can be taught remotely, which require face-to-face interaction, which tools are used for assessment, and how inclusivity is ensured for students with different needs. It should be noted that effective crisis management is based on scenario planning. Therefore, an educational institution should have several models of organizing learning, from fully remote to blended with short-term transitions.

Table 3.3 – Model for integrating hybrid learning into a crisis plan

Scenario	Format	Technologies	Features
Normal situation	Blended	LMS + face-to-face classes	Preparation for possible transitions
Deterioration of security	Mostly online	Zoom + Moodle	Shortened synchronous sessions
Emergency situation	Fully remote	Asynchronous materials	Flexible deadlines
Recovery	Gradual return	Combined	Adaptation period

Source: compiled by the author.

It is important to emphasize that all stages must be implemented within the framework of a long-term education development strategy, rather than merely as a response to the crisis. Ukraine's experience in 2022-2026 has shown that digital transformation carried out in wartime can serve as a basis for modernizing the education system as a whole. Infrastructural resilience, a trained teaching corps, and developed hybrid models create the preconditions for the formation of a new management paradigm in which distance learning is not an alternative but an integrated component of educational security.

Thus, infrastructure improvements, teacher training, and the introduction of hybrid models should be viewed as interrelated components of a comprehensive anti-crisis strategy. Only their synergy ensures the education system's real ability to function in conditions of uncertainty while maintaining the quality, accessibility, and continuity of learning.

4. PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION

The modern education system operates in conditions of permanent turbulence caused by both global challenges (pandemics, climate risks) and regional security threats. Educational institutions, accordingly, must transform themselves into adaptive organizations capable of maintaining the continuity of the educational process even in conditions of radical environmental change.

Within the framework of our scientific research, the key mechanism for stabilization is a pre-developed algorithm of actions that reduces entropy at the moment of crisis. In the educational sphere, such an algorithm is an integrated model of distance or hybrid learning that is activated in specific risk scenarios.

Algorithm of actions: a step-by-step plan for crisis management through distance learning

Crisis management in an educational organisation involves a sequence of steps with regulatory, technological and pedagogical content.

Step 1. Identification of the type of crisis and level of threat

At this stage, an expert assessment of the situation (security, epidemiological, man-made) is formed. The scenario is determined: partial transition, full-distance model, or hybrid.

Step 2. Activation of digital infrastructure

At this stage, the educational process is centralized on an LMS platform, such as Moodle.

Synchronous communication is provided through Microsoft (Microsoft Teams) or Zoom Video Communications.

Institutional coordination is supported through Google (Google Workspace for Education).

Step 3. Pedagogical adaptation of content

In accordance with the TPACK model, based on L. Shulman's concept [44], the transformation of educational materials is carried out with the technological component in mind. A balance is formed between synchronous and asynchronous forms.

Step 4. Integration of AI tools for personalization

The use of generative and adaptive systems, in particular OpenAI developments, allows you to:

- automate explanations of complex topics;
- generate variable tasks;
- perform initial progress analytics.

The adaptive systems Duolingo and Carnegie Learning demonstrate effectiveness in supporting individual learning trajectories.

Step 5. Monitoring and correction

Based on LMS analytics, digital journals, and AI metrics, adjustments are made to the educational trajectory. Here, it is important to consider the motivational aspect described in Edward Deci and Richard Ryan's self-determination theory.

The integration of distance learning into the education crisis management system is impossible without a deep understanding of the technological tools that ensure the functioning of the educational process in conditions of uncertainty. In this

context, technology is not a neutral means of transmitting information; it transforms the structure of pedagogical interaction, changes the nature of knowledge control, influences motivational mechanisms and determines the parameters of educational equality.

1. Learning management systems are the structural framework of distance education.

The basic element of digital infrastructure is learning management systems, which serve as the organizational core of the educational process. Platforms such as Moodle provide centralized storage of learning materials, course structure modeling, assessment organization, and analytics of student activity.

Moodle, as an open platform with a modular architecture, allows institutions to adapt its functionality to the specifics of their educational programs. Its flexibility is especially important in times of crisis, when it is necessary to quickly adjust course structures, introduce new forms of control, or integrate additional plugins for synchronous interaction.

The analytical potential of LMS is manifested in its ability to collect large amounts of data on learning activities. In this context, platforms serve not only as a medium for hosting content but also as a tool for educational analytics, enabling one to predict the risk of academic failure, track participation dynamics, and adjust teaching strategies.

2. Synchronous interaction platforms: supporting social presence.

Synchronous communication in distance learning supports social presence, a concept developed within the theory of communities of practice. Video conferencing platforms, such as Microsoft Teams and Zoom Video Communications, enable interactive classes, group discussions, and consultations.

Microsoft Teams stands out for its integration with the Office 365 ecosystem, which enables synchronous interaction alongside collaborative document editing. Zoom, for its part, is characterized by high connection stability and ease of use, which were decisive factors during the mass transition to online in 2020.

However, the use of such platforms is accompanied by several risks: video communication fatigue (so-called ‘Zoom fatigue’), cybersecurity issues, and the difficulty of maintaining discipline in an online environment. This requires not only technical solutions but also pedagogical reorientation, changes in class duration, the introduction of interactive methods, and the regulation of digital behavior.

3. Management ecosystems and cloud services.

The digital ecosystem around Google services serves as an integrator of various aspects of the educational process, including document management, file storage, collaboration, and calendar planning. In crisis situations, cloud architecture ensures data preservation even in the event of physical damage to the local infrastructure.

Cloud solutions increase mobility and flexibility but also create new challenges for personal data protection and compliance with national information security standards.

4. AI tools: personalization and adaptability.

The integration of artificial intelligence into the educational process opens up fundamentally new opportunities for adapting learning to individual needs. Generative models developed by OpenAI can serve as a virtual tutor, an assistant in preparing materials, and a consultant in explaining complex concepts. Their use allows you to quickly create variable tasks, model cases, and generate test questions.

The adaptive systems used by Duolingo analyze user errors and select exercises according to their progress, etc.

At the same time, the introduction of AI is accompanied by ethical dilemmas: the risk of academic dishonesty, a decrease in the cognitive independence of students, and issues of authorship and data confidentiality. In our opinion, digital technologies can create new forms of control and dependence, which requires regulatory regulation.

5. Interactive and formative assessment technologies.

Interactive assessment platforms, such as Kahoot!, help to increase engagement through gamification. In crisis situations, when learners' motivation declines, interactive tools provide psychological support and stimulate cognitive activity.

Table 4.1 – Interactive assessment platforms' characteristics

Platform	**Type**	**Advantages**	**Limitations**	**Functional focus**	**Crisis relevance**
Moodle	Open LMS	Flexibility, customization	Requires technical support	Course management	High
Microsoft Teams	Communication	Integration with Office	Subscription dependency	Teamwork	High
Zoom	Video conferencing	Stability	Cyber risks	Mass lectures	High
ChatGPT	Generative AI	Personalisation	Ethical risks	Personalisation	Potentially high

Source: compiled by the author.

The instrumental and technological component of distance learning in a crisis should be viewed as a multi-level system where each element performs a specific function: LMS provides structure, video communication platforms provide social presence, cloud services provide mobility, and AI provides adaptability and analytics.

The effectiveness of this system depends not on the number of tools implemented, but on their integration and alignment with pedagogical goals. Technology should be subordinate to didactics, not the other way around. Only under such conditions can distance learning serve as a stabiliser of the educational process in times of crisis and turbulence.

Assessment of the risks of distance learning in crisis conditions: methodological principles and detailed SWOT analysis

Assessing the effectiveness of distance learning in a crisis requires the use of strategic analysis tools that allow for a systematic correlation of the internal resources of an educational organisation with the external risk environment. Within the concept of strategic management, SWOT analysis is seen as a tool for identifying the strengths and weaknesses of an organisation, as well as external opportunities and threats. In an educational context, this approach has been adapted to assess the

resilience of the learning process in the context of pandemics, military action or man-made disasters.

A methodologically comprehensive SWOT analysis of distance learning is based on a combination of qualitative expert assessment and quantitative interpretation of indicators. Quantitative indicators may include the level of internet access, the percentage of LMS coverage, academic performance indicators, the level of digital competence of teachers, the frequency of technical failures, satisfaction indices of students, etc.

To formalize the analysis, we used a conditional rating scale (0–5 points), where:

0–1 — critically low level;

2–3 — average level;

4–5 — high level of readiness or impact.

Table 4.2 – Strengths

Indicator	**Quantitative indicator**	**Assessment (0–5)**	**Comment**
Continuity of learning	% of teaching hours retained during the crisis (70–90%)	4	Remote platforms minimize time loss.
Flexibility of format	Proportion of asynchronous materials (>50%)	4	Allows you to adapt your schedule to safety conditions.
Scalability	Number of concurrent users (>1000)	5	LMS and cloud services ensure mass adoption.
Personalization through AI	% of courses with adaptive elements (30–40%)	3	Potential increases with AI integration.
Educational mobility	Percentage of students who continued their studies remotely (>60%)	4	Particularly relevant in conditions of displacement.

Source: compiled by the author.

Table 4.3 – Weaknesses

Indicator	**Quantitative indicator**	**Assessment (0–5)**	**Comment**
Digital divide	% of households without stable internet access (15–25%)	4	Significant impact on equal access
Psycho-emotional exhaustion	% of students with reduced motivation (30–50%)	4	Confirmed by research during the pandemic period

Teacher overload	Increase in working hours (+20–30%)	3	Lack of compensation mechanisms
Risks of academic misconduct	Increase in cases of plagiarism (+15–20%)	3	Requires new forms of assessment
Technical failures	Frequency of interruptions (>10% of classes)	3	Dependence on infrastructure

Source: compiled by the author.

Table 4.4 – Opportunities

Indicator	**Potential effect**	**Growth forecast (%)**	**Strategic assessment (0–5)**
AI integration	Increased personalization	+25% efficiency	4
Hybrid models	Reduced time loss	–30% absences	5
International cooperation	Increased academic mobility	+20%	4
Educational analytics	Prediction of failure	–15% deductions	4
Digital literacy	Increased teacher competence	+35%	5

Source: compiled by the author.

Table 4.5 – Threats

Indicator	**Probability (%)**	**Degree of influence (0–5)**	**Comment**
Cyber threats	40–60%	4	Requires multi-level protection
Infrastructure destruction	20–30%	5	Relevant for war zones
Deepening social inequality	30–40%	4	Risk of marginalization
Loss of socialization	50%	3	Decreased interpersonal interaction
Dependence on commercial platforms	60%	3	Financial and political risks

Source: compiled by the author.

To summarize the results of the SWOT analysis, a weighted-integral assessment method was used, which aggregates multidirectional strategic parameters into a single indicator of system stability. Within the analysis, each SWOT component was preliminarily normalized on a five-point scale (0-5), where higher values for S and O reflect strategic potential, and for W and T - the level of risk or limitations.

The average values obtained are as follows:

- Average score for strengths ($\bar{S}$) = 4.0
- Average score for weaknesses ($\bar{W}$) = 3.4
- Average score for opportunities ($\bar{O}$) = 4.4
- Average score for threats ($\bar{T}$) = 3.8

Integral stability coefficient formula

The integral stability coefficient of the remote model (IKS) is defined as the ratio of the total strategic potential to the total risk load:

$$IKS = \frac{S^- + O^-}{W^- + T^-}$$

Substituting empirical values:

$$IKS = \frac{4{,}0 + 4{,}4}{3{,}4 + 3{,}8}$$

$$IKS = \frac{8{,}4}{7{,}2}$$

$$IKS \approx 1{,}14$$

Interpretation of results

The value of 1.14 exceeds the critical equilibrium threshold (1.0), indicating that strategic resources and opportunities outweigh aggregate internal constraints and external threats.

Thus, the distance learning system demonstrates a moderately positive level of stability; its development potential exceeds the level of risk exposure. Provided that weaknesses are managed in a targeted manner and threats are minimized, the model has strategic feasibility for further scaling.

At the same time, a value of 1.14 cannot be interpreted as a high level of resilience. The difference between potential and risk remains relatively small (0.14), indicating the need to systematically strengthen infrastructure, human resources, and cybersecurity.

Also, the integrated assessment confirms that distance learning in crisis conditions is not solely a compensatory mechanism but can also serve as a tool for the strategic modernization of the education system. At the same time, the effectiveness of this model depends directly on: the level of digital infrastructure; the

development of AI support for personalized learning; the reduction of the digital divide; the introduction of hybrid formats; and the systematic monitoring of participants' psycho-emotional state in the educational process.

The resulting coefficient reflects a state of “adaptive equilibrium,” in which the system can function in conditions of instability but remains sensitive to exogenous shocks.

Thus, effective crisis management in education requires a combination of managerial rationality, digital infrastructure, and pedagogical adaptability. The integration of AI should not be viewed as a technological fetish, but rather as a tool to support learners' autonomy and motivation.

Crisis management in education is not a reactive but a proactive process that involves scenario planning, systematic preparation, and continuous monitoring.

CONCLUSIONS

The strategic management of educational crises in Ukraine during the 2022–2026 period represents a fundamental paradigm shift from reactive survival to proactive institutional resilience. The integration of digital transformation tools has proven that distance learning is no longer a temporary emergency measure but a critical strategic resource for ensuring educational continuity. Through the lens of complex adaptive systems, the effectiveness of crisis management depends on the synergy between hybrid management models and robust digital ecosystems.

Empirical findings and calculations of an integral stability coefficient demonstrate that, despite significant internal constraints and external threats, the strategic potential of current educational models remains viable for further scaling. However, the narrow margin of resilience underscores the need to strengthen infrastructure, human resources, and cybersecurity to withstand exogenous shocks. Successful recovery requires a balanced management framework that combines centralized control with decentralized operational flexibility to foster student motivation and organizational adaptability.

Thus, crisis management in education must evolve into a permanent strategy of systemic adaptability grounded in interdisciplinary integration and digital culture. The incorporation of artificial intelligence and personalized learning trajectories further enhances this resilience by addressing individual needs and optimizing personnel management. As educational institutions navigate permanent turbulence, the synchronization of managerial rationality, technological infrastructure, and pedagogical innovation remains the only viable path for ensuring the stability and superior quality of the educational system.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bateman H., McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London : A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
2. Bauman A., Bachmann R. Online Consumer Trust: Trends in Research. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2017. № 12. P. 68–79. DOI: https://doi.org/10.4067/S0718-27242017000200008.
3. Bauman Z. Liquid modernity. Cambridge : Polity Press, 2000.
4. Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. London : Sage, 1992.
5. Bertalanffy L. V. General system theory: Essays on its foundation and development. New York : George Braziller, 1968.
6. Boin A., Hart P., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure (2nd ed.). Cambridge : Cambridge University Press, 2016. DOI: https://doi.org/10.1017/9781316339756.
7. Boin A., McConnell A., Hart P. Crisis leadership / ed. R. A. Couto. SAGE Publications, Inc., 2010. P. 229–238. DOI: https://doi.org/10.4135/9781412979337.n27.
8. Boin A., McConnell A., Hart P. Pathways to Resilience. *Governing the Pandemic.* Cham : Palgrave Pivot, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-72680-5_6.
9. Bourdieu P. The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* / ed. J. Richardson. 1986. P. 241–258. URL: https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm (Last accessed: 15.04.2026).

10. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts : The Mit Press, 1962 (1990). 465 p.
11. Collins M. Index for inclusion: developing learning and participation in schools. *Educational Psychology in Practice.* 2012. № 28(4). P. 445. DOI: https://doi.org/10.1080/02667363.2012.728810.
12. Coombs W. T., Holladay J. Sh. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review.* 2012. Vol. 38. Issue 3. P. 408–415. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004.
13. Darling-Hammond L. Constructing 21st-Century Teacher Education. *Journal of Teacher Education.* 2006. № 57 (3). P. 300–314. DOI: https://doi.org/10.1177/0022487105285962.
14. Day C., Gu Q. Resilient Teachers, Resilient Schools: Building and sustaining quality in testing times. Routledge, 2013. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203578490.
15. Dewey J. Experience and Education. *Educational Forum.* 1983. № 50. P. 241–252.
16. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review.* 1983. Vol. 48. No. 2. P. 147–160.
17. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper Collins Publishers, Inc., 1993.
18. Frederickson H. G. Whatever Happened to Public Administration: Governance, Governance Everywhere. *The Oxford Handbook of Public Management* / ed. E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., C. Pollitt. Oxford : Oxford University Press, 2006.
19. Garrison D. R. E-Learning in the 21st Century: A community of inquiry framework for research and practice : monograph. 3rd ed. New York : Routledge, 2017. 202 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315667263.
20. Glor E. D. Has Canada adopted New Public Management? *Public Management Review.* 2001. Vol. 3 (1). P. 121–130. DOI: https://doi.org/10.1080/14616670010009414.

21. Goldratt E. M. Essays on the Theory of Constraints. Great Barrington : North River Press, 1990.
22. Habermas J. Theory of communicative action (original: Theorie des kommunikativen Handelns). Frankfurt a.M., 1981.
23. Hammersley M. Research and evidence-based practice in education: an assessment of David Hargreaves' critique. London : SAGE Publications Ltd, 2002. P. 14–37. DOI: https://doi.org/10.4135/9781849209083.n1.
24. Hargreaves D. H. A Road to the Learning Society. *School Leadership & Management.* 1997. № 17 (1). P. 9–22. DOI: https://doi.org/10.1080/13632439770131.
25. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership. Boston : Harvard Business Press, 2009.
26. Hodges C. B., Moore S. L., Lockee B. et al. The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. *Educational Review.* 2020. URL: https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning (Last accessed: 10.03.2026).
27. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics.* 1973. Vol. 4. P. 1–23.
28. Inglehart R. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton : Princeton University Press, 1997.
29. Johnson M. Community of inquiry and blended learning: Impact on student engagement and performance. *The Internet and Higher Education.* 2020. Vol. 46. P. 131. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2020.100731.
30. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. London : Penguin, 2011. 496 p.
31. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
32. Lazarus R. S. Emotion and adaptation. New York : Oxford University Press, 1991.
33. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations.* 1947. № 1 (1). P. 5–41.
34. Masten A. Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist.* 2001. № 56. P. 227–238. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227.

35. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review. 1994. Jan/Feb Issue. P. 107–114.
36. Mitroff I. I., Pauchant T. C., Shrivastava P. S. The structure of man-made organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*. 1988. Vol. 33. Issue 2. P. 83–107. DOI: https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3.
37. Moore M. G. Editorial: Distance education theory. *American Journal of Distance Education.* 1991. № 5 (3). P. 1–6. DOI: https://doi.org/10.1080/08923649109526758.
38. Morin E. On Complexity. Cresskill : Hampton Press, 2008.
39. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science.* 1994. № 5 (1). P. 14–37. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14.
40. Perrow C. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. New York : Basic Books, 1984.
41. Peters G., Pierre J. Governance, Politics and the State. London : Macmillan, 2004.
42. Ryan R. M., Deci E. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist.* 2000. № 55. P. 68–78.
43. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday/Currency, 1990.
44. Shulman L. S. Those who understand: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*. 1986. № 15 (2). P. 4–14.
45. Singh J. Collaborative learning approaches in flipped classroom: A systematic literature review. *Interactive Learning Environments.* 2022. Vol. 30. № 4. P. 585–602. DOI: https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1674888.
46. Sorensen J. B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly.* 2002. № 47. P. 70–91. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/3094891.
47. Spillane J. P. Distributed leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2006.

48. UN E-Government Survey 2022. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022 (Last accessed: 12.04.2026).
49. UNESCO. URL: https://www.unesco.org/en/education (Last accessed: 12.04.2026).
50. Vygotsky L. S. Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge : Harvard University Press, 1978.
51. Wang Z. Blending synchronous and asynchronous teaching and learning in higher education. *TechTrends.* 2021. Vol. 65. P. 409–417. DOI: https://doi.org/10.1007/s11528-021-00592-x.
52. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development / WCED. Oxford : Oxford University Press, 1987.
53. Weick K. Making sense of the organization. Oxford : Blackwell Publishing, 2001.
54. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування».* 2022. № 1. С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2022_1_10 (дата звернення: 11.02.2026).
55. Волкова В. В., Огліх В. В. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 172–185. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/160 (дата звернення: 15.01.2026).
56. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання push- і pull-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. № 338 (1). С. 486–492. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-72.
57. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах ухвалення управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
58. Дем’янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові*

записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: «Економіка». 2024. № 33 (61). С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46.

59. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС, 2020.
60. Закон України «Про освіту»: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 20.04.2026).
61. Закон України «Про повну загальну середню освіту»: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 (дата звернення: 20.04.2026).
62. Закон України «Про вищу освіту»: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 20.04.2026).
63. Жалдак М. І. Зміст і структура змішаного навчання у педагогічному університеті. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2020. Т. 75. № 1. С. 54–66. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v75i1.3495.
64. Зязюн І. А. Концептуальні засади теорії освіти в Україні. *Педагогіка і психологія професійної освіти.* 2000. № 1. С. 10–24.
65. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати : метод. рек. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с.
66. Кічук А. В. Особистісні особливості психоемоційного здоров’я студентів : монографія. Ізмаїл : ІДГУ, 2020. 406 с.
67. Котвіцька А. А., Владимирова І. М., Пляка Л. В. Дослідження психологічного стану учасників освітнього процесу Національного фармацевтичного університету в умовах воєнного стану в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер.: «Психологія».* 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 79–85. DOI: https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.1/14.
68. Кремень В. Г. Розвиток освіти України в контексті загальноцивілізаційних змін. *Педагогіка і психологія проф. освіти.* 2005. № 4. С. 9–16.

69. Лукашенко Л. В. Освітній менеджмент крізь призму війни: виклики та професійна майстерність керівника закладу загальної середньої освіти. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14964670.
70. Махиня Т. А. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: «Педагогіка».* 2017. № 3 (5). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/105 (дата звернення: 14.11.2024).
71. Морзе Н. В. Змішане навчання у вищій школі: зміст та мотиваційні аспекти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету.* 2018. № 4. С. 70–80. DOI: https://doi.org/10.28925/2414-0325.2018.4.7080.
72. Нагорняк Т. Л. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя.* 2023. С. 4–14. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1.1.
73. Новак Т. В., Ярощук М. В. Психологічний супровід учасників освітнього процесу в реаліях війни в Україні. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії імені Тараса Шевченка*. 2023. № 17. С. 161–169. DOI: 10.32782/2410-2075-2023-17.20.
74. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
75. Павлик Н. В. Структура й критерії психологічного здоров'я особистості. *Психологія і особистість.* 2022. № 1 (21). С. 34–59. DOI: 10.33989/2226-4078.2022.1.252051.
76. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law.* 2023. № 37. С. 284–290. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8074496.
77. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану : лист Міністерства освіти і науки України від

29.03.2022 № 1/3737-22. URL: https://mon.gov.ua (дата звернення: 14.04.2024).

78. Протасова Н. Г. Актуальні проблеми теорії і практики управління освітою дорослих в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи.* 2013. Вип. 7. С. 149–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2013_7_16 (дата звернення: 05.02.2026).

79. Рідей Н., Биковський Т., Биковський Я. Антикризовий менеджмент у системі надання державних послуг у сфері цивільного захисту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. № 3 (44). С. 224–233. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3779.

80. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану (2022). URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon (дата звернення: 20.03.2022).

81. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. *Управління освітою.* 2009. № 11. С. 3–5.

82. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. С. 120–126. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120.

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p3
УДК 37.07:005.95/.96

Ольга МЕЛЬНИКОВА
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
o.v.melnikova@hnpu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0001-8832-5763

РОЗДЛІ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

Анотація. У розділі здійснено теоретичне обґрунтування та систематизацію підходів до управління розвитком освітньої організації в умовах сучасних трансформацій. Виокремлено моделі управління розвитком освітніх організацій. Визначено роль нормативно-правового регулювання як інституційної основи функціонування та розвитку закладів освіти, з урахуванням особливостей діяльності в умовах воєнного стану. Обґрунтовано значення корпоративної освіти як стратегічного інструменту розвитку персоналу освітньої організації. Розкрито основні механізми та моделі корпоративної освіти в системі розвитку персоналу організації. Охарактеризовано сучасні технології корпоративного навчання, їх вплив на формування професійних і управлінських компетентностей працівників. Акцентовано увагу на взаємозв’язку управлінських, правових і освітніх механізмів забезпечення сталого розвитку організації.

Ключові слова: освітня організація, управління розвитком, нормативно-правове регулювання, корпоративна освіта, розвиток персоналу, технології навчання, заклад освіти.

Olha MELNYKOVA
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economics,
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
o.v.melnikova@hnpu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0001-8832-5763

CHAPTER 3. MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF REGULATION AND CORPORATE LEARNING

Abstract. The section provides theoretical justification and systematization of approaches to managing the development of an educational organization in the context of modern transformations. Models of managing the development of educational organizations are highlighted. The role of regulatory and legal regulation as the institutional basis for the functioning and development of educational institutions is determined, taking into account the peculiarities of activity in martial law. The importance of corporate education as a strategic tool for the development of the educational organization's personnel is substantiated. The main mechanisms and models of corporate education in the organization's personnel development system are revealed. Modern corporate training technologies are characterized, their impact on the formation of professional and managerial competencies of employees. Attention is focused on the interrelationship of managerial, legal and educational mechanisms for ensuring the sustainable development of the organization.

Keywords: educational organization, development management, regulatory and legal regulation, corporate education, personnel development, training technologies, educational institution.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією, інтеграцією освітніх систем у міжнародний простір та реформуванням національної освітньої політики. У цих умовах освітні організації виступають складними соціально-економічними системами, ефективне функціонування яких потребує стратегічного управління, орієнтованого не лише на підтримку стабільності освітнього процесу, а й на забезпечення сталого розвитку та інноваційних змін.

Управління розвитком освітньої організації передбачає цілеспрямований вплив керуючих суб'єктів на структурні, кадрові та організаційні компоненти освітньої системи з метою підвищення її ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Сучасні освітні організації повинні функціонувати як відкриті системи, здатні до постійного оновлення, стратегічного планування та впровадження інноваційних управлінських практик. У цьому контексті ключовою умовою розвитку виступає інтеграція нормативно-правового регулювання, управлінських технологій та розвитку людського капіталу.

Важливим чинником управління розвитком освітніх організацій є нормативно-правове забезпечення їхньої діяльності. Законодавча база визначає основні принципи функціонування системи освіти, повноваження органів управління, права та обов'язки учасників освітнього процесу. Зокрема, Закон України «Про освіту» визначає засади державної політики у сфері освіти, принципи автономії закладів освіти, механізми забезпечення якості освіти та відповідальність суб'єктів освітньої діяльності [16]. Нормативні документи формують правові рамки для управлінських рішень і створюють основу для стратегічного розвитку освітніх організацій.

Суттєву роль у забезпеченні розвитку освітніх організацій відіграє людський капітал. Ефективність функціонування закладу освіти значною мірою залежить від професійного рівня персоналу, розвитку управлінських компетентностей керівника та створення умов для безперервного професійного

навчання працівників. Саме тому питання розвитку персоналу та впровадження систем корпоративного навчання набувають особливої актуальності.

Корпоративна освіта виступає стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, спрямованим на формування професіоналізму працівників, розвиток організаційної культури та забезпечення конкурентоспроможності організації. Вона забезпечує системний підхід до професійного розвитку персоналу та сприяє формуванню культури безперервного навчання, що є важливим фактором інноваційного розвитку організації. В освітніх організаціях корпоративна освіта може виступати ефективним механізмом підвищення кваліфікації педагогічних і управлінських кадрів, формування лідерських компетентностей та розвитку командної взаємодії.

Особливої актуальності питання управління розвитком освітніх організацій набуває в умовах соціально-економічних та політичних викликів, що постають перед сучасною системою освіти. Зокрема, в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови освітньої системи виникає потреба у формуванні нових моделей управління, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності освітніх організацій. У цьому контексті інтеграція нормативно-правового регулювання, стратегічного менеджменту та корпоративного навчання персоналу набуває особливої значущості.

Отже, управління розвитком освітньої організації потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання нормативно-правового забезпечення, ефективних управлінських технологій та системного розвитку людського потенціалу. Саме інтеграція цих складових дозволяє забезпечити сталість функціонування освітніх організацій та їх здатність до інноваційного розвитку.

Метою розділу є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до управління розвитком освітньої організації у контексті нормативного регулювання та корпоративного навчання персоналу.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1) уточнити сутність і зміст управління розвитком освітньої організації;
2) проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності закладів освіти;
3) обґрунтувати роль корпоративної освіти у системі управління розвитком персоналу;
4) визначити технології корпоративного навчання та розвитку персоналу.

Методологічну основу дослідження становлять системний, компетентнісний та інституційний підходи, що дозволяють розглядати освітню організацію як складну соціальну систему, розвиток якої забезпечується через інтеграцію нормативного середовища, людського потенціалу та управлінських технологій.

1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Особливості управління розвитком освітньої організації в умовах сучасних трансформацій освіти

Сучасний етап розвитку освітньої сфери характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, що зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління освітніми організаціями. Освіта сьогодні розглядається не лише як соціальний інститут, що забезпечує передачу знань і культурних цінностей, але й як стратегічний ресурс розвитку суспільства та економіки. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема управління розвитком освітніх організацій, яке повинно забезпечувати їхню адаптацію до змінного середовища, підвищення якості освітніх послуг, ефективне використання ресурсів та розвиток людського потенціалу.

У науковій літературі управління розвитком організацій розглядається як системний процес цілеспрямованого впливу на організацію з метою забезпечення її поступального якісного зростання, підвищення ефективності функціонування та здатності до інноваційної діяльності. У сфері освіти ця проблема набуває особливого значення, оскільки освітні організації

функціонують у складному соціальному середовищі, яке постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, розвитку економіки знань та реформування освітніх систем.

Значний внесок у розроблення теоретичних засад управління розвитком організацій зробили зарубіжні дослідники, зокрема Т. Буш, П. Сенге, М. Фуллан та інші. Так, сучасні дослідники підкреслюють, що ефективне управління організацією передбачає орієнтацію не лише на досягнення поточних результатів, але й на створення умов для довгострокового розвитку, формування інноваційного потенціалу та постійного навчання персоналу. Досліджуючи процеси освітніх змін, М. Фуллан наголошував, що розвиток освітніх організацій неможливий без активної участі керівників і педагогічних працівників у процесах професійного навчання, співпраці та впровадження інновацій [26].

У сучасній педагогічній та управлінській науці управління розвитком освітньої організації розглядається як складний багаторівневий процес, що включає стратегічне планування, управління змінами, розвиток персоналу, формування організаційної культури та забезпечення якості освітньої діяльності. Ефективне управління освітніми системами має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення, інноваційних управлінських підходів та орієнтації на розвиток особистості.

Суттєві зміни у функціонуванні освітніх організацій пов’язані з переходом до концепції освіти впродовж життя, яка передбачає безперервний професійний розвиток педагогічних і управлінських кадрів. У цьому контексті важливого значення набуває формування освітніх організацій як середовища професійного навчання, що сприяє розвитку працівників та забезпечує підвищення ефективності їх діяльності. П. Сенге у концепції «організації, що навчається» підкреслює, що сучасні організації повинні створювати умови для постійного навчання, колективного мислення та спільного вирішення проблем [30].

В умовах реформування системи освіти в Україні питання управління розвитком освітніх організацій набуває особливої актуальності. Прийняття нових нормативно-правових актів, зокрема Закону України «Про освіту» [16], визначило нові підходи до управління закладами освіти, що базуються на принципах автономії, академічної свободи, відповідальності та забезпечення якості навчання. Управління розвитком освітньої організації передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних компонентів: стратегічного управління, управління персоналом, управління якістю освіти та управління інноваційною діяльністю. Як зазначає Л. Калініна, сучасний керівник закладу освіти виступає не лише адміністратором, але й лідером змін, організатором професійного розвитку колективу та модератором освітніх інновацій [2].

Особливе значення у процесі управління розвитком закладів освіти має стратегічне управління, яке передбачає формування довгострокових цілей розвитку, визначення стратегічних напрямів діяльності та розроблення механізмів їх реалізації. Воно дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити конкурентоспроможність освітньої організації та оптимально використати ресурси. Стратегія організації формується як результат взаємодії планових рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою управління розвитком освітньої організації є управління людськими ресурсами, яке спрямоване на формування професійного потенціалу педагогічного колективу, розвиток компетентностей працівників та створення умов для їх професійної самореалізації. У сучасних умовах значної уваги набувають механізми корпоративного навчання, які сприяють підвищенню професійного рівня працівників, формуванню командної взаємодії та розвитку організаційної культури.

Управління розвитком освітніх організацій також тісно пов'язане з процесами інноваційної діяльності. Інновації в освіті охоплюють впровадження нових педагогічних технологій, цифрових інструментів навчання, сучасних форм організації освітнього процесу та управлінських

практик. Як підкреслює М. Фуллан, успішність освітніх реформ значною мірою залежить від здатності керівників створювати сприятливе середовище для впровадження інновацій та підтримки професійного розвитку педагогів [26].

Важливим теоретичним аспектом управління розвитком освітніх організацій є також концепція лідерства в освіті, яка розглядає керівника закладу освіти як лідера, здатного об'єднувати колектив навколо спільних цілей, мотивувати працівників до професійного розвитку та забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу. Дослідження показують, що ефективне освітнє лідерство сприяє підвищенню якості освіти, формуванню позитивного організаційного клімату та розвитку інноваційної культури [25].

У контексті сучасних трансформацій освіти важливим є також врахування впливу цифровізації на управління освітніми організаціями. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє появі нових форм управління, зокрема електронного документообігу, дистанційної комунікації, використання аналітичних систем для ухвалення управлінських рішень. Цифровізація освітнього середовища створює нові можливості для підвищення ефективності управління, однак водночас висуває нові вимоги до компетентностей керівників і працівників освітніх організацій.

Вагомий внесок у дослідження проблем управління розвитком освітніх організацій зробили українські науковці, які розглядають цю проблему в контексті реформування національної системи освіти, модернізації управлінських підходів та розвитку професійної компетентності керівників закладів освіти. Зокрема, у працях О. Бородієнко, Ж. Таланової та колективу авторів значна увага приділяється розвитку системи управління освітою на засадах інноваційності, партнерства та професійної взаємодії учасників освітнього процесу. Підкреслюється, що ефективне управління розвитком освітніх організацій передбачає створення умов для професійного зростання педагогічних працівників, формування відкритого освітнього середовища та запровадження сучасних управлінських технологій [9].

Проблеми управління розвитком освітніх організацій у контексті модернізації системи освіти також досліджує С. Захарін, який підкреслює необхідність переходу від традиційної адміністративної моделі управління до стратегічної та інноваційної моделі, орієнтових на розвиток людського потенціалу, формування ефективної організаційної культури та підвищення якості освітніх послуг [8].

Значну увагу питанням розвитку освітніх організацій приділяють В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, які розглядають управління розвитком закладів освіти як цілеспрямований процес змін, спрямований на вдосконалення організаційної структури, управлінських механізмів та освітнього процесу [4].

Отже, управління розвитком освітніх організацій є комплексним багатовимірним процесом, що поєднує різні методологічні підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація наукових підходів до управління розвитком освітніх організацій

Підхід	Сутність підходу	Особливості застосування в управлінні освітньою організацією	Автори
Системний підхід	Розгляд освітньої організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Передбачає узгодження всіх управлінських процесів (кадрових, освітніх, фінансових), формування цілісної стратегії розвитку	В. Луговий В. Кремень П. Саух
Стратегічний підхід	Орієнтація на довгострокові цілі та розвиток організації	Використовується при розробці стратегій розвитку закладу освіти, визначенні місії, візії та ключових напрямів діяльності	М. Фуллан
Компетентнісний підхід	Спрямований на формування професійних і управлінських компетентностей	Застосовується у системі підвищення кваліфікації, оцінюванні персоналу та формуванні індивідуальних траєкторій розвитку	С. Сисоєва О. Проценко
Інноваційний підхід	Орієнтація на впровадження нових ідей, технологій та управлінських практик	Передбачає розвиток інноваційного середовища закладу освіти, цифрових інструментів, підтримку освітніх експериментів та педагогічних новацій	М. Братко
Лідерський підхід	Орієнтація на розвиток лідерських якостей керівника	Передбачає розвиток управлінського лідерства, формування ефективної команди та корпоративної культури	Т. Буш

Організа-ційно-навчальний підхід	Передбачає створення організації, що постійно навчається та вдосконалюється	Реалізується через корпоративне навчання, обмін знаннями, створення середовища безперервного розвитку персоналу	П. Сенге
Адаптивний підхід	Орієнтація на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Дозволяє ефективно управляти в умовах невизначеності, кризових ситуацій, зокрема воєнного стану	С. Захарін
Цифровий підхід	Використання цифрових технологій в управлінні	Реалізується через цифровізацію управлінських процесів, використання електронних систем управління, аналітики даних	З. Рябова та ін.

Джерело: упорядковано автором на основі [1]; [4]; [22]; [25]; [26]; [29]; [30].

Застосування системного підходу дозволяє розглядати освітню організацію як відкриту соціальну систему, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем та потребує постійної адаптації до змін. Стратегічний підхід забезпечує визначення довгострокових орієнтирів розвитку організації та формування ефективної стратегії її діяльності. Водночас компетентнісний та організаційно-навчальний підходи акцентують увагу на розвитку людського потенціалу освітньої організації як ключового ресурсу її розвитку.

Поєднання зазначених підходів створює методологічну основу для формування сучасної системи управління розвитком освітніх організацій, що базується на принципах інноваційності, стратегічності, відкритості та безперервного професійного навчання персоналу.

Аналіз сучасних підходів до управління освітніми організаціями дозволив виокремити різні моделі управління їх розвитком, що відрізняються за цілями, інструментами та управлінськими механізмами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Моделі управління розвитком освітніх організацій

Модель управління	Основні характеристики	Переваги моделі	Обмеження застосування	Приклади управлінських інструментів
Стратегічна	Орієнтація на довгострокові цілі, формування місії, бачення та стратегії розвитку	Забезпечує системність розвитку, узгодженість рішень, підвищує конкурентоспро-можність	Потребує високого рівня управлінської компетентності, значних ресурсів і часу	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, KPI, дорожні карти розвитку

Інноваційна	Орієнтація на впровадження нових технологій, методів навчання та управління	Підвищує якість освітніх послуг, сприяє розвитку організації	Опір змінам, потреба у фінансуванні та підготовці персонал	Управління інноваційними проєктами, дизайн-мислення, стартап-підходи
Адаптивна	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, швидке ухвалення рішень	Забезпечує стійкість організації в умовах невизначеності	Може знижувати довгострокову стратегічну узгодженість	Сценарне планування, антикризове управління, ризик-менеджмент
Модель організації, що навчається	Постійне навчання персоналу, обмін знаннями, розвиток компетентностей	Забезпечує довгостроковий розвиток і адаптивність	Потребує сформованої культури навчання	Корпоративне навчання, рефлексивні практики
Лідерська	Орієнтація на розвиток лідерського потенціалу керівника та команди	Сприяє формуванню ефективної корпоративної культури	Залежить від особистісних якостей керівника	Коучинг, наставництво, командні тренінги
Цифрова	Використання цифрових технологій в управлінні та освітньому процесі	Підвищує ефективність управління, забезпечує доступність освіти	Потребує технічних ресурсів і цифрових компетентностей	LMS-платформи, електронний документообіг, аналітика даних
Компетентнісна	Орієнтація на розвиток професійних і управлінських компетентностей	Підвищує якість кадрового потенціалу	Складність оцінювання результатів	Моделі компетентностей оцінювання 360°, індивідуальні траєкторії розвитку

Джерело: упорядковано автором на основі [22]; [25]; [26]; [28]; [30].

Визначені моделі управління акцентують увагу на стратегічному розвитку, інноваційній діяльності та професійному розвитку персоналу. Особливого значення в умовах сучасних освітніх трансформацій набувають стратегічна та інноваційна моделі управління, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності освітніх організацій, формуванню ефективної системи управління якістю освіти та розвитку кадрового потенціалу. Водночас модель організації, що навчається, створює умови для безперервного професійного розвитку педагогічних і управлінських працівників та сприяє формуванню культури корпоративного навчання.

Отже, ефективне управління розвитком освітньої організації передбачає поєднання різних моделей управління залежно від стратегічних цілей

організації, особливостей її функціонування та вимог нормативно-правового середовища. Для сучасних освітніх організацій найбільш ефективною є інтегрована модель управління, яка поєднує стратегічний, інноваційний та організаційно-навчальний підходи.

Узагальнення сучасних наукових підходів до управління освітніми організаціями дозволяє представити систему управління їх розвитком як комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем. Як показано на рис. 1.1, ключовими складовими цієї системи є стратегічне управління розвитком організації, управління людськими ресурсами, корпоративне навчання персоналу та застосування сучасних управлінських технологій.



Рис. 1.1. Система управління розвитком освітньої організації (джерело: упорядковано автором на основі [4]; [25]; [26])

Зовнішнє середовище, зокрема державна освітня політика, нормативно-правове регулювання діяльності закладів освіти, суспільні потреби та тенденції розвитку ринку праці, визначає основні орієнтири розвитку освітніх організацій. У свою чергу, стратегічне управління забезпечує формування

довгострокових цілей розвитку закладу освіти, визначення його місії, стратегічних пріоритетів та програм розвитку.

Важливим елементом системи управління розвитком освітньої організації є управління людськими ресурсами, яке спрямоване на формування професійного потенціалу педагогічного колективу, розвиток організаційної культури та мотивацію персоналу до професійного зростання. У цьому контексті корпоративне навчання виступає ефективним інструментом розвитку персоналу, що забезпечує підвищення професійної компетентності працівників та формування середовища безперервного навчання в організації.

Застосування сучасних управлінських технологій, зокрема стратегічного планування, управління змінами, моніторингу якості освіти та цифрових інструментів управління, сприяє підвищенню ефективності управління розвитком освітньої організації та забезпечує досягнення стратегічних результатів її діяльності.

Отже, управління розвитком освітньої організації в умовах сучасних трансформацій освіти є складним багатовимірним процесом, що передбачає поєднання стратегічного управління, розвитку людських ресурсів, впровадження інновацій та забезпечення якості освітньої діяльності. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від професійної компетентності керівників освітніх організацій, їх здатності до стратегічного мислення, управління змінами та формування культури безперервного професійного розвитку. Освітні організації повинні функціонувати як відкриті соціальні системи, здатні до постійного оновлення, інноваційної діяльності та професійного навчання персоналу.

1.2 Нормативно-правове регулювання діяльності та розвитку освітніх організацій

Функціонування та розвиток освітніх організацій в Україні здійснюється на основі комплексної системи нормативно-правового регулювання, яка визначає правові, організаційні та економічні засади освітньої діяльності.

Нормативно-правове забезпечення діяльності закладів освіти формує правове поле їх функціонування, визначає права та обов'язки учасників освітнього процесу, механізми управління закладами освіти, а також умови забезпечення якості освіти.

Основу правового регулювання освітньої сфери в Україні становлять положення Конституції України, відповідно до яких кожен громадянин має право на освіту (ст.53), а держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійної та вищої освіти в державних і комунальних закладах освіти [3]. Крім того, гарантується розвиток різних форм освіти, автономію закладів освіти та підтримку інноваційних освітніх ініціатив. Реалізація цих положень здійснюється через систему спеціальних законів, що регулюють функціонування освітніх організацій.

Базовим нормативно-правовим актом, який визначає загальні засади функціонування системи освіти, є Закон України «Про освіту» [16]. У цьому законі визначено правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти, окреслено відносини між учасниками освітнього процесу та встановлено основні принципи державної освітньої політики, зокрема людиноцентризм, рівний доступ до освіти, академічна свобода, автономія закладів освіти та відповідальність за результати освітньої діяльності. Закон також визначає структуру системи освіти та її рівні, механізми управління закладами освіти та засади забезпечення якості освітніх послуг. Важливим аспектом цього закону є закріплення концепції інституційної автономії освітніх організацій, що передбачає розширення їхніх повноважень у сфері управління кадровими, фінансовими та освітніми ресурсами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління освітніми організаціями та створює умови для їх інноваційного розвитку.

Також у цьому законі особлива увага приділена формуванню системи забезпечення якістю освіти, що є важливим елементом розвитку освітніх організацій. Він передбачає функціонування трирівневої системи забезпечення

якості освіти, що включає: внутрішню систему забезпечення якості освіти у закладах освіти; зовнішню систему забезпечення якості освіти та систему забезпечення якості діяльності органів управління освітою. Значну роль у реалізації цієї системи відіграють такі інституції, як Державна служба якості освіти України та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, які здійснюють моніторинг якості освіти, проводять інституційні аудити закладів освіти та акредитацію освітніх програм.

Важливими нормативними актами, що регулюють діяльність освітніх організацій, є також спеціалізовані закони, зокрема Закон України «Про повну загальну середню освіту», Закон України «Про дошкільну освіту», Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» та Закон України «Про вищу освіту». Ці документи визначають особливості організації освітнього процесу, структуру управління закладами освіти відповідних рівнів, права та обов'язки педагогічних працівників, здобувачів освіти та інших учасників освітнього процесу. У Законі України «Про повну загальну середню освіту», наприклад, окрему увагу приділено питанням розвитку освітніх організацій, зокрема формуванню внутрішньої системи забезпечення якості освіти, розвитку педагогічної автономії вчителів та впровадженню інноваційних освітніх технологій [18].

У сфері професійного розвитку педагогічних працівників важливу роль відіграє Закон України «Про професійний розвиток працівників» [21], який визначає правові та організаційні засади забезпечення безперервного професійного навчання працівників. Положення цього закону створюють правові передумови для формування системи корпоративної освіти в організаціях, зокрема у сфері освіти. Закон передбачає необхідність систематичного підвищення кваліфікації працівників, стимулює розвиток внутрішніх програм навчання персоналу та сприяє впровадженню сучасних технологій професійного розвитку. Для освітніх організацій це створює можливості для формування ефективної системи управління розвитком педагогічного персоналу.

Крім того, важливим елементом нормативно-правового забезпечення розвитку освітніх організацій є Закон України «Про інноваційну діяльність» [14], який визначає правові та економічні засади впровадження інновацій у різних сферах суспільної діяльності, зокрема в освіті. Відповідно до цього закону освітні організації можуть виступати суб'єктами інноваційної діяльності, розробляти та впроваджувати нові освітні технології, брати участь у науково-дослідних проєктах та реалізовувати інноваційні освітні програми. Закон також передбачає державну підтримку інноваційної діяльності, що створює додаткові можливості для розвитку освітніх організацій.

Система нормативно-правового регулювання діяльності освітніх організацій включає також підзаконні нормативні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, державні стандарти освіти, ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та інші нормативні документи, що визначають конкретні механізми реалізації державної освітньої політики.

Важливим аспектом нормативно-правового регулювання діяльності освітніх організацій є забезпечення їх автономії. Відповідно до законодавства заклади освіти мають академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію, що передбачає право самостійно визначати форми організації освітнього процесу, розробляти освітні програми, формувати структуру управління та розпоряджатися фінансовими ресурсами у межах чинного законодавства. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління закладами освіти та створює передумови для їх інноваційного розвитку.

Особливого значення питання нормативно-правового забезпечення діяльності освітніх організацій набули в умовах війни в Україні. Запровадження воєнного стану зумовило необхідність оперативного внесення змін до законодавства з метою забезпечення безперервності освітнього процесу, збереження доступу до освіти та створення безпечних умов навчання.

Одним із ключових напрямів нормативного регулювання освітньої діяльності в умовах воєнного стану стало впровадження гнучких форм

організації освітнього процесу. Зокрема, нормативні документи передбачають можливість використання дистанційної, змішаної та індивідуальної форм навчання, що дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу навіть в умовах обмежень, пов'язаних із безпековою ситуацією.

Важливу роль у нормативному забезпеченні діяльності освітніх організацій у період воєнного стану відіграють рекомендації та роз'яснення Міністерства освіти і науки України щодо організації освітнього процесу, забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, використання дистанційних технологій навчання та організації роботи педагогічних працівників.

Крім того, у період воєнного стану особливу увагу приділено питанням створення безпечного освітнього середовища. Відповідні нормативні документи передбачають необхідність облаштування укриттів у закладах освіти, розроблення алгоритмів дій у разі повітряної тривоги, а також проведення заходів із підвищення рівня безпеки учасників освітнього процесу.

Важливу роль у нормативному забезпеченні діяльності освітніх організацій у воєнний період відіграють також роз'яснювальні та методичні документи Міністерства освіти і науки України. Зокрема, лист Міністерства освіти і науки України «Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану» від 29.03.2022 №1/3737-22 визначає заходи психологічної підтримки здобувачів освіти, педагогічних працівників та батьків [13].

Важливим напрямом нормативного регулювання діяльності освітніх організацій у цей період є також підтримка педагогічних працівників та здобувачів освіти, які були вимушені змінити місце проживання через бойові дії. Законодавство передбачає можливість переведення здобувачів освіти до інших закладів освіти, організацію дистанційного навчання, а також спрощені процедури працевлаштування педагогічних працівників. Окрім цього відповідні нормативні акти передбачають збереження місця роботи та середнього

заробітку педагогічних працівників, а також гарантії отримання стипендій та інших соціальних виплат здобувачам освіти.

Для систематизації та узагальнення основних нормативно-правових актів щодо організації діяльності та розвитку закладів освіти в Україні в сучасних умовах було створено таблицю 1.3, у якій для кожного рівня регулювання (конституційного, законодавчого, підзаконного, відомчого та інституційного) визначено відповідний документ та розкрито його значення.

Представлена система нормативно-правового забезпечення діяльності освітньої установи відображає цілісність управління освітньою системою та дозволяє поєднувати державне регулювання з автономією закладів освіти.

Таблиця 1.3 – Нормативно-правове забезпечення діяльності та розвитку освітніх організацій в Україні в умовах воєнного стану

Рівень регулювання	Нормативно-правовий документ	Основний зміст регулювання	Особливості застосування в умовах воєнного стану
Конституційний	Конституція України (1996)	Гарантує право громадян на освіту, визначає загальні принципи державної політики у сфері освіти	Забезпечує збереження конституційного права на освіту навіть в умовах воєнного стану
Базове освітнє законодавство	Закон України «Про освіту» (2017)	Визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти	Передбачає можливість використання різних форм здобуття освіти (дистанційна, змішана)
Галузеве законодавство	Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020)	Регулює діяльність закладів загальної середньої освіти, управління ними, права учасників освітнього процесу	Дозволяє гнучку організацію освітнього процесу залежно від безпекової ситуації
Галузеве законодавство	Закон України «Про вищу освіту» (2014)	Визначає засади функціонування закладів вищої освіти, академічну автономію	Дозволяє зміну форм навчання та організацію освітнього процесу дистанційно
Спеціальне законодавство	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Визначає правові механізми функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану	Впливає на організацію діяльності освітніх установ, безпекові вимоги

Підзаконні акти Кабінету Міністрів	Постанова КМУ «Про запровадження воєнного стану в Україні» (2022)	Регламентує функціонування державних установ в умовах війни	Створює правову основу для зміни режиму роботи закладів освіти
Підзаконні акти Кабінету Міністрів	Постанова КМУ №305 (2022) щодо організації освітнього процесу	Визначає особливості організації навчання під час воєнного стану	Дозволяє дистанційне та змішане навчання
Відомчі нормативні акти	Наказ МОН України №274 (2022) «Про організацію освітнього процесу в умовах воєнного стану»	Регулює порядок організації навчання під час війни	Передбачає дистанційне навчання, академічну гнучкість
Відомчі нормативні акти	Наказ МОН №850 (2022) щодо організації навчального року	Визначає особливості початку та проведення навчального року	Дає змогу коригувати навчальні плани відповідно до безпекової ситуації
Безпекове регулювання	Рекомендації ДСНС та МОН щодо організації освітнього процесу	Визначають правила безпеки та використання укриттів	Освітній процес дозволяється лише за наявності безпечних умов
Управлінські та організаційні рекомендації	Методичні рекомендації МОН щодо дистанційного навчання	Регулюють використання цифрових платформ та онлайн-навчання	Сприяють безперервності освітнього процесу
Психологічна та соціальна підтримка	Рекомендації МОН щодо психологічної підтримки учасників освітнього процесу	Забезпечують психосоціальну підтримку учнів та педагогів	Особливо актуальні для закладів освіти у зоні бойових дій

Джерело: упорядковано автором на основі законодавства України та нормативних актів Міністерства освіти і науки України.

В умовах воєнного стану особливо зростає роль підзаконних актів Кабінету Міністрів України та відомчих документів Міністерства освіти і науки України, які оперативно визначають порядок організації освітнього процесу, використання дистанційних технологій, а також безпеки учасників освітнього процесу. Водночас на інституційному рівні керівники освітніх організацій мають адаптувати внутрішні нормативні документи до нових умов функціонування, забезпечуючи безперервність освітнього процесу та реалізацію стратегій розвитку закладів освіти.

Отже, сучасна система нормативно-правового регулювання діяльності освітніх організацій в Україні характеризується багаторівневою структурою та

включає законодавчі акти, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, а також методичні рекомендації та роз'яснення центральних органів виконавчої влади. Умови воєнного стану призвели до необхідності оперативного оновлення нормативної бази та запровадження нових механізмів організації освітнього процесу, що забезпечують його безперервність, гнучкість та безпеку. З огляду на зазначене, ефективне управління розвитком освітніх організацій вимагає від керівників закладів освіти високого рівня правової компетентності, здатності оперативно реагувати на зміни нормативно-правового середовища та забезпечувати реалізацію державної освітньої політики в умовах сучасних викликів.

Отже, нормативно-правова база формує регуляторні рамки функціонування закладів освіти та визначає основні напрями управлінської діяльності керівників освітніх організацій. У межах цього правового поля реалізуються управлінські рішення, спрямовані на стратегічний розвиток закладу освіти, управління людськими ресурсами, забезпечення якості освіти та адаптацію до кризових умов функціонування.

2. КОРПОРАТИВНА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Корпоративна освіта в системі менеджменту освітніх організацій

У сучасних умовах розвитку суспільства знань особливого значення набуває проблема ефективного управління людськими ресурсами в освітніх організаціях. В умовах постійних соціально-економічних трансформацій, цифровізації освіти, інтеграції України до європейського освітнього простору та функціонування системи освіти в умовах воєнного стану підвищується роль професійного розвитку педагогічних працівників та управлінських кадрів. Одним із ключових інструментів забезпечення такого розвитку виступає корпоративна освіта, яка розглядається як важливий елемент сучасної системи менеджменту організацій.

Концепція корпоративної освіти сформувалася у другій половині

XX століття в контексті розвитку теорії управління персоналом та організаційного розвитку. У сучасній науковій літературі корпоративна освіта трактується як стратегічний інструмент, спрямований на підвищення корпоративної продуктивності, зміцнення ідентичності компанії та реалізацію її стратегічних цілей, а не як ізольована освітня інвестиція [32].

Сучасні дослідники визначають корпоративну освіту як стратегічну систему навчання, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу організації, посиленню її конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки та інтеграції процесів навчання, управління знаннями і розвитку персоналу в єдину систему підтримки організаційного розвитку [33].

При цьому корпоративна освіта розглядається не лише як система навчання персоналу, але і як важливий інструмент управління організацією. Зокрема, М. Армстронг підкреслює, що розвиток персоналу є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме людський капітал виступає основним ресурсом організаційного розвитку [24].

У сфері освіти значення корпоративної освіти зростає у зв'язку з необхідністю постійного оновлення професійних компетентностей педагогічних працівників. Сучасний педагог має не лише володіти фаховими знаннями, але й бути готовим до впровадження інноваційних педагогічних технологій, використання цифрових інструментів навчання, організації дистанційного та змішаного навчання.

Важливим аспектом корпоративної освіти є її інтеграція до системи менеджменту освітньої організації (рис. 2.1).

У цьому контексті корпоративна освіта виступає складовою системи управління персоналом, що включає планування професійного розвитку працівників, організацію навчальних програм, оцінювання результатів навчання та формування культури безперервного професійного розвитку.



Рис. 2.1. Місце корпоративної освіти в системі менеджменту освітньої організації (джерело*:* розроблено автором на основі праць [1]; [32]; [33])

У системі менеджменту освітньої організації корпоративна освіта займає важливе місце як інструмент управління розвитком персоналу. Вона інтегрується до процесів стратегічного управління, управління персоналом та управління якістю освіти, забезпечуючи формування сучасних професійних компетентностей педагогічних працівників і керівників. Через систему корпоративного навчання реалізується професійний розвиток педагогічних працівників, формуються управлінські компетентності керівного складу, а також розвивається організаційна культура навчання. У результаті корпоративна освіта сприяє інноваційному розвитку освітньої організації та підвищенню ефективності її діяльності.

На думку В. Лугового, розвиток системи професійного навчання педагогічних працівників є необхідною умовою підвищення якості освіти та забезпечення ефективного функціонування освітніх організацій [5]. У цьому контексті корпоративна освіта може розглядатися як інструмент формування сучасного освітнього середовища, що сприяє розвитку інноваційної діяльності

педагогічних колективів.

Важливою характеристикою корпоративної освіти є її орієнтація на потреби конкретної організації. На відміну від традиційної системи підвищення кваліфікації, корпоративне навчання спрямоване на розвиток компетентностей, необхідних для реалізації стратегічних завдань певної організації. Такий підхід дозволяє забезпечити більш ефективну інтеграцію процесів навчання та управління розвитком організації.установи.

У контексті діяльності освітніх організацій корпоративна освіта може реалізовуватися через різноманітні форми професійного розвитку персоналу, серед яких особливе місце займають внутрішні тренінги, педагогічні майстерні, наставництво, професійні спільноти, освітні хаби та цифрові платформи навчання. Зазначені форми сприяють формуванню культури спільного навчання та обміну досвідом у педагогічних колективах.

Суттєву роль у розвитку корпоративної освіти відіграють процеси цифровізації освітнього середовища. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє розширити можливості професійного навчання працівників освітніх організацій, забезпечуючи доступ до онлайн-курсів, вебінарів, професійних спільнот та освітніх ресурсів.

Особливої актуальності корпоративна освіта набуває в умовах воєнного стану, коли освітні організації змушені адаптуватися до нових умов функціонування. У таких умовах професійний розвиток педагогічних працівників спрямовується на формування компетентностей, пов’язаних із організацією дистанційного навчання, психологічною підтримкою учасників освітнього процесу, забезпеченням безпеки освітнього середовища та управлінням кризовими ситуаціями.

Корпоративна освіта також сприяє формуванню організаційної культури навчання, яка передбачає постійне вдосконалення професійних компетентностей працівників та активну участь персоналу у процесах організаційного розвитку.

У системі менеджменту освітніх організацій корпоративна освіта виконує

низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує професійний розвиток персоналу та формування сучасних компетентностей педагогічних працівників. По-друге, корпоративна освіта сприяє впровадженню інновацій у діяльність освітніх організацій. По-третє, вона забезпечує формування єдиного професійного простору організації, що сприяє розвитку командної роботи та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Аналіз наукових підходів до організації корпоративної освіти дозволяє виокремити декілька моделей її реалізації в системі управління персоналом організацій, зокрема традиційна модель професійного навчання, модель корпоративного університету, компетентнісна модель, модель навчальної організації, цифрова модель та модель змішаного корпоративного навчання (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні моделі корпоративної освіти в системі розвитку персоналу організацій

Модель корпоративної освіти	Характеристика моделі	Основні форми реалізації	Значення для освітніх організацій
Традиційна модель професійного навчання	Передбачає періодичне підвищення кваліфікації працівників через зовнішні освітні програми	курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги	забезпечує базове оновлення професійних знань педагогів
Модель корпоративного університету	Створення внутрішньої системи навчання, спрямованої на розвиток компетентностей персоналу відповідно до стратегічних цілей організації	корпоративні академії, внутрішні навчальні центри, освітні програми	сприяє формуванню системного професійного розвитку педагогічного колективу
Компетентнісна модель корпоративного навчання	Навчання спрямоване на формування конкретних професійних і управлінських компетентностей	тренінгові програми, модульне навчання, коучинг	дозволяє розвивати ключові компетентності педагогічних працівників і керівників
Модель навчальної організації	Організація постійно навчається, формує культуру обміну знаннями та колективного розвитку	професійні спільноти, наставництво, педагогічні майстерні	сприяє формуванню інноваційного освітнього середовища
Цифрова модель корпоративної	Використання цифрових технологій для	онлайн-курси, вебінари, освітні	забезпечує безперервний

освіти	організації професійного навчання персоналу	платформи, дистанційні програми	професійний розвиток педагогів незалежно від місця перебування
Модель змішаного корпоративного навчання	Поєднання традиційного та дистанційного навчання	очні тренінги, онлайн-курси, практичні воркшопи	підвищує ефективність навчання та гнучкість освітніх програм

Джерело: створено автором на основі праць [1]; [7]; [24]; [27].

Кожна з представлених моделей має власні особливості, інструменти та організаційні механізми впровадження. У сучасних умовах розвитку освітніх організацій найбільш ефективним вважається інтегрований підхід, який поєднує елементи компетентнісної моделі навчання, концепції навчальної організації та цифрових технологій професійного розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує формування культури безперервного професійного навчання педагогічних працівників та сприяє підвищенню ефективності управління розвитком освітньої організації.

У сфері освіти корпоративне навчання набуває специфічного змісту, пов’язаного з особливостями педагогічної діяльності та функціонування освітніх організацій. З урахуванням зазначеного, систему корпоративного навчання персоналу освітньої організації доцільно визначити як цілісну, цілеспрямовану та керовану сукупність взаємопов’язаних елементів (цілей, принципів, суб’єктів, змісту, форм, методів і технологій навчання), спрямованих на безперервний професійний розвиток персоналу відповідно до стратегічних завдань та потреб розвитку освітньої організації. Запропоноване визначення відображає ключові характеристики системи корпоративного навчання:

- системність – наявність взаємопов’язаних структурних елементів;
- цілеспрямованість – орієнтація на стратегічні цілі розвитку організації;
- безперервність – забезпечення постійного професійного розвитку персоналу;
- керованість – наявність управлінського впливу з боку керівництва;
- адаптивність – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема трансформації в освіті.

Важливо підкреслити, що система корпоративного навчання в освітній організації має подвійний характер: з одного боку, вона спрямована на розвиток персоналу, а з іншого – виступає інструментом управління розвитком самої організації, для якої навчання персоналу є ключовим чинником організаційного розвитку.

Система корпоративного навчання персоналу освітньої організації формується відповідно до стратегічних цілей її розвитку та передбачає визначення потреб у професійному навчанні працівників. На основі аналізу таких потреб здійснюється планування корпоративних освітніх програм, які можуть реалізовуватися через внутрішні, зовнішні та цифрові форми навчання. Внутрішнє корпоративне навчання включає тренінги, семінари, педагогічні майстерні та наставництво, що сприяють поширенню професійного досвіду в межах організації. Зовнішні форми навчання передбачають участь працівників у курсах підвищення кваліфікації, стажуваннях та інших програмах професійного розвитку. Важливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові технології навчання, які забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів та освітніх платформ. Комплексне використання зазначених форм корпоративного навчання сприяє розвитку професійних і управлінських компетентностей персоналу, підвищенню якості освітнього процесу та забезпеченню інноваційного розвитку освітньої організації (рис. 2.2).

Отже, корпоративна освіта виступає важливим інструментом управління розвитком персоналу освітніх організацій та забезпечення їх інноваційного розвитку. Інтеграція корпоративного навчання до системи менеджменту освітніх організацій сприяє формуванню культури безперервного професійного розвитку, підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпеченню сталого розвитку освітніх інституцій.

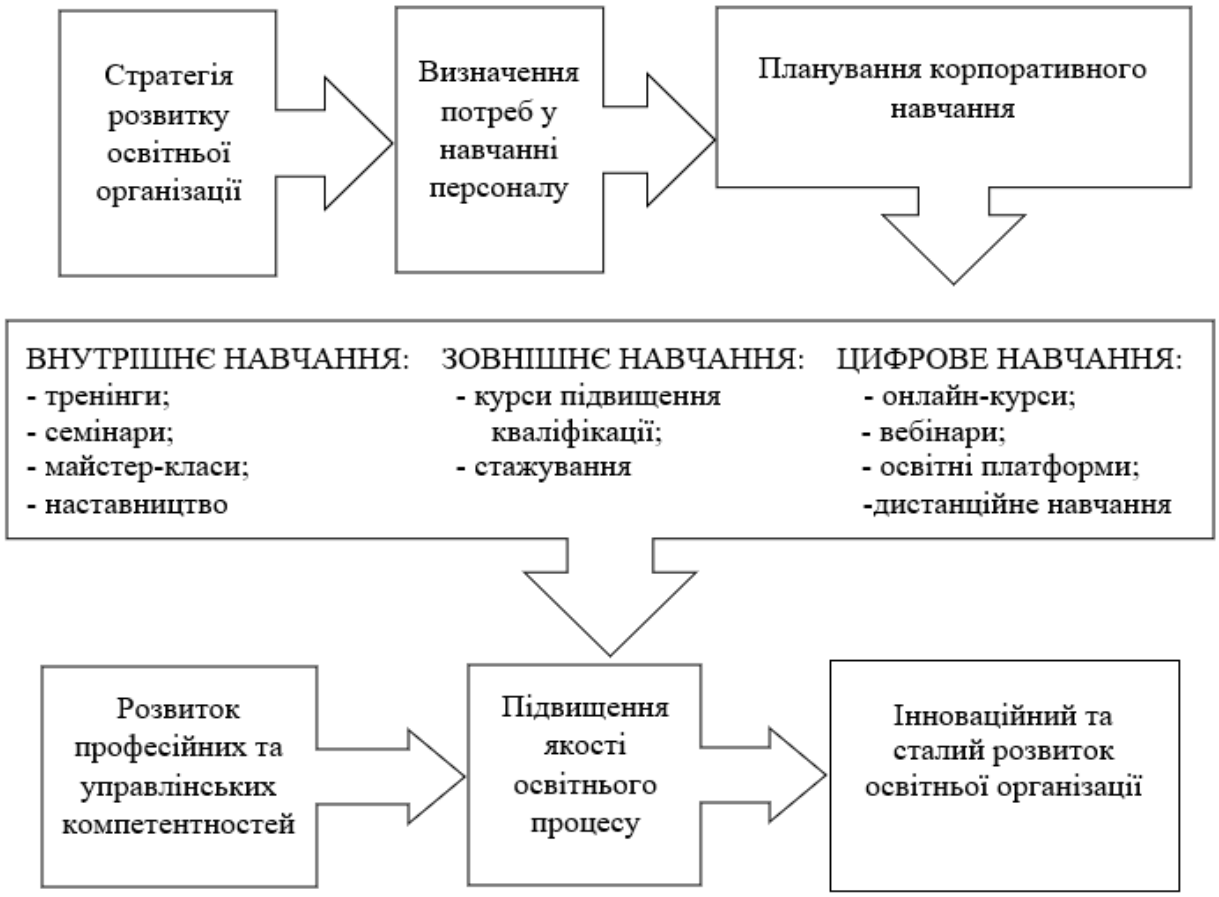


Рис. 2.2. Механізм системи корпоративного навчання персоналу освітньої організації (джерело: створено автором на основі [22])

2.2. Технології корпоративного навчання та розвитку персоналу

У сучасних умовах розвитку організацій важливим елементом системи управління персоналом виступають технології корпоративного навчання, які забезпечують формування професійних, управлінських та соціальних компетентностей працівників. Зростання ролі людського капіталу в організаційному розвитку обумовлює необхідність впровадження ефективних освітніх технологій, спрямованих на безперервний професійний розвиток персоналу.

З урахуванням специфіки освітніх організацій, технології корпоративного навчання персоналу освітньої організації доцільно визначити як системно організовану сукупність форм, методів, інструментів і процедур навчання персоналу, що забезпечують цілеспрямований розвиток професійних

компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей та потреб розвитку освітньої організації. Технології корпоративного навчання охоплюють сукупність методів, форм та інструментів організації освітнього процесу в межах організації. Вони спрямовані на розвиток людського капіталу, формування організаційної культури навчання та підтримку інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що технології корпоративного навчання у сфері освіти мають певну специфіку, яка відрізняє їх від аналогічних технологій у бізнес-середовищі. Зокрема, вони поєднують у собі як елементи професійного навчання персоналу, так і педагогічні підходи до організації освітнього процесу, що зумовлено особливостями діяльності освітніх організацій.

Однією з ключових концепцій розвитку корпоративного навчання є ідея організації, що навчається, запропонована Пітером Сенге [30]. Відповідно до цієї концепції організація повинна створювати умови для постійного навчання своїх працівників, стимулювати обмін знаннями та сприяти розвитку колективного мислення. Такий підхід дозволяє організаціям адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність.

У сучасних умовах розвитку освітніх організацій особливого значення набуває використання різноманітних технологій корпоративного навчання, які забезпечують підвищення професійної компетентності працівників, сприяють формуванню інноваційного потенціалу організації та підвищують ефективність управління персоналом. Вибір конкретних технологій навчання залежить від стратегічних цілей організації, рівня професійної підготовки персоналу та особливостей освітнього середовища.

Однією з найбільш поширених технологій корпоративного навчання є тренінгові технології. Вони передбачають використання інтерактивних методів навчання, що сприяють активній участі працівників у процесі здобуття знань та формування практичних навичок. Тренінги спрямовані на формування практичних навичок, розвиток комунікативних та управлінських

компетентностей, а також на вдосконалення професійної діяльності працівників. Тренінги є ефективним інструментом розвитку персоналу, оскільки поєднують теоретичні знання з практичною діяльністю та сприяють формуванню професійних практичних компетентностей. До переваг тренінгових технологій належать їх практична спрямованість, можливість активної взаємодії учасників та швидке засвоєння нових знань. Водночас серед недоліків можна виділити необхідність залучення кваліфікованих тренерів, значні організаційні витрати та обмеженість тривалості навчального впливу.

У діяльності освітніх організацій тренінгові технології можуть використовуватися для підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку управлінських компетентностей керівників, а також формування навичок командної роботи. Наприклад, у закладі освіти можуть проводитися тренінги з використання цифрових технологій навчання, інтерактивних методів викладання або розвитку емоційного інтелекту педагогів.

Важливе місце в системі корпоративного навчання займає наставництво (менторинг), яке передбачає передачу професійного досвіду від більш досвідчених працівників до молодих спеціалістів. Такий підхід сприяє адаптації нових працівників, формуванню професійної ідентичності та розвитку організаційної культури [27].

Перевагами наставництва є індивідуальний підхід до професійного розвитку працівників, можливість передачі практичного досвіду та формування корпоративної культури організації. Проте ефективність цієї технології значною мірою залежить від рівня мотивації наставника та його професійної компетентності.

Ця технологія є особливо актуальною для освітніх організацій, оскільки педагогічна діяльність значною мірою базується на професійному досвіді та педагогічній майстерності. Наприклад, у закладі освіти наставником може виступати досвідчений учитель або методист, який допомагає молодому педагогові адаптуватися до професійної діяльності, організовувати навчальний процес та використовувати сучасні педагогічні технології.

Ще однією важливою технологією розвитку персоналу є коучинг, який спрямований на розкриття потенціалу працівників та стимулювання їхнього професійного зростання. Коучинг представляє собою індивідуалізовану технологію професійного розвитку, що передбачає партнерську взаємодію між коучем і працівником, спрямовану на усвідомлення цілей, розкриття потенціалу та самостійне знаходження ефективних шляхів вирішення професійних завдань відповідно до потреб розвитку освітньої організації. На відміну від традиційного навчання, коучинг орієнтований не на передачу готових знань, а на стимулювання самостійного пошуку рішень [24].

До переваг коучингу належать розвиток лідерських якостей працівників, підвищення їхньої мотивації до професійного зростання та формування відповідальності за результати діяльності. Водночас недоліками цієї технології є необхідність спеціальної підготовки коуча та значні часові витрати.

У діяльності освітніх організацій коучинг може застосовуватися у роботі з керівниками структурних підрозділів, педагогічними працівниками або управлінською командою закладу. Наприклад, керівник закладу освіти може використовувати коучингові підходи для підтримки професійного розвитку педагогів, допомагаючи їм визначати індивідуальні цілі професійного розвитку та знаходити ефективні шляхи їх досягнення.

В умовах цифровізації освіти особливого значення набувають цифрові технології навчання, які забезпечують можливість безперервного професійного розвитку працівників незалежно від місця їх перебування. Це особливо актуально для освітніх організацій України, які функціонують в умовах воєнного стану та змушені використовувати дистанційні форми роботи.

Цифрові технології корпоративного навчання можуть реалізовуватися через онлайн-курси, вебінари, дистанційні освітні платформи або внутрішні корпоративні системи навчання. Використання цифрових технологій дозволяє організаціям створювати ефективні системи безперервного навчання персоналу та забезпечувати швидке оновлення професійних знань.

До основних переваг цифрового навчання належать доступність, гнучкість та можливість індивідуалізації освітнього процесу. Водночас серед недоліків можна відзначити залежність від технічної інфраструктури, необхідність розвитку цифрових компетентностей працівників та зниження рівня безпосередньої взаємодії між учасниками навчання.

Однією з ефективних технологій корпоративного навчання є змішане навчання, яке поєднує традиційні та дистанційні форми навчання. Такий підхід дозволяє поєднати переваги очного навчання та цифрових освітніх технологій, забезпечуючи гнучкість та ефективність освітнього процесу.

Важливим інструментом розвитку персоналу є також проєктне навчання, яке передбачає залучення працівників до виконання практичних завдань або реалізації освітніх проєктів. Використання проєктних технологій дозволяє працівникам набувати практичного досвіду шляхом участі у вирішенні реальних організаційних завдань. Така технологія сприяє розвитку творчого та стратегічного мислення, формуванню інноваційних компетентностей, вмінь управлінням змінами та підвищенню ефективності командної роботи.

Перевагами проєктного навчання є практична спрямованість, розвиток інноваційного потенціалу працівників та формування навичок командної роботи. Водночас серед недоліків можна відзначити складність організації таких проєктів та необхідність додаткових ресурсів.

У практиці освітніх організацій проєктне навчання може реалізовуватися через участь педагогів у розробленні інноваційних освітніх програм, створенні цифрових навчальних ресурсів або реалізації міждисциплінарних освітніх проєктів. Наприклад, педагогічний колектив може працювати над створенням шкільної STEM-лабораторії або впровадженням нової освітньої програми з медіаграмотності.

У контексті розвитку освітніх організацій важливу роль відіграють технології професійних спільнот. Професійні спільноти педагогічних працівників сприяють обміну досвідом, поширенню інноваційних педагогічних практик та формуванню культури колективного навчання. У межах таких

спільнот педагоги мають можливість обговорювати професійні проблеми, спільно шукати шляхи їх вирішення та впроваджувати нові освітні технології. Перевагами цієї технології є розвиток професійного середовища, формування культури співпраці та підвищення якості освітнього процесу. Однак її ефективність залежить від активності учасників та рівня організації роботи таких спільнот.

У сфері освіти такими спільнотами можуть бути методичні об'єднання педагогів, професійні асоціації або освітні форуми. Наприклад, у закладі освіти можуть функціонувати методичні об'єднання вчителів різних предметів, де педагоги обговорюють сучасні методики навчання, обмінюються досвідом використання інноваційних педагогічних технологій та аналізують результати освітньої діяльності.

З метою комплексного аналізу та узагальнення основних підходів до застосування технологій корпоративного навчання доцільно представити їх характеристику, форми реалізації, а також значення для розвитку персоналу освітньої організації у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Технології корпоративного навчання та їх значення для розвитку персоналу освітньої організації

Технологія корпоративного навчання	Характеристика технології	Основні форми реалізації	Переваги застосування	Результати для освітньої організації	Результати для персоналу
Тренінгові технології	Інтерактивні методи навчання, спрямовані на формування практичних професійних навичок	тренінги, семінари, воркшопи, ділові ігри	активізація навчального процесу; розвиток комунікаційних та професійних компетентностей	підвищення якості освітнього процесу; впровадження сучасних педагогічних технологій	підвищення професійної компетентності педагогів; розвиток командної взаємодії
Наставництво (менторинг)	Передача професійного досвіду від досвідчених працівників молодим спеціалістам	індивідуал. наставництво педагогічні майстерні	професійна адаптація молодих працівників; формування професійної майстерності	збереження професійного досвіду та розвиток корпоративної культури	швидка адаптація молодих педагогів; формування професійної майстерності

Коучинг	Індивідуальна технологія розвитку професійного потенціалу працівників	коуч-сесії, індивідуальні консультації	підвищення мотивації до професійного розвитку; розвиток лідерських якостей	підвищення ефективності управління та розвитку персоналу	формування лідерських якостей; підвищення відповідальності за результати діяльності
Цифрові технології навчання	Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні	онлайн-курси, вебінари, освітні платформи	доступність та гнучкість навчання; розвиток цифрових компетентностей	цифровізація освітнього середовища; безперервний розвиток персоналу	розвиток цифрових компетентностей можливість безперервного навчання
Проєктне навчання	Реалізація практичних завдань та освітніх проєктів	командні проєкти, дослідницькі програми	розвиток творчого мислення; формування інноваційних компетентностей	реалізація інноваційних освітніх програм	формування інноваційних компетентностей; розвиток навичок командної роботи
Професійні спільноти	обмін досвідом між працівниками	методичні об’єднання, професійні клуби, педагогічні форуми	розвиток професійного середовища; поширення кращих практик	формування культури колективного навчання	розширення професійних знань; розвиток культури співпраці

Джерело: упорядковано автором на основі праць [24]; [27]; [30].

Для забезпечення ефективності впровадження технологій корпоративного навчання в освітніх організаціях доцільно дотримуватися певної послідовності дій, що утворюють цілісний управлінський механізм розвитку персоналу, який реалізується через такі етапи: 1) Діагностично-аналітичний, який передбачає визначення потреб у навчанні, аналіз рівня компетентностей працівників та узгодження цілей розвитку персоналу зі стратегічними цілями організації. 2) Проєктувальний, що полягає у розробленні програм навчання, виборі відповідних технологій і форм його реалізації з урахуванням специфіки організації та ресурсного забезпечення. 3) Організаційно-впроваджувальний - реалізація обраних технологій, організація навчального процесу та залучення необхідних ресурсів і фахівців. 4) Моніторингово-оцінювальний - визначення результатів навчання, рівня сформованості компетентностей і впливу на діяльність організації. 5) Коригувально-розвивальний - вдосконалення системи

навчання, оновлення програм і технологій відповідно до отриманих результатів і змін зовнішнього середовища.

Відповідно, механізм застосування технологій корпоративного навчання включає цільовий (визначення стратегічних цілей розвитку персоналу); змістовий (формування програм і змісту навчання); технологічний (вибір форм, методів і інструментів навчання); організаційний (забезпечення умов реалізації навчання) та результативний (оцінювання ефективності та впливу на розвиток організації) компоненти, що забезпечують системність, безперервність і ефективність розвитку персоналу освітньої організації.

Отже, технології корпоративного навчання є важливим інструментом реалізації системи розвитку персоналу освітньої організації, забезпечуючи цілеспрямоване формування професійних компетентностей працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності. Сучасні технології корпоративного навчання характеризуються різноманітністю форм і методів, поєднанням традиційних та інноваційних підходів, а також орієнтацією на практичне застосування знань. Найбільш ефективними в умовах трансформації освіти є інтерактивні, індивідуалізовані та цифрові технології навчання, які сприяють розвитку професійного потенціалу персоналу, підвищенню його мотивації та формуванню здатності до безперервного навчання. Водночас результативність застосування технологій корпоративного навчання залежить від їх системного поєднання, відповідності стратегічним цілям освітньої організації та рівня управлінського забезпечення даного процесу. Ефективне використання технологій корпоративного навчання сприяє не лише професійному розвитку персоналу, але й забезпечує інноваційний розвиток освітньої організації загалом.

ВИСНОВКИ

Розгляд проблематики управління розвитком освітньої організації в контексті нормативного регулювання та корпоративного навчання дозволяє окреслити цілісне бачення сучасної моделі функціонування закладів освіти

в умовах динамічних суспільних трансформацій. Сучасна освітня організація постає як відкрита соціально-економічна система, розвиток якої визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й впливом зовнішнього середовища, передусім нормативно-правового поля та викликів, пов’язаних із кризовими явищами, зокрема воєнним станом.

Управління розвитком освітньої організації є багатовекторним процесом, що поєднує стратегічні, адаптивні та інноваційні підходи. У центрі такого управління перебуває не лише досягнення поточних результатів освітньої діяльності, а й формування здатності організації до саморозвитку, гнучкого реагування на зміни та довгострокового зростання. Це зумовлює необхідність інтеграції різних управлінських концепцій, що дозволяють забезпечити баланс між стабільністю функціонування та динамікою розвитку.

Нормативно-правове регулювання у цьому контексті виступає не просто системою обмежень і вимог, а важливим інституційним середовищем, яке задає рамки, орієнтири та можливості для розвитку освітніх організацій. Його роль проявляється у визначенні стандартів якості освіти, механізмів управління, рівня автономії закладів, а також у створенні умов для впровадження інновацій. Водночас у сучасних умовах спостерігається тенденція до підвищення гнучкості нормативного регулювання, що особливо актуалізується в період воєнного стану, коли освітні організації функціонують у ситуації невизначеності та потребують швидких управлінських рішень.

Актуалізація проблеми розвитку персоналу освітніх організацій природно пов’язується із зростанням ролі корпоративної освіти як внутрішнього механізму забезпечення якості та ефективності діяльності. Корпоративне навчання в цьому аспекті розглядається не лише як форма підвищення кваліфікації, а як стратегічний ресурс розвитку, що забезпечує узгодженість індивідуальних професійних траєкторій працівників із цілями організації. Воно формує основу для розвитку кадрового потенціалу, зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності освітньої установи.

Змістовне наповнення корпоративної освіти визначається різноманітністю технологій навчання, які відображають сучасні тенденції у сфері освіти дорослих і професійного розвитку. Поєднання традиційних та інноваційних підходів, зокрема інтерактивних, цифрових і практико-орієнтованих технологій, створює умови для більш ефективного засвоєння знань і формування компетентностей. Особливого значення набувають ті технології, що орієнтовані на розвиток рефлексії, самостійності, комунікації та лідерських якостей, адже саме ці характеристики визначають здатність персоналу діяти в умовах змін.

Узагальнення представлених у розділі підходів дозволяє розглядати розвиток освітньої організації як результат взаємодії трьох ключових компонентів: нормативно-правового середовища, системи управління та механізмів розвитку персоналу. Взаємозв'язок цих компонентів формує основу для сталого функціонування та інноваційного розвитку організації, забезпечуючи її здатність адаптуватися до сучасних викликів і водночас зберігати стратегічну спрямованість діяльності.

Сучасна освітня організація розвивається в умовах постійного балансу між регламентованістю та гнучкістю, стабільністю та інноваційністю, зовнішнім впливом і внутрішнім потенціалом. У цьому балансі корпоративна освіта виступає важливим інструментом активізації внутрішніх ресурсів організації, тоді як нормативно-правове забезпечення визначає рамкові умови її функціонування та розвитку.

Подальше осмислення означеної проблематики відкриває перспективи для поглиблення досліджень у напрямі інтеграції управлінських, освітніх і правових підходів до розвитку освітніх організацій, зокрема в умовах цифровізації, післявоєнного відновлення та посилення ролі людського капіталу як ключового ресурсу освітньої системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: теорія і практика.* 2024. DOI: 10.28925/2311-2409.2024.411.
2. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін. *Директор школи*. 2017. № 1. С. 12–21. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf (дата звернення: 27.03.2026)
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 27.03.2026).
4. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Освіта і наука – основа інноваційного людського розвитку. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (2). С. 1–5. URL: https://surl.li/qcsdqk (дата звернення: 27.03.2026).
5. Луговий В. І. Управління розвитком освіти: теоретико-методологічні засади. Київ: Педагогічна думка, 2018. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7486-38-0-2020.
6. Нормативні документи щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. URL: https://chernivci-osvita.gov.ua/normativni-dokumenti-schodo-organizacii-osvitnogo-procesu-v-umovah-voennogo-stanu-10-03-45-20-02-2023/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.03.2026)
7. Носуліч Г. Корпоративна освіта – підходи до визначення терміну. *Молодь і ринок*. 2018. № 6 (161). С. 154–159. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2018.137052.
8. Освітній заклад: функціонування, організація безпеки та стратегія розвитку в умовах воєнного стану: монографія / С. В. Захарін. Київ : Педагогічна думка, 2024. 196 с. URL: https://surl.li/qolszt (дата звернення: 27.03.2026).
9. Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни: монографія / за ред. Ж. Таланової.

Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7644-58-2-2023.

10. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/ 2022#Text (дата звернення: 27.03.2026).
11. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 27.03.2026).
12. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.03.2022 №274. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0274729-22 (дата звернення: 27.03.2026).
13. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану: Лист Міністерства освіти і науки України від 29.03.2022 №1/3737-22. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/86164/ (дата звернення: 27.03.2026).
14. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 27.03.2026).
15. Про організацію освітнього процесу в умовах військових дій: Лист Міністерства освіти і науки України від 06.03.2022 №1/3371-22. URL: https://www.schoollife.org.ua/pro-organizatsiyu-osvitnogo-protsesu/#google_vignette (дата звернення: 27.03.2026).
16. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19 (дата звернення: 27.03.2026).
17. Про підготовку закладів освіти до нового навчального року та опалювального сезону в умовах воєнного стану: Лист Міністерства освіти і науки України від 26.07.2022 №1/8462-22. URL: https://www.schoollife.org.ua/pro-optymizatsiyu-vykonannya-zahodiv-z-pidgotovky-zakladiv-osvity-do-novogo-navchalnogo-roku-ta-opalyuvalnogo-

sezonu-v-umovah-voyennogo-stanu/#google_vignette (дата звернення: 27.03.2026).

18. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 (дата звернення: 27.03.2026).
19. Про початок навчального року під час дії правового режиму воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 №711. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pochatok-navchalnogo-roku-pid-chas-diyi-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu-v-ukrayini-i240622-711 (дата звернення: 27.03.2026).
20. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 27.03.2026).
21. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 27.12.2019 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text (дата звернення: 27.03.2026).
22. Сисоєва С., Проценко О. Реалізація концепції безперервної освіти в європейському освітньому просторі: нормативне забезпечення. *Безперервна професійна освіта: теорія та практика*. 2020. № 2. С. 78–84. DOI: https://doi.org/10.28925/1609-8595.2020.2.11.
23. Системи управління освітою під час воєнного стану та перспективи оновлення освіти в повоєнну добу. Матеріали наук.-практ. конф., 2022. DOI: https://doi.org/10.36074/d-oblippo.conference-2022.2.
24. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (Last accessed: 27.03.2026).
25. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 5th ed. London: SAGE Publications, 2020. URL: https://us.sagepub.com/en-us/nam/theories-of-educational-leadership-and-management/book258644 (Last accessed: 27.03.2026).

26. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. URL: https://michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/ (Last accessed: 27.03.2026).
27. Garavan T., Carbery R., Rock A. Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*. 2012. No. 36 (1). P. 5–24. DOI: https://doi.org/10.1108/03090591211192601.
28. OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing, Paris. 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en.
29. Ryabova Z., Prykhodkina N., Ponomarevskyi S. Development of leadership qualities among managers using e-learning: Peculiarities of postgraduate education in Ukraine. *E-Learning Innovations Journal*. 2023. No. 1. P. 22–54. DOI: https://doi.org/10.57125/ELIJ.2023.03.25.02.
30. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. URL: https://www.betterworldbooks.com/product/detail/the-fifth-discipline-the-art-and-practice-of-the-learning-organization-9780385517256/ebook (Last accessed: 27.03.2026).
31. Şenol H. Professional Development of Educational Leaders. IntechOpen, 2019. DOI: https://doi.org/10.5772/intechopen.89260.
32. Shakina E., Barajas Á., Sánchez-Fernández P. Revisiting corporate universities: Strategic choices shaping performance in telecom. *Heliyon*. 2024. V. 10. Issue 14. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34314.
33. Singh V., Verma S., Chaurasia S. Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: Co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*. 2020. No. 122 (3). P. 1275–1302. DOI: https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0.

Частина 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p4
УДК 37:005.6

Олена ГРЕЧАНИК
кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
grechaniklena@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-4671-0724

Олександр ЖМУРКО
в.о. директора Центру забезпечення якості освіти, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
oleksandr.zhmurko@hnpu.edu.ua
https://orcid.org/0009-0002-4072-038X

РОЗДІЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (на прикладі закладу загальної середньої освіти)

Анотація. У розділі монографії здійснено комплексний теоретико-практичний аналіз менеджменту якості освітньої діяльності закладу освіти на прикладі закладу загальної середньої освіти. Розкрито науково-теоретичні засади осмислення понять «якість освіти», «якість освітньої діяльності» та «менеджмент якості», узагальнено сучасні підходи до їх трактування в контексті освітнього менеджменту, концепції TQM, стандартів ESG і внутрішніх систем забезпечення якості освіти. Обґрунтовано організаційно-управлінські механізми забезпечення якості освітньої діяльності, висвітлено роль внутрішнього моніторингу, самооцінювання, стратегічного планування, контролю та управлінських рішень у розвитку закладу освіти.

Особливу увагу приділено управлінській діяльності керівника закладу освіти як ключового суб’єкта забезпечення якості освітньої діяльності.

Визначено основні функції керівника в системі управління якістю освіти, охарактеризовано його професійні компетентності, лідерську роль, здатність до стратегічного прогнозування, організації партнерської взаємодії, цифровізації управлінських процесів і створення безпечного, інклюзивного та мотиваційного освітнього середовища.

У практичній частині розділу представлено результати емпіричного дослідження стану управління якістю освітньої діяльності в комунальному закладі «Харківський ліцей № *** Харківської міської ради». На основі SWOT-аналізу, кваліметричного оцінювання й аналізу культури ухвалення управлінських рішень виявлено сильні та слабкі сторони системи управління, окреслено актуальні проблеми та резерви розвитку закладу в умовах воєнного стану. Установлено, що система менеджменту якості освітньої діяльності в ліцеї функціонує на достатньому рівні, однак потребує вдосконалення за напрямами цифровізації, мотиваційної підтримки учасників освітнього процесу, стратегічного планування, моніторингу та контролю виконання управлінських рішень.

За результатами дослідження розроблено цільовий проєкт удосконалення менеджменту якості освітньої діяльності ліцею в умовах нестабільності, визначено його мету, завдання, етапи реалізації, ресурсне забезпечення, критерії оцінювання ефективності та механізми управління ризиками. Запропоновано методичні рекомендації щодо впровадження проєкту в практику роботи закладу освіти. Доведено, що реалізація запропонованого проєкту сприятиме підвищенню якості освітньої діяльності, розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти, зростанню управлінської культури та адаптивності закладу освіти до сучасних кризових викликів.

Ключові слова: менеджмент якості, заклад загальної середньої освіти, керівник закладу освіти, внутрішня система забезпечення якості освіти, моніторинг якості освіти, управлінські рішення, кваліметричне оцінювання, освітня діяльність, цільовий проєкт.

Olena GRECHANYK
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University (Kharkiv, Ukraine)
o.grechanyk@ hnpu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0002-4671-0724

Oleksandr ZHMURKO
Acting Director of the Center for Educational Quality Assurance, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University (Kharkiv, Ukraine)
oleksandr.zhmurko@hnpu.edu.ua
https://orcid.org/0009-0002-4072-038X

CHAPTER 4. QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ACTIVITIES AT AN EDUCATIONAL INSTITUTION
(using a general secondary school as an example)

Abstract. This chapter of the monograph presents a comprehensive theoretical and practical analysis of quality management in educational activities at an educational institution, using a general secondary school as a case study. The scientific and theoretical foundations for understanding the concepts of "quality of education," "quality of educational activities," and "quality management" are explored, and contemporary approaches to their interpretation in the context of educational management, the TQM concept, ESG standards, and internal educational quality assurance systems are summarized. The organizational and managerial mechanisms for ensuring the quality of educational activities are substantiated, and the role of internal monitoring, self-assessment, strategic planning, control, and managerial decisions in the development of an educational institution is highlighted.

Particular attention is paid to the managerial activities of the head of an educational institution as a key actor in ensuring the quality of educational activities. The main functions of the head of the institution in the educational quality

management system are identified, and their professional competencies, leadership role, ability to engage in strategic forecasting, organize partnerships, digitize management processes, and create a safe, inclusive, and motivating educational environment are characterized.

The practical section of the chapter presents the results of an empirical study on the state of educational quality management at the municipal institution “Kharkiv Lyceum No. *** of the Kharkiv City Council”. Based on SWOT analysis, qualimetric assessment, and analysis of the culture of managerial decision-making, the strengths and weaknesses of the system were identified.

Keywords: quality management, secondary school, school principal, internal quality assurance system, education quality monitoring, management decisions, qualimetric assessment, educational activity, pilot project.

ВСТУП

У період глибоких суспільно-політичних трансформацій, зумовлених реформуванням національної системи освіти, євроінтеграційними процесами та повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України, проблема управління якістю освітньої діяльності в закладах освіти, зокрема в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), набуває виняткової теоретичної та практичної актуальності. Забезпечення високої якості освіти визначено одним із стратегічних пріоритетів державної освітньої політики, що знайшло відображення в положеннях законів України «Про освіту» [23], «Про вищу освіту», «Про повну загальну середню освіту» [24], Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» [20], а також у діяльності Державної служби якості освіти України.

Для закладів освіти прифронтових регіонів, зокрема міста Харкова й Харківської області, забезпечення якості освітньої діяльності ускладнюється комплексом безпекових, соціально-психологічних, організаційних і кадрових чинників. Періодичні обстріли, часткове або повне руйнування освітньої

інфраструктури, перехід на дистанційну чи змішану форми навчання, вимушена міграція учнів і педагогічних працівників, а також підвищене психоемоційне навантаження істотно впливають на стабільність функціонування закладів і рівень досягнення освітніх результатів [2]; [3]; [19]. За таких екстремальних умов особливої ваги набуває ефективне управління якістю освітньої діяльності, спрямоване на збереження її цілісності, доступності, інклюзивності та результативності навіть у кризових ситуаціях.

Сучасне наукове розуміння якості освіти виходить далеко за межі формального фіксування навчальних досягнень і охоплює сукупність характеристик освітнього процесу, освітнього середовища, управлінських рішень, професійної діяльності педагогічних працівників і кінцевих компетентнісних результатів здобувачів освіти [4]; [7]; [11]; [12]; [15]; [21]; [37]. Відповідно, управління якістю освітньої діяльності вимагає від керівника закладу системного підходу, стратегічного мислення, здатності до проєктування й упровадження змін, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також активного використання інструментів моніторингу, самооцінювання та обґрунтованого ухвалення управлінських рішень.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю адаптації загальнодержавних вимог і моделей забезпечення якості освіти до специфіки функціонування ЗЗСО в умовах нестабільності та кризових викликів. Особливої практичної значущості набуває розроблення прикладних, контекстно-орієнтованих управлінських рішень і цільових проєктів удосконалення системи управління якістю, які можуть бути ефективно впроваджені в реальну діяльність конкретного закладу освіти.

Об’єктом дослідження є процес управління освітньою діяльністю в закладі загальної середньої освіти. Предметом дослідження виступають управлінські механізми, інструменти й умови забезпечення й удосконалення якості освітньої діяльності в закладі загальної середньої освіти.

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика управління якістю освітньої діяльності ґрунтується на фундаментальних положеннях загального менеджменту якості, сформованих у працях класиків зарубіжної науки – В. Демінга [10], Дж. Джурана, А. Фейгенбаума та інших. Ці підходи стали методологічною основою для адаптації принципів тотального управління якістю (Total Quality Management) до освітньої сфери [38].

У сучасних українських науково-педагогічних дослідженнях значна увага приділяється з'ясуванню сутності категорій «якість освіти» та «якість освітньої діяльності», а також розробленню механізмів їх забезпечення в закладах освіти різних типів. Зокрема, у працях Т. Лукіної, С. Вітвицької, І. Єгорової, Н. Панасюк та інших учених обґрунтовано структурні компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти, окреслено інструменти моніторингу та самооцінювання, а також актуалізовано перехід від традиційних контрольно-інспекційних моделей до розвивальних управлінських підходів у контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» [4; 15; 26]. Важливим напрямом наукових пошуків є вивчення ролі керівника ЗЗСО в управлінні якістю освітньої діяльності. У роботах В. Григораша, Л. Даниленко, Г. Єльникової, Л. Калініної, О. Мармази, Т. Махині, З. Рябової, О. Темченко, Т. Хлєбнікової та інших розкрито зміст управлінських функцій керівника й обґрунтовано вимоги до його професійної компетентності, що стало підґрунтям для розроблення сучасного Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти [17]; [25]; [30].

Водночас наявні теоретичні напрацювання недостатньо повно враховують специфіку практичної реалізації управління якістю освітньої діяльності в умовах нестабільного функціонування освітньої системи, зокрема в прифронтових регіонах. Це зумовлює потребу в подальшому дослідженні прикладних аспектів зазначеної проблеми та розробленні цільових управлінських рішень, адаптованих до реальних умов діяльності конкретного закладу освіти.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних шляхів удосконалення менеджменту якості освітньої діяльності в закладі загальної середньої освіти на основі аналізу сучасних наукових підходів та емпіричного вивчення управлінської практики конкретного закладу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти та подальшому розвитку теоретичних уявлень про роль керівника освітньої організації як ключового суб'єкта цього процесу. Обґрунтовано комплекс управлінських механізмів удосконалення якості освітньої діяльності та розроблено цільовий проєкт її управлінського вдосконалення на основі емпіричного аналізу практики конкретного закладу. Набули подальшого розвитку ідеї системного та кваліметричного підходів до управління якістю в умовах кризових викликів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання розробленого цільового проєкту та методичних рекомендацій у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти з метою підвищення ефективності управління якістю освітньої діяльності, а також у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації управлінських кадрів галузі.

1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1 Наукові підходи до осмислення менеджменту якості освіти та освітньої діяльності

Дослідження менеджменту якості освітньої діяльності закладу освіти потребує комплексного осмислення категорії «якість» як фундаментального поняття, що має міждисциплінарний характер і використовується в різних наукових парадигмах. Багатозначність цього поняття зумовлює існування різних підходів до його трактування, що відображають еволюцію наукових уявлень про сутність якості та механізми її забезпечення [2]; [3]; [29].

У філософському дискурсі якість традиційно розглядають як внутрішню визначеність об'єкта, що забезпечує його цілісність і відмінність від інших.

Водночас діалектичний підхід акцентує увагу на динамічному характері якості, її змінюваності внаслідок розвитку та переходу кількісних змін у якісні. Така інтерпретація створює методологічну основу для розуміння якості освіти як процесуальної та динамічної категорії [5].

Подальша еволюція поняття якості відбувалася в межах економічної та управлінської науки. У працях класиків менеджменту якості, зокрема В. Демінга [10], Дж. Джурана, Ф. Кросбі, якість розглянуто як результат цілеспрямованої управлінської діяльності. Необхідно зазначити, що підхід В. Демінга базується на ідеї безперервного вдосконалення процесів і системного мислення; Дж. Джуран акцентує увагу на управлінні якістю як сукупності планування, контролювання та покращення; Ф. Кросбі визначає якість як відповідність вимогам, підкреслюючи важливість стандартів.

Порівняльний аналіз цих підходів дозволяє зробити висновок, що американська школа менеджменту якості зорієнтована на процеси та управління, у той час як європейські підходи більше акцентують увагу на інституційних механізмах і стандартизації. Проте сучасні моделі інтегрують обидва підходи. Так, у сучасній науці сформувалося кілька концептуальних підходів до визначення якості:

1) нормативний підхід – якість як відповідність стандартам;
2) функціональний підхід – якість розглядають як придатність до використання;
3) ціннісний підхід – визначення якості подано як співвідношення результату й витрат;
4) стейкхолдерний підхід – підкреслено особливість якості як ступеня задоволення потреб зацікавлених сторін;
5) системний підхід – якість представлено як інтегральну характеристику системи [29]; [37]; [39].

Критичний аналіз цих підходів свідчить, що жоден із них окремо не може адекватно описати складність освітніх процесів. Саме тому в сучасних

дослідженнях домінує інтегративна модель, яка поєднує їхні ключові положення.

Перенесення зазначених підходів у сферу освіти зумовлює трансформацію поняття якості в напрямі його соціалізації. Якість освіти починають розглядати не лише як відповідність стандартам, а як результат взаємодії багатьох суб'єктів освітнього процесу. У цьому контексті особливого значення набуває стейкхолдерний підхід, який ураховує інтереси здобувачів освіти, роботодавців, держави й суспільства загалом.

У педагогічній науці сформувалося кілька підходів до трактування якості освіти, кожен із яких акцентує увагу на окремих її характеристиках:

1) результативний підхід – акцент на навчальних досягненнях;
2) процесуальний підхід – увага до організації освітнього процесу;
3) компетентнісний підхід – орієнтація на сформованість ключових компетентностей;
4) особистісно орієнтований підхід – розвиток індивідуальних здібностей;
5) системний підхід – інтеграція всіх компонентів.

Порівняння цих підходів засвідчує, що еволюція наукових уявлень відбувається від вузького розуміння якості як результату до комплексного бачення якості як характеристики всієї освітньої системи.

Важливим є також розмежування понять «якість освіти» та «якість освітньої діяльності» [6]; [23]; [24]. Якщо перше відображає результати, то друге – процеси та умови їх досягнення. У сучасних дослідженнях підкреслено, що саме управління освітньою діяльністю є ключовим фактором забезпечення якості освіти.

Суттєвий вплив на розвиток теорії якості освіти мають міжнародні підходи, зокрема стандарти забезпечення якості, що базуються на принципах студентоцентрованості, прозорості, підзвітності, безперервного вдосконалення [34]; [35]; [40].

Ці підходи формують основу для побудови як внутрішніх, так і зовнішніх систем забезпечення якості освіти.

Із позицій сучасної теорії управління якістю освітньої діяльності доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів [18]. Такий процесний підхід дозволяє:

- визначати ключові етапи освітнього процесу;
- установлювати показники ефективності;
- здійснювати моніторинг і коригування діяльності.

Важливим елементом сучасних підходів є вимірюваність якості, що можна забезпечити запровадженням системи критеріїв, індикаторів і показників [12]; [15]; [16]. Це дозволяє перейти від декларативного розуміння якості до її об'єктивного оцінювання й управління .

Особливу роль у сучасних дослідженнях відіграє концепція загального управління якістю (TQM), яка передбачає системність управління, залучення персоналу, орієнтацію на споживача, ухвалення рішень на основі даних, безперервне вдосконалення [29]; [38].

У сфері освіти ця концепція трансформується у формування культури якості, що передбачає відповідальність усіх учасників освітнього процесу за результати діяльності.

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації відбувається подальше ускладнення підходів до розуміння якості освіти. Її дедалі більше пов'язують із такими характеристиками, як адаптивність, гнучкість, інноваційність і здатність до безперервного навчання. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів і розроблення нових моделей управління якістю освітньої діяльності.

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що якість освітньої діяльності є складним інтегративним явищем, яке не може бути зведене до окремих характеристик або показників. Її забезпечення потребує поєднання різних теоретичних підходів, використання сучасних управлінських концепцій і впровадження системного менеджменту якості, орієнтованого на безперервний розвиток освітньої системи.

Суттєвий внесок у розвиток теорії якості освіти зробили як зарубіжні, так і українські науковці, що дозволяє розглядати сучасну концепцію менеджменту якості освіти як результат інтеграції різних наукових традицій.

Серед європейських дослідників важливу роль відіграють праці Г. Лі та Д. Грін, які запропонували одну з найвпливовіших типологій підходів до визначення якості освіти. Вони виокремлюють такі інтерпретації якості, як винятковість, відповідність стандартам, придатність до цілей, співвідношення «цінність – ресурси», трансформаційний процес.

Здійснений нами аналіз цієї типології свідчить, що вона є універсальною та придатною для різних освітніх систем, проте її обмеженням є недостатня увага до управлінських механізмів забезпечення якості. Фактично вона описує що є якість, але менше пояснює, як її досягати.

Інший важливий напрям представлений працями Д. Вест-Бернхема, який розглядає якість освіти через призму ефективного управління освітніми організаціями. Він підкреслює роль лідерства, організаційної культури та стратегічного управління. На відміну від Гарві та Грін, цей підхід є більше практико зорієнтованим, однак його слабкою стороною залишається відносно менша увага до вимірюваності якості.

У контексті європейських стандартів значний вплив мають підходи, закладені в документах Європейської асоціація із забезпечення якості у вищій освіті [32]; [34]; [35]. Вони формують модель, у якій якість освіти розглядають як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості. Перевагою цього підходу є його системність та орієнтація на прозорість, однак певним недоліком виступає його нормативна спрямованість, що може обмежувати гнучкість освітніх установ.

Українська наукова традиція також містить вагомі напрацювання у сфері якості освіти. Зокрема, В. Кремень розглядає якість освіти в контексті гуманістичної парадигми, акцентуючи увагу на розвитку особистості та формуванні її ціннісних орієнтацій. Перевагою цього підходу є його

світоглядна глибина, однак він потребує доповнення чіткими інструментами оцінювання якості.

Вагомий внесок у розроблення управлінських аспектів зробила Л. Даниленко, яка обґрунтувала необхідність системного підходу до управління якістю освіти та підкреслила роль інноваційних управлінських технологій. Її підхід є більше прикладним, проте в окремих випадках недостатньо враховано міжнародні стандарти забезпечення якості.

У дослідженнях Г. Єльникової та представників її наукової школи якість освіти розглянуто як результат ефективної взаємодії всіх компонентів освітньої системи [1]; [12]. Автори акцентують увагу на внутрішньому моніторингу та управлінських механізмах. Сильною стороною цього підходу є його системність, однак він потребує більше чіткої операціоналізації показників якості.

Порівняльний аналіз українських і європейських підходів дозволяє виявити низку принципових відмінностей:

- європейські дослідження зорієнтовані на стандартизацію, прозорість і порівняння результатів;
- українські – більше зосереджені на педагогічних і гуманістичних аспектах якості;
- зарубіжні підходи мають вищий рівень формалізації та вимірюваності;
- вітчизняні – глибше розкривають змістовну сутність освітніх процесів.

Водночас спільною тенденцією є перехід до розуміння якості як динамічного, багатовимірного та керованого процесу.

З урахуванням наведеного, доцільно стверджувати, що сучасна концепція менеджменту якості освіти формується на перетині:

- філософських уявлень про якість як сутнісну характеристику;
- управлінських підходів до її забезпечення;
- педагогічних концепцій розвитку особистості;
- міжнародних стандартів і практик.

Такий інтегративний підхід дозволяє подолати обмеження окремих теорій і створює підґрунтя для формування ефективної системи управління якістю освітньої діяльності закладу освіти.

1.2 Організаційно-управлінські механізми менеджменту якості освіти й освітньої діяльності в закладі освіти

Незважаючи на значний розвиток теоретико-методологічних засад управління, сформованих у працях класиків менеджменту та сучасних дослідників (М. Альберт, С. О'Доннел, В. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль та інші), а також учених, що спеціалізуються на проблемах управління закладами освіти (О. Адаменко, В. Григораш, І. Гришина, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Г. Кравченко, В. Крижко, О. Мармаза, Є. Павлютенков та інші), на сучасному етапі розвитку педагогічної науки все ще відсутній уніфікований, загальновизнаний підхід до визначення параметрів, критеріїв та індикаторів якості освіти, організації освітнього процесу, а також оцінювання діяльності закладів освіти, зокрема й загальної середньої.

У науковій літературі можна простежити значну варіативність концептуальних підходів до формування системи критеріїв якості освіти, методів її вимірювання й інструментів оцінювання, що свідчить про недостатній рівень методологічної та нормативної уніфікації в цій сфері [1]; [8]; [9]; [28]; [30]. Така ситуація ускладнює формування єдиних підходів до управління якістю та створює передумови для фрагментарності управлінських практик. Одночасно в значній частині досліджень зберігається орієнтація на традиційні, інколи застарілі управлінські підходи щодо організації діяльності педагогічного персоналу, управління освітнім процесом і функціонуванням закладу освіти, які недосконало та/або неповно відповідають сучасним викликам освітньої реформи, цифрової трансформації, інноваційного розвитку й соціально-економічної динаміки суспільства.

Окремі складові проблеми управління якістю освітньої діяльності активно досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, значну увагу приділено вивченню принципів управління (А. Кузітецький, О. Кузьмін, С. Кульневич, М. Мартиненко, О. Мельник та інші), що охоплюють визначення стратегічних цілей розвитку закладу освіти, формування його організаційної структури й забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами.

Важливим напрямом наукових досліджень є також вивчення управлінських функцій і методів управління (Г. Єльникова, В. Пікельна, Т. Пономаренко, Т. Сорочан, Р. Шаповал, Є. Хриков та інші), що включають планування, організування, координування, контролювання й регулювання освітніх процесів як взаємопов'язаних елементів цілісної управлінської системи закладу освіти.

Окремий блок досліджень присвячено питанням управління якістю освітньої діяльності шляхом розвитку педагогічного колективу як єдиної професійної команди (О. Александрова, Н. Костроміна, Дж. Максвелл, С. Рєзник, Н. Романова, Н. Солова, О. Темченко, Дж. Трейсон, Т. Хлєбнікова, Д. Шматко та інші). У межах цього підходу акцентовано увагу на формуванні командної взаємодії, колективної відповідальності за результати освітньої діяльності, а також на інтеграції інноваційних педагогічних практик у повсякденну освітню діяльність.

Водночас, попри наявність значного масиву наукових напрацювань, зберігається актуальна потреба в подальшому теоретичному осмисленні та методологічному уточненні механізмів управління якістю освіти й освітньої діяльності закладів освіти [7]. Особливо це стосується питань інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси, удосконалення внутрішніх процедур самооцінювання, розвитку системи зовнішнього оцінювання якості, а також гармонізації критеріїв якості освіти з державними стандартами й очікуваннями основних стейкхолдерів освітнього процесу.

Зазначені проблеми набувають особливої значущості в умовах інтенсивних реформ у сфері освіти України, активної цифрової трансформації освітнього середовища, а також необхідності забезпечення безперервності освітнього процесу й підтримання високих стандартів якості в закладах освіти, що функціонують у складних соціально-економічних умовах, зокрема на прифронтових і постконфліктних територіях.

Управління якістю освіти в конкретному закладі освіти має комплексний, системний і багатовимірний характер, оскільки передбачає одночасне врахування потреб і очікувань споживачів освітніх послуг, дотримання вимог державних освітніх стандартів, забезпечення належного рівня якості освітніх програм і процедур, а також організацію системного контролю якості та впровадження превентивних заходів щодо запобігання її зниженню.

Управлінська діяльність у закладі освіти охоплює такі взаємопов’язані ключові напрями:

- людські ресурси, що передбачають управління якістю педагогічного й адміністративного персоналу, його професійним розвитком і мотивацією;
- зміст освіти, що охоплює управління якістю освітніх програм, навчальних планів, компонентів і навчально-методичного забезпечення;
- освітні технології, що включають методики навчання, організаційні форми освітнього процесу та педагогічні інновації, спрямовані на розвиток здобувачів освіти;
- освітнє середовище, яке охоплює матеріально-технічне, інформаційне, науково-методичне і психологічно безпечне забезпечення освітнього процесу;
- фінансово-економічне забезпечення, що передбачає ефективне управління ресурсами закладу освіти, раціональне використання фінансів та їх спрямування на підтримку й розвиток освітньої діяльності.

Важливим складником сучасної теорії та практики управління виступає категорія «механізм управління», яку в науковій літературі трактують багатозначно та міждисциплінарно. У зв’язку із цим особливої актуальності

набуває визначення ефективних організаційно-управлінських механізмів забезпечення якості освіти. Узагальнення підходів дозволяє визначити, що під механізмом управління дослідники розуміють:

- систему ухвалення й реалізації управлінських рішень;
- сукупність управлінських технологій, методів і процедур;
- цілісну організаційну систему, що включає структуру, норми, інструменти та методи впливу на об'єкт управління;
- комплекс практичних дій, управлінських важелів і стимулів, за допомогою яких керівна ланка забезпечує ефективне функціонування закладу освіти як соціально-педагогічної системи, орієнтованої на досягнення визначених цілей [2]; [3]; [7].

Аналіз сучасної наукової літератури, нормативно-правових актів, а також узагальнення практичного досвіду функціонування закладів освіти уможливлює виокремлення ключових етапів механізму управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти.

1. Дослідження потреб і очікувань споживачів освітніх послуг. Цей етап передбачає систематичне збирання, аналізування й інтерпретацію інформації щодо запитів органів управління освітою, здобувачів освіти, їхніх батьків і представників громадськості стосовно якості навчання, виховання й розвитку. Важливим є також виявлення проблемних зон у діяльності закладу, аналіз зворотного зв'язку від випускників щодо якості здобутої освіти та труднощів у подальшій професійній або освітній траєкторії, а також моніторинг змін у вимогах до педагогічних кадрів.

2. Формування соціального замовлення на освіту. На основі узагальнених даних здійснюють конструювання соціального замовлення, яке відображає актуальні суспільні потреби та виступає основою для визначення пріоритетів розвитку закладу освіти.

3. Визначення місії, візії та системи цілей розвитку закладу освіти. На цьому етапі формулюють стратегічні й операційні цілі розвитку закладу освіти з урахуванням соціального замовлення, регіонального контексту,

конкурентного середовища освітніх послуг, а також необхідності консолідації педагогічного колективу навколо спільної ідеї підвищення якості освіти.

4. Установлення критеріїв і параметрів оцінювання результатів освітнього процесу. Передбачається розроблення системи показників якості освіти, діагностичних інструментів для оцінювання індивідуального розвитку здобувачів освіти, а також прогнозування освітніх результатів на основі визначених критеріїв.

5. Проблемно-орієнтований аналіз внутрішнього середовища закладу освіти. Здійснюється комплексне оцінювання кадрового потенціалу, організаційної структури та корпоративної культури закладу, рівня організації освітнього процесу (науково-методичного, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення), фінансово-економічних ресурсів та інших ключових компонентів функціонування освітньої системи.

6. Порівняння стратегічних цілей із наявними ресурсами й результатами діяльності. На основі аналізу визначається ступінь відповідності між запланованими результатами й реальним станом функціонування закладу, а також окреслюються напрями коригування діяльності структурних підрозділів.

7. Визначення ключових чинників забезпечення якісно нового рівня освіти. До таких чинників належать: оновлення змісту освіти (модернізація навчальних програм, дисциплін, формування ціннісних орієнтацій); удосконалення організації освітнього процесу (упровадження інноваційних технологій навчання й виховання, використання інформаційно-комунікаційних технологій, психогігієнічних і здоров'язбережувальних технологій, моніторинг самостійної діяльності здобувачів освіти); розвиток умов реалізації освітнього процесу (кадрове, фінансове, матеріально-технічне, правове, психологічне, інформаційне та комунікаційне забезпечення); а також інновації в управлінні (стратегічне планування розвитку, упровадження цифрових управлінських систем, управління за результатами, особистісно орієнтовані управлінські підходи).

8. Мобілізація педагогічного колективу та реалізація програми розвитку закладу освіти. На цьому етапі забезпечується практична реалізація заходів програми розвитку закладу, координація діяльності педагогічного колективу, упровадження процедур забезпечення якості освітніх послуг, а також систематичне коригування управлінських рішень на основі результатів моніторингу та контролю.

Відтак управління якістю освіти в закладі освіти розглядають як складну, багаторівневу систему взаємопов'язаних управлінських процесів, що забезпечують відповідність освітніх послуг сучасним суспільним вимогам, очікуванням учасників освітнього процесу та державним стандартам. Одночасно ця система спрямована на безперервне вдосконалення діяльності закладу освіти, підвищення її ефективності та результативності в умовах динамічних соціальних змін.

Зазначимо, що модернізація механізмів управління освітньою сферою передусім передбачає інституціоналізацію процесів вимірювання й оцінювання результативності освітньої діяльності. Ідеться про формування цілісної системи моніторингу якості освіти, що забезпечує не лише фіксацію досягнутих результатів, а й дає можливість визначати ефективність управлінських рішень та їхній вплив на якість освітнього процесу як на рівні окремого закладу освіти, так і в межах національної освітньої системи загалом.

Відповідно до підходу Т. Лукіної [15], управління якістю освіти розглядають як комплексну систему взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення відповідності освітнього процесу встановленим стандартам, нормативним вимогам і очікуванням учасників освітнього процесу. У структурі цієї системи виокремлюють кілька ключових компонентів.

Зокрема, контроль якості (quality control) передбачає реалізацію зовнішніх процедур оцінювання, спрямованих на перевірку ступеня досягнення запланованих результатів та відповідності встановленим критеріям.

Моніторинг якості (quality monitoring) охоплює систематичне відстеження й аналіз визначених показників або індикаторів, що дозволяє

оцінити фактичний рівень досягнення результатів, а також ефективність використання ресурсів у процесі освітньої діяльності [31].

Оцінювання якості (quality assessment) включає комплекс процедур як зовнішньої експертної оцінки, так і внутрішнього самооцінювання закладу освіти, що реалізується завдяки послідовним етапам планування, аналізування та корегування діяльності [26]; [37].

Забезпечення якості (quality assurance) становить систему циклічних управлінських дій, спрямованих на безперервне вдосконалення освітніх процесів, розроблення рекомендацій щодо підвищення якості й упровадження відповідних управлінських і педагогічних змін [36]; [37].

Усі зазначені компоненти перебувають у тісній взаємодії та утворюють цілісну систему управління якістю освітньої діяльності, що узгоджується із сучасними нормативно-правовими вимогами та міжнародними підходами до управління освітою, зокрема концепцією загального управління якістю – TQM [38] та європейськими стандартами забезпечення якості в освіті – ESG [32]; [35]. Вони орієнтовані на безперервне вдосконалення освітніх процесів і максимальне задоволення освітніх потреб здобувачів освіти.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти є внутрішній моніторинг. У науковій дискусії щодо його сутності існують різні підходи: частина дослідників розглядає моніторинг як самостійний управлінський механізм, інші – як інструмент забезпечення оцінювання ефективності освітнього процесу в межах ширшої системи управління [4]; [8]; [9]; [30].

Водночас більш обґрунтованою є позиція тих науковців, які трактують моніторинг як систематизовану процедуру збирання, оброблення, аналізування й інтерпретації даних щодо якості освіти та освітньої діяльності. Така процедура передбачає не лише фіксацію результатів, а й їхнє збереження, прогнозування подальших тенденцій розвитку, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій для коригувальних та удосконалювальних управлінських дій [12]; [30].

У контексті розвитку закладів освіти Харківського регіону слід відзначити, що, починаючи з 2019 року, активно впроваджуються концепції внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), розроблені відповідно до чинного законодавства України, зокрема Законів України «Про освіту» [23], «Про вищу освіту», «Про повну загальну середню освіту» [24], положень Національної стратегії розвитку освіти в Україні, концепції «Нова українська школа» [20], а також методичних і практичних рекомендацій, зокрема видання «Абетка для директора» [4].

Зазначені документи визначають концептуальні засади організації внутрішнього моніторингу якості освіти, регламентують підходи до планування та реалізації процедур оцінювання освітніх процесів, а також окреслюють повноваження, права й обов'язки педагогічних і управлінських працівників у межах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Вони формують нормативно-методичну основу для побудови ефективної, прозорої та результативної системи управління якістю в закладах освіти різних типів.

Для ефективної імплементації внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) керівнику закладу освіти, зокрема закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних організаційних та управлінських дій, що забезпечують нормативну, процедурну та методичну цілісність моніторингових процесів.

1. Видання управлінського наказу про організацію внутрішнього моніторингу. Цей крок передбачає офіційне нормативне закріплення початку функціонування системи моніторингу в межах закладу освіти, визначення відповідальних осіб та формалізацію управлінських процедур, що забезпечує легітимність і керованість процесу.

2. Розроблення та затвердження Положення про моніторинг якості освіти та освітньої діяльності. У зазначеному документі визначають концептуальні засади моніторингової діяльності, її структуру, форми та періодичність збирання й аналізування даних, права та обов'язки учасників процесу, систему

критеріїв та індикаторів оцінювання, а також механізми використання результатів для ухвалення управлінських рішень.

3. Формування перспективного (середньострокового) плану внутрішнього моніторингу на 2–3 роки. Такий план забезпечує стратегічну безперервність спостереження за динамікою якості освіти, дає змогу ідентифікувати потенційні ризики та проблемні зони, а також визначати пріоритетні напрями розвитку закладу освіти в довгостроковій перспективі.

4. Створення робочої групи з питань моніторингу якості освіти. До складу робочої групи доцільно залучати представників адміністрації, педагогічного колективу, а за необхідності – батьківської та громадської спільноти. Такий підхід забезпечує міжсуб'єктний характер оцінювання, підвищує об'єктивність результатів і сприяє врахуванню різних соціальних очікувань щодо якості освіти.

5. Розроблення програми внутрішнього моніторингу на поточний навчальний рік. Програма повинна містити конкретизовані процедури збирання, оброблення й аналізування даних, календарний графік проведення моніторингових заходів, систему показників і критеріїв якості, а також алгоритми реагування на виявлені відхилення й механізми корекційного впливу.

Отже, внутрішній моніторинг у закладі освіти слід розглядати не як формальну контрольну процедуру, а як інтегровану управлінську підсистему, що забезпечує оперативне реагування на зміни в освітньому процесі, підвищення якості освітніх послуг і зміцнення прозорості діяльності закладу.

Його системність і циклічний характер дозволяють не лише фіксувати поточний стан освітньої діяльності, але й здійснювати прогнозування її розвитку, формувати науково обґрунтовані рекомендації та стратегічні управлінські рішення, спрямовані на постійне вдосконалення освітнього середовища відповідно до вимог державних стандартів, очікувань здобувачів освіти й суспільних запитів.

1.3. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в системі забезпечення якості освітньої діяльності

У сучасних умовах інтенсивних соціально-економічних і політичних змін суттєво прискорюється темп трансформацій у сфері освіти. Це, у свою чергу, актуалізує оновлення вимог до якості освітніх послуг, змісту навчальних програм, педагогічних технологій, а також до організаційно-економічних засад функціонування закладів освіти.

Забезпечення високої якості освітньої діяльності на рівні окремого закладу освіти виступає одним із ключових пріоритетів сучасного освітнього менеджменту, оскільки саме від цього напряму залежить результативність навчання, усебічний розвиток усіх учасників освітнього процесу та відповідність досягнутих результатів суспільним очікуванням.

Згідно зі статтею Закону України «Про освіту» [23], забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності є одним із основоположних принципів державної політики в цій сфері. Законодавець визначає «якість освіти» як міру відповідності результатів навчання встановленим нормативно-правовим вимогам, державним освітнім стандартам або положенням договору про надання освітніх послуг. Водночас під «якістю освітньої діяльності» розуміють ступінь організованості, ресурсного забезпечення та безпосередньої реалізації освітнього процесу, який гарантує здобувачам освіти належний рівень знань, умінь і компетентностей, що відповідає чинному законодавству та умовам укладеної угоди. Отже, норми закону чітко акцентують на тісному взаємозв’язку між кінцевими освітніми результатами та системою управління якістю в закладі освіти.

Огляд сучасних наукових джерел і публікацій [2]; [3]; [25]; [33] дозволяє стверджувати, що категорія «якість освіти» є складною, багатокомпонентною і багатовимірною. Вона охоплює різноманітні аспекти освітньої діяльності та її результатів. Зокрема, якість освіти характеризується рівнем відповідності освітніх досягнень потребам суспільства та індивідуальним очікуванням

особистості, визначає вплив освітньої системи на різні сфери життєдіяльності людини та включає низку взаємопов'язаних складників:

- відповідність освітніх результатів вимогам державних стандартів і затверджених освітніх програм;
- формування ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості в умовах динамічного суспільства;
- забезпечення рівного доступу до якісної освіти незалежно від соціального статусу, місця проживання чи інших обставин;
- створення комфортного, безпечного та ресурсозабезпеченого освітнього середовища, що передбачає наявність сучасної матеріально-технічної бази, інноваційних технологій і висококваліфікованих педагогічних кадрів;
- дієве управління якістю освітнього процесу завдяки запровадженню внутрішніх механізмів моніторингу, оцінювання та систематичного вдосконалення організаційних і педагогічних практик;
- активне впровадження інноваційних технологій навчання та виховання, зокрема інформаційно-цифрових і психозбережувальних, та інтерактивних методів, які суттєво підвищують ефективність освітнього процесу;
- сприяння формуванню ціннісних орієнтацій, соціальної відповідальності й особистісного потенціалу здобувачів освіти, що готує їх до активної участі в суспільному житті.

Отже, забезпечення якості освітньої діяльності в закладі освіти носить комплексний, системний характер і поєднує як управлінські, так і педагогічні складові. Саме їхня взаємодія створює необхідні умови для досягнення головної мети освіти – виховання компетентної, соціально активної та ціннісно зорієнтованої особистості.

Аналіз сучасних наукових праць дає змогу виокремити три основні групи характеристик якості освіти: якість потенціалу, якість процесу та якість результату освітньої діяльності [2]; [9]; [28]; [30]; [37]; [40]. Дослідники підкреслюють, що якість освіти не може бути зведена виключно до кінцевих показників навчання. Вона визначається також цілою низкою чинників, які

безпосередньо формують ці результати, зокрема: цілями освіти, змістом навчальних програм, методологічними засадами, організацією та технологіями навчання, а також умовами реалізації освітнього процесу.

М. Кісіль розглядає якість освіти як сукупність системних соціально значущих властивостей і характеристик, які дозволяють оцінити, наскільки освітня система відповідає встановленим вимогам, соціальним нормам і державним освітнім стандартам. Такий підхід акцентує увагу на комплексному характері оцінювання якості, що враховує не лише формальні показники, а й суспільні очікування та нормативно-правові вимоги.

Б. Жебровський трактує якість освіти, з одного боку, як процес, спрямований на задоволення потреб особистості, узгодження з інтересами суспільства і держави, а з іншого – як результат діяльності закладу освіти, що відображає ступінь відповідності освітніх досягнень учнів затвердженим стандартам. Оскільки поняття «процес» передбачає послідовну динаміку станів, етапів і дій, спрямованих на досягнення певної мети, а «результат» є кінцевим підсумком цих дій, можна зробити висновок, що підвищення якості освіти водночас є і процесом, і результатом. Воно проявляється в поступовому наближенні реальних параметрів освітньої діяльності до цілей і завдань, визначених державною політикою у сфері якості освіти.

Системний підхід до управління якістю освіти передбачає не тільки контроль і оцінювання кінцевих результатів навчання, але й постійний моніторинг, корекцію й удосконалення освітніх процесів і потенціалу закладу освіти [16]. Саме такий підхід забезпечує відповідність освітніх послуг актуальним потребам суспільства й держави.

Якість освіти залежить від значної кількості чинників, що доцільно розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать: державна освітня політика, рівень і стабільність фінансування галузі, соціально-економічний стан населення, демографічна ситуація, ступінь інформатизації та цифровізації освіти, а також доступність сучасних технологій і ресурсів на національному та регіональному рівнях. Ці чинники формують загальні умови

функціонування освітньої системи та суттєво впливають на можливості закладів освіти забезпечувати високий рівень освітніх послуг.

Внутрішні чинники якості освіти безпосередньо залежать від ефективності управління конкретним закладом освіти й охоплюють такі ключові елементи:

- оснащеність закладу сучасним навчальним обладнанням, доступ до новітніх технологій та інформаційних ресурсів;
- професійну компетентність науково-педагогічних і педагогічних працівників, їхній рівень кваліфікації, практичний досвід, здатність застосовувати сучасні методики й інноваційні технології навчання;
- організаційні можливості закладу, зокрема гнучкість освітніх програм та їхню адаптивність до актуальних освітніх викликів і тенденцій розвитку;
- мотивацію здобувачів освіти, ступінь їхньої активної участі в навчальному процесі, а також розвиток навичок самостійного навчання і критичного мислення;
- ефективність організації освітнього процесу, створення позитивного психологічного клімату в колективі та сприятливого середовища для всебічного розвитку здобувачів освіти;
- управлінські компетенції керівництва закладу, зокрема здатність формувати та реалізовувати стратегію розвитку, забезпечувати прозорість і ефективність управлінських рішень, упроваджувати інновації та здійснювати успішне управління змінами.

Усі зазначені чинники перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємному посиленні. Покращення одного з них, як правило, позитивно впливає на загальний рівень якості освіти, тоді як недооцінювання чи недостатній розвиток окремих елементів може призводити до її зниження.

Отже, забезпечення високої якості освітньої діяльності вимагає комплексного, системного підходу, який ураховує взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників та їхню інтеграцію в єдину систему управління закладом освіти.

Керівник закладу освіти відіграє визначальну (ключову) роль у забезпеченні високої якості освітнього процесу та досягненні високих результатів навчання. Саме від його професійної діяльності значно залежить ефективність функціонування закладу як єдиної освітньої системи. Відповідно до положень статті 26 Закону України «Про освіту» [23], керівник здійснює безпосереднє управління закладом і несе персональну відповідальність за його освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність. У межах наданих повноважень він організовує діяльність закладу, проводить добір і розстановку педагогічних та адміністративних кадрів, вирішує питання фінансово-господарського забезпечення, забезпечує організацію освітнього процесу та контроль за виконанням освітніх програм, підтримує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, створює умови для ефективного і відкритого громадського контролю за діяльністю закладу, а також формує безпечне, здорове, інклюзивне або спеціальне освітнє середовище.

Ефективність виконання керівником цих управлінських функцій має прямий і системний вплив на управління якістю освіти в закладі. Наукові дослідження як в Україні, так і за кордоном підтверджують, що лідерство керівника є одним із найважливіших чинників, що визначають якість освітнього середовища. Зокрема, мета-аналіз засвідчує, що ефективне шкільне лідерство впливає на результати навчання учнів на рівні Cohen’s d ≈ 0,34 (середній позитивний ефект), поступаючись за силою впливу лише безпосередньому викладанню в класі. Саме від здатності керівника організувати цілісну систему управління, забезпечити відповідність діяльності закладу актуальним суспільним потребам і сучасним освітнім стандартам, а також сприяти всебічному професійному й особистісному розвитку всіх учасників освітнього процесу залежить рівень досягнення стратегічних освітніх цілей і сталого покращення середовища закладу освіти.

Керівник закладу освіти одночасно виступає лідером і стратегом [17]. Він визначає перспективний напрямок розвитку закладу, формує сприятливі

організаційні та психологічні умови для продуктивної роботи педагогічного колективу й успішного навчання здобувачів освіти, а також забезпечує повну відповідність освітнього процесу державним стандартам, затвердженим освітнім програмам і чинним нормативно-правовим вимогам. У цьому контексті керівнику належить мати ґрунтовну професійну підготовку, високий рівень загальної та управлінської компетентності, розвинені лідерські якості та практичні навички, які дозволяють йому ефективно впливати на всі процеси, що відбуваються в закладі [27]. Українські науковці підкреслюють, що професійна компетентність керівника в умовах інноваційного освітнього середовища є обумовлюючим фактором забезпечення якості освіти. Вона структурно включає управлінські, педагогічні, комунікативні, діагностичні та дослідницькі компоненти й визначається рівнем сформованості професійних знань, умінь та особистісно значущих якостей.

До ключових компетенцій сучасного керівника закладу освіти належать: стратегічне планування розвитку закладу з урахуванням сучасних освітніх викликів і тенденцій; мотивація педагогічного колективу та здобувачів освіти до постійного самовдосконалення; здійснення наставництва та професійного консультування педагогічних працівників; організування й координування освітнього процесу на засадах партнерства і взаємодії; упровадження інновацій, модернізація управлінських і навчальних практик, а також створення культури якості в педагогічному колективі. Дослідження свідчать, що трансформаційне та інструкційне лідерство керівника позитивно впливає на задоволеність науково-педагогічного та педагогічного персоналу роботою, організаційний клімат закладу освіти та, як наслідок, на академічні досягнення здобувачів.

Така багатоаспектна й комплексна роль керівника забезпечує системний вплив на всі складові якості освіти. Вона створює необхідні умови для успішного досягнення освітніх цілей, розвитку ключових компетентностей здобувачів і наставників, формування інклюзивного та мотиваційного навчального середовища, а також підтримки високого рівня організаційної культури закладу. У підсумку ефективне лідерство керівника стає

каталізатором сталого розвитку закладу освіти та підвищення його конкурентоспроможності в сучасному освітньому просторі.

Функції керівника закладу освіти у сфері управління якістю освіти охоплюють широкий спектр завдань і відповідальностей, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування закладу як цілісної освітньої системи та на досягнення сталого підвищення якості освітнього процесу. Ці функції не є ізольованими, а утворюють єдиний управлінський цикл, у якому кожна ланка взаємопов'язана з іншими й безпосередньо впливає на кінцеві освітні результати. До ключових аспектів діяльності керівника належать стратегічне й тактичне планування розвитку закладу, вибір і реалізація ефективних управлінських стратегій, організування й координування діяльності педагогічного (викладацького) колективу, своєчасність і адекватність ухвалення управлінських рішень, системний контроль за виконанням освітніх програм, а також стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних та/або педагогічних працівників і мотивація здобувачів освіти до активної участі в навчальному процесі [13]; [14]; [18]; [22]; [36].

У науковій літературі, присвяченій функціям керівника в управлінні якістю освіти, найчастіше виділяють такі основні управлінські функції: аналізування, планування, організування, контролювання, координування та стимулювання. Ці функції розглядають як інтегральні складові підвищення якості освіти в сучасних закладах освіти, зокрема й ЗЗСО. Так, планування забезпечує фундамент для реалізації всіх інших функцій управління: воно визначає стратегічні й тактичні цілі закладу, встановлює пріоритети розвитку, формує систему внутрішнього забезпечення якості освіти та узгоджує діяльність усіх учасників освітнього процесу з вимогами державних стандартів і суспільними очікуваннями. Функції організування, стимулювання та контролювання відіграють безпосередню роль у практичній реалізації цих планів, забезпечуючи ефективність освітнього процесу, безперервний професійний розвиток академічного (педагогічного) персоналу, чітку

координацію діяльності колективу та досягнення освітніх результатів, які відповідають установленим стандартам [18].

Аналіз різних наукових підходів до визначення функцій керівника у сфері управління якістю освітньої діяльності дозволяє виділити комплекс взаємопов'язаних завдань, які забезпечують ефективне функціонування закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи. До них належать:

- планування – визначення стратегічних і тактичних цілей у сфері якості освіти, розроблення й упровадження систем внутрішнього забезпечення якості освітніх послуг, прогнозування можливих ризиків і освітніх втрат, а також формування довгострокової стратегії розвитку закладу з урахуванням сучасних викликів (цифровізація, інклюзія, воєнний стан тощо);
- організовування – координація роботи педагогічного й адміністративного персоналу, організація їхнього системного професійного розвитку, формування ефективної організаційної структури управління якістю освіти, забезпечення необхідних матеріально-технічних ресурсів, сучасної навчальної бази й упровадження цифрових технологій навчання;
- контролювання – визначення ступеня відповідності освітнього процесу державним стандартам освіти, здійснення постійного моніторингу якості реалізації освітніх програм, проведення внутрішнього самооцінювання освітніх і управлінських процесів, виявлення проблемних зон, невідповідностей та освітніх втрат з метою їх оперативного усунення;
- мотивування – стимулювання науково-педагогічних і педагогічних працівників до постійного підвищення якості викладання та професійного самовдосконалення, заохочення до інноваційної діяльності, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, формування атмосфери взаємної підтримки, ініціативи та відповідальності за результати спільної праці;
- здійснення комунікацій – налагодження ефективної, відкритої та прозорої взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу (викладачами, педагогами,

здобувачами освіти, батьками, громадськістю), забезпечення доступності управлінських рішень, активне залучення батьків і місцевої громади до контролю за діяльністю закладу та його розвитку;

- забезпечення інноваційності – адаптація закладу до динамічних змін у сфері освіти, упровадження інноваційних методик і технологій навчання, використання сучасних цифрових інструментів для оцінювання навчальних досягнень, моніторингу якості та підвищення ефективності освітнього процесу;
- аналіз і ухвалення рішень – систематичне збирання, оброблення й аналізування даних щодо стану освітнього процесу, виявлення причинно-наслідкових зв'язків проблем, розроблення обґрунтованих заходів для подолання освітніх втрат, коригування управлінських дій і вдосконалення освітніх результатів на основі доказового підходу.

Наукові дослідження підтверджують, що ефективна реалізація цих функцій керівником має суттєвий позитивний вплив на якість освіти. Зокрема, мета-аналіз міжнародних досліджень демонструє, що лідерство директора школи впливає на академічні досягнення учнів, поступаючись лише безпосередній педагогічній діяльності вчителя [40]. У дослідженнях вітчизняних науковців підкреслено, що управлінська компетентність керівника, яка включає стратегічне мислення, організаційні здібності, комунікативну гнучкість та інноваційну культуру, є ключовим чинником формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти [8]; [28].

Отже, функції керівника в управлінні якістю освіти формують цілісний системний підхід до організації освітньої діяльності. У цьому підході стратегічне планування, обґрунтовані управлінські рішення, мотивація та стимулювання персоналу, ефективний контроль та інноваційна діяльність тісно інтегруються між собою. Така інтеграція забезпечує не лише досягнення високих освітніх результатів, але й сприяє сталому розвитку закладу освіти, підвищенню його конкурентоспроможності, формуванню культури якості та

створенню мотиваційного, безпечного й інклюзивного освітнього середовища, яке відповідає сучасним суспільним потребам і викликам.

Функції керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) спрямовані на створення цілісної, динамічної та відкритої соціально-педагогічної системи, у якій забезпечується висока якість освіти, що відповідає індивідуальним потребам учнів, очікуванням батьків, інтересам суспільства та стратегічним завданням держави в умовах сучасних викликів. Сучасна теорія і практика управління освітніми закладами сформували й обґрунтували низку найважливіших функцій керівника школи, серед яких можна виділити: розроблення та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень; організацію освітнього процесу; координацію та оперативне коригування діяльності всіх учасників педагогічного процесу; облік і контроль за ходом освітньої діяльності; педагогічний аналіз результатів функціонування закладу; планування роботи педагогічного колективу; прогнозування та оцінку освітніх результатів; науково-теоретичну діяльність і постійну самоосвіту керівника; господарчо-фінансове управління закладом; здійснення адміністративної діяльності [2].

Керівник школи відіграє визначальну роль у забезпеченні якості освітньої діяльності, оскільки його управлінські рішення, лідерські якості, стратегічне бачення та здатність до системного мислення створюють необхідні організаційні, психологічні та ресурсні умови для ефективного функціонування й сталого розвитку закладу [13]; [22]. Він виступає центральним координатором усіх процесів, що забезпечують досягнення запланованих освітніх результатів і реалізацію стратегічних цілей закладу, а також формує організаційну культуру колективу, яка сприяє безперервному професійному розвитку педагогів, активному залученню учнів до навчального процесу та формуванню мотиваційного освітнього середовища.

Як слушно зазначає В. Лунячек, «школа є соціально-педагогічною системою зі складною ієрархією, від ефективності функціонування всіх її рівнів залежить кінцевий результат діяльності закладу» [26]. Управління школою,

відтак, виступає як науково обґрунтований, цілеспрямований процес визначення раціональних шляхів підвищення результативності освітньої діяльності. Керівник може впливати на освітній процес різними способами, що визначаються його індивідуальним стилем управління, рівнем професійної компетентності, лідерськими якостями та конкретними зовнішніми і внутрішніми обставинами діяльності закладу. Ефективне управління передбачає не лише адміністративні дії, а й глибоке розуміння закономірностей розвитку соціально-педагогічної системи, що дозволяє керівнику гармонійно поєднувати інтереси всіх учасників освітнього процесу.

Управління якістю освітньої діяльності слід розглядати як специфічний вид суспільної діяльності, спрямований на підтримання, постійне поліпшення якості й ефективності функціонування освітньої галузі загалом, а також на забезпечення високого рівня загальноосвітньої, культурної та професійної підготовки молоді, здатної до успішної самореалізації в сучасному суспільстві.

Т. Лукіна підкреслює, що якість освітніх послуг суттєво залежить від професіоналізму, компетентності й особистісних якостей тих людей або груп осіб, які безпосередньо реалізують освітній процес [15]. Це зумовлює необхідність формування в керівників і науково-педагогічного (педагогічного) персоналу високого рівня управлінської компетентності, глибокого розуміння цілей і принципів управління якістю освіти, а також усвідомлення місії та стратегічного призначення відповідних структур освітньої системи. Відтак забезпечення якості освіти в конкретному закладі безпосередньо пов’язане з професійною підготовкою та системною діяльністю керівника, здатного інтегрувати наукові підходи, перевірені практичні методики та сучасні технології управління в єдиний ефективний механізм.

У Професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, затвердженому наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21, чітко визначено основні трудові функції керівника. Серед них: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; організація та управління якістю освітньої діяльності;

забезпечення партнерської та мережевої взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами; створення та підтримка безпечного, здорового й інклюзивного освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку [25].

Компетентності директора закладу освіти розглядають як інтегровані характеристики управлінця-професіонала. Вони включають не лише сукупність знань, умінь і практичних навичок, а й важливі психологічні й особистісні якості, які визначають ефективність управління якістю освіти й освітньої діяльності загалом. Зокрема, компетентності проявляються в здатності реалізовувати освітню політику закладу на практиці, ініціювати та впроваджувати стратегічні зміни, здійснювати системний аналіз діяльності закладу, розробляти й реалізовувати стратегії розвитку, забезпечувати ефективність управлінських процесів, здійснювати контроль якості освітньої діяльності, а також створювати сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі. Крім того, компетентний керівник формує атмосферу професійної ініціативи, відповідальності та взаємної підтримки, здатний ефективно мотивувати персонал, позитивно впливати на розвиток учнів і створювати команду однодумців-послідовників, які поділяють спільні цінності та стратегічні цілі закладу.

Наукові дослідження підтверджують, що високий рівень управлінської та лідерської компетентності керівника є одним із ключових чинників забезпечення якості освіти. Він сприяє не лише оперативному виконанню поточних завдань, але й формуванню культури якості в закладі, інтеграції інновацій та адаптації до динамічних змін у суспільстві й освітній сфері.

Отже, у сучасних умовах трансформації освітньої системи України виникає нагальна потреба в системній підготовці керівників закладів освіти, зокрема ЗЗСО, до управління якістю освітньої діяльності. Така підготовка передбачає цілеспрямоване формування в них комплексу необхідних знань, практичних навичок і професійних компетентностей, які забезпечують ефективне виконання функцій, визначених Професійним стандартом керівника

(директора) закладу загальної середньої освіти, а також здатність розробляти, упроваджувати й оцінювати стратегії та управлінські рішення, спрямовані на досягнення освітніх цілей. Системна підготовка керівників створює надійні організаційні та кадрові умови для підвищення ефективності роботи педагогічного колективу, формування високоякісного, мотиваційного та безпечного освітнього середовища, яке максимально задовольняє індивідуальні потреби учнів, очікування батьків і суспільства загалом, а також відповідає стратегічним пріоритетам державної освітньої політики.

У контексті сучасного європейського досвіду управління освітою керівник ЗЗСО розглядається не лише як адміністратор чи виконавець адміністративних процедур, а насамперед як стратегічний лідер і фасилітатор змін, який забезпечує високу ефективність освітнього процесу та досягнення високого рівня освітніх результатів. Європейські підходи до управління якістю освітньої діяльності ґрунтуються на принципах системності, прозорості, відповідальності, підзвітності та безперервного вдосконалення [10]; [32]. Вони передбачають гармонійну інтеграцію внутрішніх і зовнішніх механізмів оцінювання якості, систематичний моніторинг усіх освітніх процесів, використання чітких стандартів і показників, орієнтованих на досягнення компетентнісних результатів здобувачів освіти, а також активну, конструктивну участь усіх стейкхолдерів – педагогічних працівників, учнів, батьків і представників громадськості – у процесах планування, реалізації та удосконалення освітньої діяльності. Згідно з дослідженнями Eurydice, європейські системи забезпечення якості освіти в школах еволюціонують у бік більш інклюзивних, діалогічних і цілісних підходів, де школа розглядається як відкрита соціально-педагогічна система, що постійно самовдосконалюється.

Зокрема, європейські моделі управління якістю освіти (включаючи елементи моделі EFQM – European Foundation for Quality Management – адаптованої для освітнього сектору) виділяють такі ключові принципи:

- цілісність і системність управління – керівник забезпечує взаємопов’язану, скоординовану роботу всіх складових педагогічної системи, ураховує

внутрішній потенціал закладу, його матеріальні, кадрові та організаційні ресурси, структуру управління та динаміку освітніх процесів, що дозволяє уникати фрагментарності та забезпечувати синергетичний ефект;

- організаційна гнучкість та адаптивність – здатність керівника оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (соціально-економічні, технологічні, демографічні виклики), оновлювати освітні програми, застосовувати сучасні методики та цифрові технології навчання, інтегрувати психолого-педагогічні інструменти підтримки здобувачів із різними освітніми потребами;
- моніторинг і оцінювання освітньої діяльності – комплексне, регулярне спостереження та глибокий аналіз процесів навчання, викладання та розвитку здобувачів, оцінювання професійних компетентностей педагогів, визначення ефективності організаційних, навчально-методичних і управлінських рішень на основі доказових даних;
- прозорість та участь стейкхолдерів – забезпечення відкритого доступу до достовірної інформації про стан освітнього процесу, активне включення педагогів, учнів, батьків і громади в процеси стратегічного планування, внутрішнього оцінювання та спільного вдосконалення якості освітньої діяльності, що підвищує рівень довіри й відповідальності;
- безперервне вдосконалення – реалізація циклічного підходу (планування — реалізація — оцінювання — корекція), який дозволяє закладу системно підвищувати якість освітньої діяльності, забезпечувати її відповідність сучасним вимогам компетентнісного, студентоцентричного та інклюзивного навчання.

У межах цих підходів компетентності керівника закладу освіти набувають особливого значення і розглядаються як інтегровані характеристики ефективного освітнього лідера. Вони включають стратегічне планування розвитку освітньої діяльності закладу, управління внутрішніми системами забезпечення якості, ефективне використання ресурсів, організацію безпечного, здорового й інклюзивного освітнього середовища, координацію професійного

розвитку педагогічних працівників, упровадження інноваційних технологій, а також системне оцінювання ефективності навчальних процесів і результатів. Компетентний керівник у європейській практиці виступає не лише координатором, але й фасилітатором процесу постійного покращення якості освітньої діяльності. Він створює умови, за яких освітній процес стає дійсно результативним, інклюзивним, орієнтованим на розвиток ключових компетентностей здобувачів освіти й підготовку їх до життя в сучасному суспільстві [39].

Отже, інтеграція європейських підходів у систему управління якістю освітньої діяльності українських закладів освіти дозволяє сформувати в кожному закладі стійку культуру постійного вдосконалення, суттєво підвищити ефективність освітнього процесу, забезпечити відповідність освітніх результатів сучасним міжнародним стандартам, очікуванням суспільства та реальним потребам здобувачів освіти. Така інтеграція сприяє не лише оперативному виконанню поточних завдань, але й стратегічному розвитку закладів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та гармонійному входженню української школи в європейський освітній простір.

2. ПРАКТИКА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Програма та методика емпіричного дослідження стану управління якістю освітньої діяльності в закладі загальної середньої освіти

Відповідно до поставленої мети нашого дослідження було розроблено спеціальну програму оцінювання стану менеджменту якості освітньої діяльності в закладі загальної середньої освіти. Програма передбачала комплексне, поетапне й системне вивчення ключових аспектів управлінської діяльності закладу. Її реалізація ґрунтувалася на поєднанні аналітичних і діагностичних методів, охоплювала такі основні напрями:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти за допомогою методу SWOT-аналізу;

- оцінювання якості менеджменту освітньої діяльності;
- дослідження рівня обґрунтованості, своєчасності та результативності управлінських рішень, ухвалених адміністрацією закладу.

Вхідну діагностику було проведено впродовж 2025 року на базі комунального закладу «Харківський ліцей № *** Харківської міської ради» (ХЛ № ***). Цей заклад функціонує в умовах активних трансформаційних змін у системі загальної середньої освіти і поєднує традиційні форми організації освітнього процесу з активним упровадженням сучасних інноваційних управлінських і педагогічних практик.

Отже, з метою комплексного вивчення стану управління якістю освітньої діяльності в ХЛ № *** було проведено SWOT-аналіз. Цей метод дозволив здійснити системну оцінку внутрішніх ресурсів і потенціалу закладу, а також визначити вплив зовнішнього середовища на його функціонування й перспективи розвитку. У процесі аналізу детально обстежено основні функціональні сфери діяльності ліцею: кадрову, освітню, управлінську, виховну, інформаційно-комунікаційну та матеріально-технічну. Це дало змогу виявити сильні та слабкі сторони закладу, а також ідентифікувати можливості й загрози, зумовлені соціально-економічними, демографічними та безпековими чинниками сучасного періоду.

Результати проведеного SWOT-аналізу узагальнено в таблиці 2.1, яка відображає специфіку функціонування ХЛ № *** в умовах воєнного стану та трансформаційних процесів у системі загальної середньої освіти.

Таблиця 2.1 – Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони ЗЗСО	**Слабкі сторони ЗЗСО**
Вигідне географічне розташування ліцею в Індустріальному районі м. Харкова з розвиненою транспортною інфраструктурою та близькістю до закладів позашкільної освіти й культурних установ	Функціонування закладу в умовах прифронтового міста, що зумовлює постійні ризики для безпеки учасників освітнього процесу
Високий кадровий потенціал: значна частка педагогічних працівників має вищу кваліфікаційну категорію та педагогічні звання	Вакантність окремих посад педагогічних працівників
Значний досвід організації освітньої	Несприятлива вікова структура

діяльності в умовах воєнного стану: упровадження дистанційної та змішаної форм навчання, а також організація занять для частини здобувачів освіти в підземній школі	педагогічного колективу, що в окремих випадках ускладнює впровадження інноваційних освітніх і цифрових технологій
Розвинена система партнерської взаємодії з іншими закладами освіти, культурними установами та громадськими організаціями	Обмежена результативність участі учнів і педагогічних працівників у міських та регіональних конкурсах і олімпіадах протягом останніх років
Усталені освітні та виховні традиції, що сприяють формуванню позитивного іміджу ліцею та згуртованості шкільної спільноти	Домінування традиційних форм виховної роботи над діяльністю гуртків, секцій та учнівських об'єднань за інтересами
Сучасний офіційний вебсайт ліцею, який відповідає вимогам законодавства та забезпечує відкритість і прозорість діяльності закладу	Середній і низький рівень цифрової компетентності частини педагогічних працівників, що суттєво обмежує використання сучасних технологій навчання
Стратегічна орієнтація адміністрації на забезпечення безперервності освітнього процесу й підтримання високої якості освіти в кризових умовах	Недостатньо системна комунікація із зовнішніми цільовими аудиторіями через соціальні мережі
Можливості для ЗЗСО	**Загрози для ЗЗСО**
Розширення використання соціальних мереж і цифрових платформ для комунікації з учасниками освітнього процесу та формування позитивного іміджу закладу	Негативні демографічні процеси, скорочення учнівського контингенту та вимушена міграція населення
Розвиток міжнародного партнерства з освітніми закладами країн ЄС та залучення до спільних освітніх проєктів та ініціатив	Нестабільність бюджетного фінансування ЗЗСО в умовах воєнного стану
Системне підвищення кваліфікації педагогічних працівників шляхом участі в міжнародних і національних програмах, онлайн-курсах та професійних спільнотах	Систематичні перебої з енергопостачанням та інтернет-зв'язком, які суттєво ускладнюють проведення дистанційного навчання
Застосування дистанційної та змішаної форм навчання для забезпечення доступності освітніх послуг в умовах безпекових ризиків	Недостатній рівень управлінської підготовки щодо використання сучасних маркетингових та управлінських технологій
Удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти на основі регулярного моніторингу та процедур самооцінювання	Посилення конкурентної боротьби між закладами освіти за учнівський контингент
Розроблення й упровадження авторських освітніх програм, інноваційних методичних матеріалів і сучасних форм організації освітнього процесу	Психоемоційне виснаження педагогів і учнів через тривалий вплив стресових факторів та нестабільність середовища

Джерело: упорядковано авторами.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що КЗ «ХЛ № *** Харківської міської ради» володіє значним внутрішнім потенціалом для забезпечення

високої якості освітньої діяльності. Водночас заклад потребує цілеспрямованого та системного вдосконалення управлінських механізмів з урахуванням специфіки воєнного стану та стратегічних викликів розвитку сучасної освіти. Виявлені сильні сторони (високий кадровий потенціал, досвід роботи в кризових умовах, наявність усталених традицій і партнерських зв'язків) створюють надійну основу для подальшого розвитку. Натомість слабкі сторони (кадрові вакансії, обмежена цифрова компетентність частини педагогів, недостатньо активна зовнішня комунікація) та зовнішні загрози (демографічний спад, нестабільність фінансування, психоемоційне навантаження) вимагають оперативного реагування та розроблення відповідних управлінських рішень.

SWOT-аналіз підтверджує необхідність посилення стратегічного менеджменту якості освітньої діяльності, зокрема через активізацію інноваційних процесів, розвиток цифрової компетентності педагогічного колективу, розширення зовнішньої комунікації та формування більш гнучкої, адаптивної системи забезпечення якості освіти в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для дослідження рівня управління якістю освітньої діяльності в ліцеї було сформовано експертну групу, до якої увійшли досвідчені й висококваліфіковані керівники та педагогічні працівники ЗЗСО Індустріального району м. Харкова, фахівці Управління освіти, а також науково-педагогічні працівники ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Оцінювання здійснювалося із застосуванням положень кваліметричного підходу, що забезпечує можливість кількісного вимірювання якісних характеристик.

З урахуванням наукових напрацювань О. Гречаник, В. Григораша, Г. Єльникової, Г. Кравченко, Т. Махині, З. Рябової, О. Темченко та Т. Хлєбнікової було модернізовано й адаптовано кваліметричну модель оцінювання стану управління освітньою діяльністю в ЗЗСО, запропоновану В. Григорашем [6]. Це дало змогу здійснити комплексний аналіз ключових

управлінських аспектів функціонування освітнього закладу з урахуванням сучасних умов (Додаток А, таблиця А.1).

У ході дослідження визначено сукупність взаємопов'язаних чинників, серед яких: психологічний компонент, що охоплює потреби, мотиви та ціннісні орієнтації учасників освітнього процесу; сфера інтелектуальної діяльності; прогностичний аспект управління; організаційно-управлінська діяльність; методичний супровід роботи педагогів; налагодження взаємодії з батьківською спільнотою та соціальними партнерами; аналітико-контрольні процедури; менеджмент інформаційних ресурсів; а також результативність педагогічної діяльності. Кожен із цих чинників конкретизовано через систему релевантних критеріїв, що забезпечило можливість здійснення багатовимірного оцінювання стану управління освітньою діяльністю ліцею.

У Додатку А (таблиця А.2) представлено розрахунки за кваліметричною моделлю як інтегральна експертна оцінка.

Отже, результати оцінювання якості менеджменту освітньої діяльності ХЛ № ***, отримані із застосуванням кваліметричної моделі на основі нормованої шкали (0–1 із кроком 0,25) та відповідних коефіцієнтів вагомості, дають підстави констатувати достатній рівень сформованості системи управління в закладі. Узагальнений інтегральний показник, визначений за сукупністю виокремлених факторів, перебуває в інтервалі, притаманному стабільному функціонуванню освітньої установи в умовах воєнного стану та підвищеної соціально-організаційної нестабільності (таблиця А.2).

Деталізований аналіз за окремими факторами свідчить, що найбільше розвиненими є складові, пов'язані з методичним супроводом діяльності педагогічних працівників і результативністю їх професійної діяльності: середні зважені значення цих показників коливаються в межах 0,75–0,85. Зокрема, фактор методичної роботи характеризується високими оцінками за більшістю критеріїв, що вказує на системний характер підвищення професійної компетентності вчителів, функціонування внутрішніх механізмів методичної підтримки й орієнтацію педагогічного колективу на дотримання державних

освітніх стандартів. Водночас показники, що відображають рівень упровадження інноваційних і цифрових технологій, варіюються в межах 0,50–0,75, що свідчить про наявність резервів для подальшого вдосконалення управлінських практик у цьому напрямі.

Оцінювання таких факторів, як психологічна складова, менеджмент інформаційних ресурсів і прогнозування розвитку освітньої діяльності, засвідчило середні значення на рівні 0,50–0,65. Зазначені результати є типовими для ЗЗСО, що функціонують в умовах тривалої воєнної загрози, і вказують на часткову сформованість мотиваційних механізмів, обмежене застосування сучасних аналітичних і цифрових інструментів управління, а також недостатню системність у здійсненні середньо- та довгострокового прогнозування якості освітньої діяльності.

Фактор взаємодії з батьківською громадськістю та соціальними партнерами оцінено на достатньому рівні (близько 0,70), що підтверджує наявність ефективних каналів комунікації та сформованих партнерських зв’язків. Разом із тим результати окремих критеріїв засвідчують, що потенціал мережевої взаємодії ще не повністю реалізується як інструмент управління якістю освіти, зокрема щодо залучення зовнішніх ресурсів і спільного ухвалення управлінських рішень.

Узагальнення отриманих кількісних даних дає змогу підсумувати, що система управління якістю освітньої діяльності ліцею є функціонально спроможною, відносно стабільною й адаптованою до сучасних викликів. Водночас вона потребує цілеспрямованого вдосконалення в напрямах розвитку аналітичної культури управління, цифровізації управлінських процесів, посилення мотиваційної складової та впровадження ефективних механізмів стратегічного прогнозування. Саме ці аспекти обумовлюють необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління якістю освітньої діяльності, що становитиме предмет подальшого дослідження.

Отже, рівень управління освітньою діяльністю в ліцеї характеризується як достатній, однак наявні внутрішні ресурси зумовлюють можливості для його подальшого вдосконалення.

У наступному мікродослідженні експерти з'ясували, на якому рівні (високий, середній, низький) у базовому ЗЗСО ухвалювали управлінські рішення у формі наказів упродовж минулого навчального року [7]; [13]; [22].

Так, високий рівень характеризують управлінські рішення, що ухвалені своєчасно, належним чином задокументовані та супроводжені організованим попереднім, повним і своєчасним контролем їх виконання, а також доведенням результатів до відома виконавців. Зміст таких рішень повністю узгоджено з функціональним розподілом обов'язків, а за потреби вони забезпечені відповідними матеріальними ресурсами.

Середньому рівню відповідають рішення, ухвалення яких супроводжено незначними відхиленнями від установлених термінів, допустимі окремі несуттєві недоліки в оформленні, що не впливають на процес і якість їх реалізації, а також відсутній проміжний контроль. Водночас зміст рішень загалом відповідає функціональним обов'язкам виконавців, визначених у їх структурі.

До низького рівня доцільно відносити рішення, що не відповідають більшості встановлених вимог, зокрема характеризуються істотним порушенням строків ухвалення, відсутністю належних форм контролю, невідповідністю правовим нормам, порушенням функціонального розподілу повноважень, відсутністю коригування в процесі реалізації, недостатньою обґрунтованістю, неточністю й неповнотою змісту, а також браком аналізу результатів виконання. Розгляд культури ухвалення управлінських рішень у зазначеному аспекті є доцільним для дослідження умов формування рівнів управлінської культури [19]; [22]; [36].

Оцінювання рівня культури ухвалення управлінських рішень проведено за визначеними критеріями з позицій інтегративного підходу, що передбачає розвиток професіоналізму керівника сучасного ЗЗСО. Такий підхід охоплює

розуміння сутності управлінських процесів і ключових організаційних структур, здатність до ефективного управління, володіння сучасними управлінськими технологіями та комунікаційними інструментами, розвиток лідерських якостей, уміння гармонізувати взаємини в колективі та делегувати повноваження. Важливими складовими також є обізнаність щодо специфіки міжособистісних взаємин у колективі, здатність до планування та прогнозування, ефективного управління ресурсами, а також здійснення самооцінювання та визначення напрямів професійного саморозвитку.

Представимо систему критеріїв оцінювання рівня культури ухвалення управлінських рішень (УР) – наказів, відповідно до яких здійснено аналітичний розгляд (додаток А, табл. А.3). До зазначених критеріїв віднесено: своєчасність ухвалення УР; актуальність проблематики, що в ньому розв'язується; обґрунтованість розподілу функціональних обов'язків між виконавцями; коректність оформлення; організацію контролю за виконанням; своєчасність і повноту реалізації; наявність попереднього контролю; оперативність коригування процесу виконання; ресурсне (матеріальне) забезпечення за потреби; а також здійснення аналізу результатів виконання УР.

Кожен із визначених критеріїв має порядкову нумерацію та був оцінений за трирівневою шкалою: 1 бал відповідає низькому рівню, 2 бали – середньому, 3 бали – високому рівню реалізації.

Емпіричні результати дослідження наведено в таблиці А.3 додатків, тоді як їх узагальнення представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати дослідження культури ухвалення УР

№	Місяць	Показники									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Серпень	3,0	3,0	2,6	2,0	2,1	2,5	1,0	1,0	2,0	2,4
2	Вересень	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,4	1,0	1,0	2,0	2,4
3	Жовтень	3,0	3,0	2,3	2,3	2,0	2,5	1,0	1,0	2,0	2,5
4	Листопад	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0
5	Грудень	3,0	3,0	2,2	2,0	2,0	2,2	1,0	1,0	2,0	2,6
6	Січень	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,6	1,0	1,0	2,0	2,4
7	Лютий	2,8	2,8	2,8	2,5	2,3	2,8	1,0	1,0	2,0	2,5
8	Березень	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0
9	Квітень	3,0	3,0	3,0	2,0	2,3	2,3	1,0	1,0	2,0	2,3

10	Травень	2,8	3,0	2,5	2,0	2,1	2,5	1,0	1,0	2,0	2,5
11	Червень	2,5	3,0	2,9	2,5	2,1	2,0	1,0	1,0	2,0	2,7
Середній бал		2,9	2,98	2,55	2,12	2,1	2,43	1,0	1,0	2,0	2,4

Джерело: упорядковано авторами.

Інтегральний рівень культури ухвалення управлінських рішень інтерпретується за такими діапазонами: значення в межах 1,0–1,7 відповідають низькому рівню, що не забезпечує належної ефективності УР і свідчить про недостатній рівень управління ЗЗСО; показники 1,8–2,4 характеризують середній рівень, який загалом забезпечує прийнятну ефективність УР, однак потребує подальшого підвищення для оптимізації функціонування внутрішньої системи закладу освіти; значення в інтервалі 2,5–3,0 відображають високий рівень культури ухвалення УР, що забезпечує найбільш ефективне та збалансоване функціонування внутрішньої системи ЗЗСО.

Середнє значення за результатами дослідження становить 2,148 (коефіцієнт К = 0,718), що відповідає середньому рівню сформованості культури ухвалення УР. Це дає підстави стверджувати, що наявний рівень управлінської діяльності керівника є достатнім для забезпечення ухвалення ефективних рішень, проте потребує подальшого підвищення з метою оптимізації функціонування ЗЗСО загалом.

Водночас результати аналізу вказують на необхідність посилення уваги до окремих аспектів управлінської діяльності, зокрема: обґрунтованості розподілу функціональних обов’язків між виконавцями; дотримання вимог до оформлення управлінських документів відповідно до чинних нормативів і рекомендацій; удосконалення системи контролю за виконанням рішень, включаючи не лише підсумковий, а й попередній контроль; а також забезпечення своєчасного коригування процесу реалізації УР.

2.2. Цільовий проєкт з удосконалення менеджменту якості освітньої діяльності та рекомендації з його впровадження в практику роботи ліцею

За результатами проведених мікродосліджень, зокрема SWOT-аналізу, кваліметричного оцінювання якості менеджменту освітньої діяльності та

аналізу культури ухвалення УР, установлено, що система менеджменту якості освітньої діяльності в ХЛ № *** характеризується відносною стабільністю, проте потребує цілеспрямованого вдосконалення за низкою ключових напрямів. До них віднесено: розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників, підвищення ефективності мотиваційних механізмів, упорядкування процедур контролювання й коригування УР, посилення стратегічного прогнозування з урахуванням умов воєнного стану, а також розширення партнерської взаємодії.

Інтегральний показник, отриманий за результатами кваліметричного оцінювання (0,78), відповідає достатньому рівню якості, тоді як середній бал аналізу УР (2,148) засвідчує середній рівень сформованості культури їх ухвалення. Зазначене обґрунтовує необхідність розроблення й упровадження цільових управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління.

З урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо забезпечення якості освіти в умовах воєнного стану (зокрема методичних рекомендацій від 15.05.2023 № 563, що акцентують увагу на гнучкості управління, цифровізації та психоемоційній підтримці), а також сучасних наукових підходів до формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), розроблено цільовий проєкт «Оптимізація управління якістю освіти в ліцеї в умовах нестабільності».

Запропонований проєкт орієнтований на впровадження інноваційних управлінських практик, що забезпечить підвищення інтегрального показника якості освітньої діяльності до рівня 0,85–0,90, а також зростання рівня культури ухвалення УР до високих значень (2,5–3,0).

Метою проєкту є вдосконалення системи управління якістю освітньої діяльності в ХЛ № *** шляхом інтеграції цифрових інструментів, посилення мотиваційної складової освітнього процесу й оптимізації процедур ухвалення і контролювання УР з урахуванням викликів воєнного стану, що забезпечить стабільність якості освіти та підвищення адаптивності закладу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) підвищення рівня цифрової компетентності педагогічних працівників і керівної ланки з метою ефективного використання інформаційних ресурсів (з огляду на недостатні показники за фактором «Менеджмент інформаційних ресурсів» – 0,68);
2) удосконалення мотиваційних і психологічних механізмів підтримки учасників освітнього процесу (з урахуванням показників за фактором «Психологічний компонент» – 0,55);
3) оптимізація процесів ухвалення, контролювання й коригування УР (із урахуванням проблемних зон за критеріями 5–8, де зафіксовано низькі значення – 1,0–2,1);
4) розвиток стратегічного планування та моніторингу якості освіти з інтеграцією елементів ВСЗЯО (поліпшення показників фактора «Прогностичний аспект управління» – 0,67);
5) розширення партнерської взаємодії із громадою та зовнішніми стейкхолдерами з метою посилення ресурсного потенціалу та позитивного іміджу закладу (з урахуванням можливостей, визначених у SWOT-аналізі).

Термін реалізації проєкту визначено в межах календарного року з можливістю коригування залежно від безпекової ситуації.

До реалізації проєкту передбачено залучення таких учасників:

- керівна ланка (директор ліцею, заступники, фахівці управління освіти);
- виконавці (педагогічні працівники, практичні психологи, представники батьківської спільноти, здобувачі освіти – представники учнівського самоврядування);
- зовнішні партнери (управління освіти, ХНПУ імені Г. С. Сковороди, громадські та міжнародні організації).

Запропоновано три етапи реалізації проєкту: підготовчий (січень – березень), основний (квітень – жовтень), підсумковий (листопад – грудень).

На початковому етапі передбачено організацію установчого семінару для педагогічного колективу з метою представлення результатів попереднього

аналізу та окреслення цілей проєкту (у змішаному або дистанційному форматі залежно від безпекової ситуації). Важливим завданням є формування робочих груп за ключовими напрямами (цифровізація, мотиваційна підтримка, удосконалення контролю управлінських рішень), а також розроблення детального плану заходів і кошторису з використанням сучасних інструментів проєктного менеджменту (зокрема, цифрових платформ для спільної роботи). Очікуваним результатом цього етапу є затвердження проєктної документації та чіткий розподіл функціональних обов'язків між учасниками.

Реалізація проєкту на основному етапі передбачає комплекс заходів за визначеними напрямами.

У межах цифровізації заплановано підвищення рівня цифрової компетентності педагогів шляхом проходження спеціалізованих онлайн-курсів, а також упровадження електронних систем моніторингу освітнього процесу та внутрішнього контролю. Окрему увагу буде приділено питанням кібербезпеки.

У напрямі мотиваційної та психологічної підтримки передбачено проведення серії тематичних вебінарів, запровадження програм наставництва для педагогів-початківців, а також здійснення регулярного опитування учасників освітнього процесу з метою виявлення їхніх потреб і рівня задоволеності організацією життєдіяльності.

У контексті оптимізації УР заплановано розроблення уніфікованих шаблонів управлінської документації, проведення навчальних заходів для адміністрації щодо підвищення ефективності ухвалення УР, а також запровадження системи попереднього та проміжного контролю їх виконання.

У межах удосконалення стратегічного планування передбачено оновлення стратегії розвитку закладу з урахуванням принципів внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також проведення повторного SWOT-аналізу для відстеження динаміки змін.

Розвиток партнерської взаємодії реалізовуватиметься через організацію спільних заходів із батьківською громадськістю, соціальними партнерами та

закладами позашкільної освіти, а також завдяки активізації інформаційної присутності закладу в цифровому середовищі.

Очікуваним результатом основного етапу є реалізація запланованих заходів із залученням не менше 80 % учасників освітнього процесу та накопичення емпіричних даних для подальшого аналізу.

Завершальний етап передбачає проведення повторного кваліметричного оцінювання менеджменту якості освітньої діяльності та аналізу культури ухвалення УР для порівняння з базовими показниками. На основі отриманих результатів готують аналітичний звіт, що містить висновки та рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління. Підсумки проєкту презентують на засіданнях педагогічної ради та відповідних управлінських нарадах. Очікуваним результатом є сформований звіт, практичні рекомендації та визначення перспективних напрямів діяльності на наступний період.

Реалізація проєкту передбачає використання кадрових ресурсів (педагогічний колектив, адміністрація, зовнішні експерти та партнери), матеріально-технічної бази закладу (комп’ютерне обладнання, доступ до мережі Інтернет), а також фінансових ресурсів (орієнтовний бюджет – 50 000 грн, із можливістю залучення коштів місцевого бюджету та грантової підтримки міжнародних організацій). Інформаційне забезпечення здійснюватиметься через використання національних освітніх платформ і методичних матеріалів профільних установ.

Система моніторингу реалізації цільового проєкту передбачає регулярне (щомісячне) звітування робочих груп та проведення опитувань учасників освітнього процесу з метою оцінювання рівня задоволеності. Оцінювання результативності здійснюватиметься шляхом порівняльного аналізу показників «до» і «після» реалізації проєкту за кваліметричною моделлю та критеріями оцінювання УР. Критеріями успішності визначено зростання ключових показників на 15–20 % та отримання позитивних відгуків не менше ніж від 70 % учасників освітнього процесу.

Серед потенційних ризиків визначено вплив безпекової ситуації, що може зумовити повний перехід до дистанційних форм роботи, а також обмеження фінансування. Для їх мінімізації передбачено застосування гнучких організаційних підходів і диверсифікацію джерел ресурсного забезпечення.

Упровадження зазначеного проєкту сприятиме не лише підвищенню якості освітньої діяльності та ефективності управління в ХЛ № ***, а й формуванню моделі адаптивного управління, яка може бути використана як орієнтир для інших закладів освіти, що функціонують у складних, зокрема прифронтових, умовах.

Перед початком реалізації цільового проєкту було здійснено його попереднє експертне оцінювання з метою визначення якості розроблення й готовності до впровадження в умовах ЗЗСО. Для цього було сформовано експертну групу, основним завданням якої стало комплексне оцінювання проєкту з урахуванням ключових умов його ефективної реалізації.

У процесі експертного аналізу було виокремлено три основні складники оцінювання: ресурсне забезпечення, мотиваційний складник та адміністративно-управлінський складник. Експерти оцінювали проєкт за семибальною шкалою з подальшим приведенням результатів до узагальненого коефіцієнта.

За результатами експертного оцінювання інтегральний показник якості проєкту становить 0,83, що відповідає достатньому рівню. Це свідчить про загальну відповідність проєкту сучасним вимогам до управління якістю освітньої діяльності та можливість його впровадження за наявних умов із певними коригуваннями.

Найвищі оцінки отримав адміністративно-управлінський складник (у середньому 0,86), що зумовлено високим рівнем організації комунікаційних процесів (0,95), достатнім рівнем інформаційного забезпечення управління (0,88) та ефективністю адміністрування проєкту (0,90). Це вказує на чіткість організаційних процедур, належну структурованість управлінських дій і наявність потенціалу для впровадження сучасних інструментів моніторингу,

контролю та аналізу результатів. Водночас дещо нижчі показники зафіксовано щодо організації документообігу та рівня цифровізації управління (0,71), що окреслює перспективи для подальшого вдосконалення.

Мотиваційний складник також отримав достатньо високі оцінки (у середньому 0,88), що свідчить про сформованість позитивного мотиваційного середовища в закладі. Зокрема, високими є показники мотивації керівної ланки (0,95), умов професійного та кар'єрного зростання (0,95), а також зовнішньої мотивації учасників освітнього процесу (0,90). Разом із тим відносно нижчим виявився показник використання інструментів стимулювання професійної діяльності (0,71), що вказує на доцільність їх подальшого розвитку та урізноманітнення.

Найнижчі результати отримано за складником «ресурсне забезпечення» (у середньому 0,74). Попри достатній рівень забезпечення методичними, навчальними та науковими ресурсами (0,88), а також відносно прийнятний стан матеріально-технічної бази (0,76), проблемним залишається фінансовий аспект (0,64). Це свідчить про обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для повноцінної реалізації проєкту, і актуалізує потребу в залученні додаткових джерел фінансування, зокрема через грантові програми, партнерські ініціативи та інші механізми фандрайзингу.

Отже, результати експертного оцінювання підтверджують достатній рівень якості розробленого проєкту та його загальну готовність до впровадження. Водночас виявлені проблемні зони, передусім у сфері ресурсного забезпечення та окремих аспектів цифровізації управління, потребують урахування в процесі подальшої реалізації проєкту та коригування управлінських рішень.

Відтак, розроблений проєкт характеризується наявністю потенціалу для практичного впровадження в діяльність Харківського ліцею № ***. Разом із тим, відповідно до висновків експертної групи, його ефективна реалізація потребує створення комплексу належних організаційних і психолого-педагогічних умов.

Зокрема, передбачено формування творчої аналітичної групи під керівництвом директора закладу, діяльність якої буде спрямована на організацію, координацію та методичний супровід процесу впровадження проєкту. Важливим аспектом є також розбудова ефективної системи інформаційного забезпечення, що сприятиме підвищенню оперативності, обґрунтованості та якості управлінських рішень. Необхідною умовою виступає організація систематичного поточного моніторингу й контролю за перебігом реалізації проєкту. Окрім цього, суттєвого значення набуває забезпечення сприятливого психологічного клімату в педагогічному та учнівському колективах, що створює передумови для активізації творчого потенціалу та професійного саморозвитку учасників освітнього процесу.

У межах підготовки проєкту здійснено розрахунок його фінансового забезпечення. Витрати структуровано за основними напрямами реалізації з урахуванням актуальних ринкових цін в Україні. Розрахунок витрат за кожним напрямом здійснюється за формулою:

Витрати на напрям = (Кількість одиниць×Вартість за одиницю) + Фіксовані витрати (2.1),

де під «одиницею» розуміється окрема послуга або ресурс (зокрема навчальна сесія, курс чи ліцензія програмного забезпечення).

Загальний обсяг фінансування проєкту визначається як сума витрат за всіма напрямами реалізації.

Фінансове забезпечення реалізації цільового проєкту було розраховано за основними напрямами діяльності з урахуванням середньоринкових цін на освітні та консалтингові послуги в Україні.

За напрямом «Цифровізація», що передбачає організацію онлайн-курсів для педагогічних працівників та проведення тренінгу з кібербезпеки, загальний обсяг витрат становить 20 000 грн. Зокрема, витрати на підвищення кваліфікації 40 педагогів (у межах двох навчальних модулів тривалістю 20 годин) розраховано як добуток кількості учасників на середню вартість одного курсу (300 грн), що становить 12 000 грн. Додатково враховано витрати на

проведення групового тренінгу з кібербезпеки у фіксованому розмірі 8 000 грн, визначеному на основі аналізу вартості аналогічних освітніх послуг.

Фінансування напряму «Мотивація та психологічна підтримка» становить 10 000 грн і включає проведення серії вебінарів із психоемоційної підтримки педагогів. Розрахунок здійснено виходячи з вартості однієї сесії (2 500 грн) та їх загальної кількості (4), що забезпечує сумарні витрати на рівні 10 000 грн. Водночас передбачено можливість часткового використання безкоштовних освітніх платформ і програм, що дозволяє оптимізувати витрати.

За напрямом «Оптимізація управлінських рішень та стратегічне планування» загальні витрати становлять 8 000 грн. Із них 5 000 грн передбачено на проведення дводенного тренінгу для адміністрації закладу, а 3 000 грн – на розроблення та впровадження методичних матеріалів, зокрема шаблонів управлінських документів і проведення повторного SWOT-аналізу.

Витрати за напрямами «Партнерство та моніторинг» становлять 7 000 грн. Вони включають придбання або використання ліцензійного програмного забезпечення для організації проєктної діяльності (орієнтовно 4 000 грн) та забезпечення проведення комунікаційних заходів, зокрема онлайн-зустрічей і створення інформаційного контенту (3 000 грн).

Окремо передбачено резервний фонд у розмірі 5 000 грн, що складає приблизно 10 % від базового бюджету проєкту. Його формування обумовлене необхідністю врахування можливих ризиків, зокрема пов’язаних із безпековою ситуацією та потребою в оперативному коригуванні фінансових витрат.

Загальний обсяг фінансування проєкту визначено як суму витрат за всіма напрямами та становить 50 000 грн. Реалізація проєкту передбачає комбіновану модель фінансування, зокрема залучення коштів місцевого бюджету (близько 60 %) і додаткових ресурсів через грантові програми і механізми фандрайзингу (близько 40 %). Отже, для ефективного впровадження цільового проєкту необхідним є забезпечення відповідного фінансового ресурсу в зазначеному обсязі.

З метою забезпечення ефективної реалізації цільового проєкту розроблено комплекс методичних рекомендацій, сформованих із дотриманням принципів проєктного менеджменту та з урахуванням моделей ВСЗЯО, а також чинних рекомендацій Міністерства освіти і науки України (зокрема методичних рекомендацій від 15.05.2023 № 563). Запропоновані рекомендації орієнтовані на системний підхід до управління, інтеграцію цифрових інструментів і врахування специфіки функціонування закладу освіти в умовах воєнного стану, що сприяє підвищенню його стійкості та результативності.

Структурування рекомендацій здійснено відповідно до етапів реалізації проєкту, акцентовано увагу на питаннях ресурсного забезпечення, організації моніторингу та управління ризиками. Такий підхід узгоджується з циклічною моделлю управління якістю PDCA, що забезпечує безперервне вдосконалення управлінських процесів.

Методологічні засади реалізації проєкту

Реалізація проєкту має базуватися на інтегративному підході, який поєднує положення стратегічного менеджменту, теорії управління якістю (зокрема стандарту ISO 9001:2015, адаптованого до освітньої сфери) та гнучких методологій управління, що забезпечують оперативне реагування на зміни в умовах невизначеності [35].

Ключовими принципами реалізації проєкту визначено такі.

По-перше, принцип системності, що передбачає цілісну інтеграцію всіх компонентів проєкту (цифровізація, мотиваційні механізми, контроль управлінських рішень) у єдину функціональну систему з чітко визначеними показниками результативності. Зокрема, орієнтирами виступають підвищення рівня цифрової компетентності педагогічних працівників на 20–30 % та досягнення рівня задоволеності учасників освітнього процесу не нижче 70 %.

По-друге, принцип партисипативності, який передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін – педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх батьків – до процесів планування й реалізації проєкту. Такий

підхід реалізується на засадах теорії стейкхолдерів і передбачає використання інструментів спільного ухвалення рішень.

По-третє, принцип адаптивності, що забезпечує гнучкість управління шляхом застосування сценарного планування з урахуванням ризиків воєнного стану. Це передбачає варіативність організаційних форматів (поєднання очних і дистанційних форм діяльності) та наявність резервних ресурсів для забезпечення безперервності освітнього процесу.

По-четверте, принцип емпіричної обґрунтованості, який полягає у використанні кількісних методів оцінювання, зокрема кваліметричних моделей, для визначення вихідного та підсумкового рівнів якості освітньої діяльності. Для підвищення достовірності результатів доцільним є застосування статистичних методів аналізу, зокрема порівняння показників до і після реалізації проєкту.

З метою забезпечення наукової обґрунтованості та валідності отриманих результатів доцільно здійснювати систематичну фіксацію перебігу реалізації проєкту у формі спеціалізованого журналу. Це дозволить накопичувати емпіричні дані, проводити їх подальший аналіз і використовувати отримані результати для коригування управлінських рішень та планування подальшої діяльності закладу освіти.

На початковому етапі доцільно зосередити увагу на ініціюванні проєкту та створенні організаційних передумов для його реалізації. Рекомендовано провести установчий семінар із використанням сучасних засобів візуалізації для представлення результатів попереднього аналізу й обґрунтування цілей проєкту. Для своєчасного виявлення потенційних ризиків доцільно застосувати метод FMEA, що дозволяє ідентифікувати можливі проблеми на ранніх стадіях упровадження, ранжувати їх за критичністю та визначати пріоритетні управлінські дії для мінімізації негативного впливу.

Формування робочих груп радимо здійснювати за принципом функціональної диференціації із залученням 5–7 учасників у кожну групу. Призначення керівників груп доцільно проводити на основі попереднього

визначення професійних компетентностей (зокрема за результатами анкетування). Для планування проєктної діяльності рекомендовано використовувати спеціалізовані цифрові інструменти управління (зокрема платформи для побудови календарних планів і діаграм Ганта).

Формування бюджету доцільно здійснювати з урахуванням актуальної кон'юнктури ринку освітніх послуг, розподіляючи фінансові ресурси за ключовими напрямами (зокрема підвищення кваліфікації, програмне забезпечення, моніторингові процедури). Важливим є також залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом участі в міжнародних грантових програмах, підготовка заявок на основі виявлених можливостей за результатами SWOT-аналізу.

Очікуваним результатом підготовчого етапу є затвердження остаточного варіанту проєкту, включаючи деталізований план реалізації та матрицю розподілу відповідальності.

Основний етап реалізації передбачає одночасне впровадження визначених напрямів діяльності із забезпеченням систематичного (зокрема щомісячного) контролю та моніторингу. Так, у межах напряму цифровізації доцільно організувати проходження педагогічними працівниками сертифікованих навчальних курсів із урахуванням їхнього робочого навантаження, а також упровадити електронні системи управління та моніторингу освітніх процесів. Рекомендовано провести пілотне тестування таких систем із подальшим масштабуванням. Важливим компонентом є регулярний аудит кібербезпеки, зокрема щодо захисту персональних даних учасників освітнього процесу.

У сфері мотивації та психологічної підтримки доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток внутрішньої та зовнішньої мотивації педагогічних працівників. Це може включати проведення тематичних семінарів і практикумів за участю фахівців закладів вищої освіти та психологічних служб. Ефективним інструментом є також запровадження програм наставництва з елементами коучингу, результативність яких оцінюють

за допомогою опитувань до та після їх реалізації. Окрему увагу необхідно приділяти інтеграції заходів психоемоційної підтримки в управлінську діяльність із урахуванням умов воєнного стану.

У межах оптимізації процесів ухвалення УР доцільно розробити стандартизовані шаблони управлінських документів із чітко визначеними критеріями оцінювання. Проведення навчальних заходів для адміністрації рекомендовано здійснювати на основі аналізу реальних управлінських ситуацій, розроблення практичних кейсів. Важливим є впровадження систем візуалізації даних і контролю виконання УР, що забезпечує підвищення прозорості й ефективності управлінських процесів.

У сфері стратегічного планування необхідно здійснити оновлення стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням сучасних освітніх тенденцій і принципів ВСЗЯО. Доцільним є регулярне проведення SWOT-аналізу та застосування сценарного підходу для прогнозування можливих варіантів розвитку – оптимістичного, песимістичного та базового.

Розвиток партнерської взаємодії передбачає ідентифікацію ключових стейкхолдерів і налагодження з ними системної співпраці, зокрема через реалізацію спільних освітніх і соціальних проєктів. Важливим напрямом є також розвиток інформаційної присутності закладу, що передбачає планування та реалізацію комунікаційної стратегії з використанням цифрових каналів і подальший аналіз її ефективності.

Очікуваним результатом основного етапу є досягнення високого рівня залучення учасників освітнього процесу (не менше 80 % колективу), отримання проміжних результатів моніторингу та здійснення коригування проєктної діяльності відповідно до виявлених результатів.

Завершальна фаза реалізації проєкту має аналітико-оцінювальний характер і спрямована на узагальнення отриманих результатів та визначення ефективності впроваджених заходів. На цьому етапі рекомендовано здійснити повторне оцінювання якості освітньої діяльності із застосуванням тієї самої

кваліметричної моделі, що використовувалася на попередніх етапах, для забезпечення порівнюваності результатів (додаток А, таблиця А.1).

Для підвищення надійності та валідності отриманих даних доцільно застосовувати методи статистичного аналізу, зокрема коефіцієнт кореляції Пірсона, що дозволяє оцінити ступінь узгодженості та взаємозв'язку між базовими й підсумковими показниками. Отримані результати підлягають порівняльному аналізу з початковими даними з обов'язковою фіксацією виявлених змін і відхилень.

Наступним кроком є підготовка підсумкового аналітичного звіту у форматі наукового документа, який має містити стислий опис дослідження, методологічне обґрунтування, інтерпретацію результатів та узагальнені висновки. У звіті також формулюють рекомендації щодо можливості масштабування та поширення позитивного досвіду впровадження проєкту. Презентаційні матеріали доцільно адаптувати відповідно до потреб різних груп стейкхолдерів із використанням сучасних цифрових інструментів візуалізації даних.

Завершальним результатом етапу є розроблення плану сталого розвитку на наступний календарний (навчальний) рік, який передбачає закріплення досягнутих результатів, забезпечення їх подальшої інституціалізації та організацію трансферу знань у межах закладу освіти.

Рекомендації щодо моніторингу, оцінювання та управління ризиками

Система моніторингу реалізації проєкту має ґрунтуватися на використанні гнучких підходів до управління, що передбачає регулярне здійснення поточного контролю у форматі щомісячних проміжних звітів. Додатково доцільно впровадити систематичне опитування учасників освітнього процесу з метою оцінювання рівня залученості педагогічних працівників, а також їх задоволеності організаційними умовами праці та реалізацією проєкту.

Оцінювання результативності проєкту рекомендовано здійснювати на основі мультикритеріального підходу, що забезпечує комплексний аналіз досягнення поставлених цілей. Критеріями ефективності виступає, зокрема,

зростання ключових показників на рівні 15–20 % порівняно з базовими значеннями. Для підвищення глибини аналізу доцільним є доповнення кількісних даних якісними, отриманими шляхом проведення фокус-групових досліджень.

Управління ризиками передбачає їх ідентифікацію й оцінювання із застосуванням матриці «ймовірність – вплив», що дозволяє диференціювати ризики за рівнем критичності. Зокрема, безпекові ризики доцільно віднести до категорії високих, тоді як фінансові – до середніх. Для їх мінімізації рекомендовано використання диверсифікованих джерел фінансування (наприклад грантових програм), застосування гібридних форматів реалізації заходів (очно-дистанційних), а також формування резервного фонду в обсязі не менше 10 % від загального бюджету проєкту.

Отже, реалізація цільового проєкту відповідно до запропонованих методичних рекомендацій забезпечує не лише досягнення визначених кількісних та якісних показників, але і сприяє розвитку теоретико-методологічних засад менеджменту якості освітньої діяльності в умовах кризових викликів. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення ефективності аналогічних управлінських проєктів у закладах освіти прифронтових регіонів з метою узагальнення та систематизації отриманих результатів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів менеджменту якості освітньої діяльності на прикладі ЗЗСО, зокрема в умовах функціонування прифронтових регіонів під час воєнного стану. У результаті узагальнення наукових підходів установлено, що якість освіти є багатовимірною категорією, що інтегрує результати освітньої діяльності, процесуальні характеристики, ресурсне забезпечення та управлінські механізми. Її забезпечення потребує системного підходу, що

передбачає взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників, ефективне стратегічне управління та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Теоретичний аналіз засвідчив, що ключову роль у забезпеченні якості освітнього процесу відіграє управлінська діяльність керівника закладу освіти, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку, організовує внутрішні процеси, забезпечує моніторинг і контроль результатів, а також формує умови для професійного розвитку педагогічного колективу. Ефективність управління суттєво залежить від рівня розвитку внутрішніх управлінських процесів, зокрема стратегічного планування, мотиваційних механізмів, інформаційного забезпечення та культури ухвалення УР.

Практичний аналіз стану управління якістю освітньої діяльності в КЗ «Харківський ліцей № *** Харківської міської ради» засвідчив, що система управління в умовах воєнного стану є стабільною та функціональною і забезпечує достатній рівень освітніх результатів. Це досягається завдяки кадровому потенціалу закладу, досвіду організації змішаного та дистанційного навчання, а також адаптивності УР. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, потребу в удосконаленні мотиваційних механізмів, обмеженість стратегічного прогнозування та недосконаліть системи контролю виконання УР.

Результати кваліметричного оцінювання підтвердили достатній рівень управління якістю освітньої діяльності (0,78), при цьому найбільше розвиненими є методична робота педагогів і результативність освітнього процесу, тоді як потребують удосконалення психологічний супровід, інформаційне забезпечення та прогностична функція управління. Аналіз культури ухвалення УР засвідчив середній рівень її сформованості, що зумовлює необхідність підвищення ефективності процедур контролю, корекції та організації виконання УР.

На основі виявлених тенденцій розроблено цільовий проєкт удосконалення менеджменту якості освітньої діяльності, спрямований на інтеграцію цифрових інструментів, посилення мотиваційних механізмів,

оптимізацію управлінських процесів, розвиток стратегічного планування та розширення партнерської взаємодії. Експертна оцінка підтвердила його достатній рівень і практичну доцільність, що створює передумови для підвищення інтегральних показників якості управління та культури ухвалення рішень у перспективі.

Розроблені методичні рекомендації щодо реалізації проєкту, побудовані на принципах системності, партисипативності, адаптивності та емпіричної обґрунтованості, забезпечують науково-методичну основу для впровадження інноваційних управлінських практик і підвищення ефективності ВСЗЯО.

Отже, результати дослідження підтверджують доцільність та ефективність запропонованого підходу до вдосконалення управління якістю освітньої діяльності в ЗЗСО. Його практична реалізація сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, розвитку управлінської культури, зміцненню адаптивності закладів освіти в умовах кризових викликів і забезпеченню сталого розвитку освітньої системи. Перспективним напрямом подальших досліджень є масштабування запропонованої моделі на інші заклади освіти, а також вивчення довгострокового впливу подібних управлінських рішень на результати навчання здобувачів освіти в повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв’язки, науково-прикладний аспект: кол. моногр. / Г. В. Єльникова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. [За заг. та наук. редакцією д-ра пед. наук, професора Г. В. Єльникової]. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
2. Бардась А. В., Замковий М. Ю. Менеджмент якості в освітніх організаціях: трансформація середовища та особливості формування локальних систем управління якістю. *Економічний вісник. Сер.: «Менеджмент».* 2023. № 4. С. 81–95. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/84.083.
3. Борисов В.А., Гречаник О.Є. Компетентнісний підхід в освітньому менеджменті: теорія і практика. *International security studios: managerial,*

technical, legal, environmental, informative economic and psychological aspects. International collective monograph. Volume I. ISAP, Research and Education. 2025. С. 136–193. DOI: https://zenodo.org/records/15410045.

4. Внутрішня система забезпечення якості освіти: Абетка для директора : рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти України, 2019. 240 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
5. Гомілко О. Повернення Аристотеля: світовий філософський конгрес «Філософія Аристотеля». *Філософія освіти*. 2016. № 2 (19). С. 245–256. DOI: https://doi.org/10.31874/2309-1606-2016-19-2.
6. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 144 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/items/1838193a-df8f-4a4f-a3dc-cb15c33d9806 (дата звернення: 07.01.2026).
7. Гречаник О. Є., Плахтєєва В. І. Управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в закладі вищої освіти / Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O. (Edit.) *Methods of improving the economy, tourism and management:* collective monograph. Boston : Primedia eLaunch, 2023. С. 299–363. DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1. URL: https://isg-konf.com/methods-of-improving-the-economy-tourism-and-management/ (дата звернення: 12.12.2025).
8. Григораш В. В., Хлєбнікова Т. М., Гречаник О. Є. Внутрішній освітній аудит як чинник впливу на якість освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. *WORLD SCIENCE.* 2018. № 8 (36). Vol. 3. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws (дата звернення: 12.12.2025).
9. Григораш В. В. Оцінювання педагогічної діяльності вчителів закладу загальної середньої освіти як елемент внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: «Педагогіка».*

Харків : УІПА, 2020. № 8 (15). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/200/218 (дата звернення: 12.10.2024).

10. Демінг В. Е. Вийти з кризи. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
11. Дьяченко Б. А. Застосування категорії якості освіти в управлінській діяльності. *Освіта на Луганщині.* 2003. № 1. С. 13–16.
12. Єльникова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Педагогічні новації столичної освіти.* 2004. Вип. 4. С. 35–43. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/864d9a67-1e0c-486a-ae95-14a6df9c03a2/content (дата звернення: 19.04.2024).
13. Жмурко О. О. Управлінські рішення як засіб підвищення якості освітньої діяльності. *Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва :* Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. здоб. вищої освіти (05 лист. 2025 року); [за заг. ред. академ. Ю. Бойчука, проф. С. Бережної] (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2025. С. 102–105. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17602793.
14. Кривицька О. Р., Ковальчук В. М. Теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень у закладах вищої освіти. *Теоретичні основи забезпечення якості ухвалення управлінських рішень в умовах європейської інтеграції :* монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. С. 240–252.
15. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Posibnyk_Upravlinnia-iakistiu-ZSO_2020.pdf (дата звернення: 23.09.2025).
16. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с. URL: http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/3072 (дата звернення: 23.09.2025).

17. Мармаза О. І., Козлова О. Г. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2022. № 1 (115). С. 283–293. URL: https://drive.google.com/file/d/10w68RMvyL_6kBWU6kgxAu3w3uM56Wczv/view (дата звернення: 08.07.2025).
18. Мармаза О. І., Романова О. В. Функції управління у контексті процесного підходу. *Information activity as a component of science development:* The 13th International scientific and practical conference (April 04–07, 2023). Edmonton, Canada. International Science Group. 2023. P. 167–171. URL: https://isg-konf.com/uk/information-activity-as-a-component-of-science-development/ (дата звернення: 08.07.2025).
19. Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. (Суми, 2025). Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2025. 150 с. URL: https://mo-pvsh.sspu.edu.ua/images/2025/Zbirnik%20III%20Miznarodnoi%20menedzment_gotovij.pdf (дата звернення: 17.08.2025).
20. Нова українська школа : концептуальні засади реформування загальної середньої освіти. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2016. 36 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf (дата звернення: 17.05.2024).
21. Плахтєєва В. І. Проблема якості освіти й освітньої діяльності в науковій літературі. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень:* матеріали III Міжнародної студентської наукової конференції (Т. 1), м. Трускавець, 10 груд., 2021 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2021. С. 70–71. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/issue/view/inter-10.12.2021/692 (дата звернення: 14.04.2024).
22. Плахтєєва В. І. Удосконалення культури ухвалення управлінських рішень. *Science, practice and theory. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference.* Tokyo, Japan. 2022. P. 212–216. URL: https://isg-konf.com/science-practice-and-theory/ (дата звернення: 14.04.2024).

23. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 02.02.2026).
24. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 02.02.2026).
25. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : затв. наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1298-21#Text (дата звернення: 17.12.2025).
26. Резнік С. Самооцінювання освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. *Витоки педагогічної майстерності.* 2022. Вип. 29. С. 199–205. DOI: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.29.264348.
27. Стрижеус Л. В. Теоретико-прикладні засади управління комунікаціями в організації. *Наукові перспективи.* 2023. № 2 (32). С. 340–349. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3864/3885 (дата звернення: 15.05.2025).
28. Темченко О. В. Кваліметричний підхід в оцінюванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Розвиток системи управління організацією :* матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю (19-20 травня 2022 року); [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник] (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. С. 206–215. URL:https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c30f53a1-1417-49b7-a605-a54e4cdab03e/content (дата звернення: 09.07.2025).
29. Харрінгтон Дж. Управління якістю в американських корпораціях. Київ, 2000. 272 с. URL: https://archive.org/details/improvementproce0000harr/page/n3/mode/2up (дата звернення: 21.12.2025).
30. Хлєбнікова Т. М. Кваліметричний підхід до оцінювання рівня моніторингу управління якістю роботи персоналу організації. *Розвиток системи*

управління організацією : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю (19-20 травня 2022 року); [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник] (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. С. 237–244. URL:https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c30f53a1-1417-49b7-a605-a54e4cdab03e/content (дата звернення: 09.07.2025).

31. Хлєбнікова Т. М., Карпінська К. В. Моніторинг як складова педагогічної діяльності вчителя. *Grail of Science*. 2023. № 28, June. P. 88–93. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/09.06.2023 (дата звернення: 09.07.2025).
32. European Commission. Quality Assurance in Education and Training. Brussels : European Commission, 2020. URL: https://ec.europa.eu/education/policies/quality-assurance_en (дата звернення: 17.12.2025).
33. Marmaza O. I. *Management of educational institution development on the basis of the results-based approach.* B Wierzbik-Strońska, M. & Ostopolets, I. (Edit.). *Role of science and education in sustainable development:* monograph. Katowice : Publishing House of Katowice School of Technology, 2021. P. 473–482. URL: http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/f8b2328a3dbfcf8d510300259fb8a101.pdf (дата звернення: 12.12.2025).
34. OECD. Education at a Glance 2019: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2019. 520 p.
35. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015. 48 p. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення: 17.12.2025).
36. Temchenko O., Diakova, I. & Makarenko, L. Development of the internal system of education quality assurance: theoretical and applied aspect / Wierzbik-Strocska M., Ostopolets I. (Edit.). *Role of science and education in sustainable development:* monograph. Katowice : Publishing House of Katowice School of Technology, 2021. P. 609–614. URL:

http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/f8b2328a3dbfcf8d510300259fb8a101.pdf (дата звернення: 12.12.2025).

37. Temchenko O. Якість освіти як один із чинників «якості життя» людини. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges* / Nestorenko T. & Pokusa T. (Edit.): Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 106–113. URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/ 05/2021_10_2.pdf (дата звернення: 12.12.2025).
38. Total Quality Management in Education / ed. by J. Harvey, D. Green. London : Routledge, 2019. 256 p.
39. Shlenova M.H., Borisov V.A., Grechanyk O. Ye. Beyond Technical Skills: Designing ICT Modules for Strategic Change in University Management. *Імідж сучасного педагога*. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-4(224)-24-30.
40. Spillane J. Distributed leadership in education. *Educational Management Administration & Leadership*. 2022. № 50 (1). С. 16–29. DOI: 10.1177/17411432211060959.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Кваліметрична модель оцінки якості освітньої діяльності ліцею

№ з/п	Фактори	$К_{ваг.}$	Критерії	$К_{ваг.}$	Оцінка
1	Психологічна сфера, що охоплює потреби, мотиви та ціннісні орієнтації учасників освітнього процесу	0,05	Рівень мотивації педагогічних працівників до професійної	0,3	0,5
			Сформованість ціннісних орієнтацій щодо якості освіти	0,2	0,75
			Психологічний клімат у педагогічному та учнівському колективах	0,2	0,5
			Наявність заходів психоемоційної підтримки в умовах воєнного стану	0,2	0,75

2	Сфера інтелектуальної діяльності	0,05	Рівень навчальних досягнень здобувачів освіти	0,2	1
			Сформованість ключових і предметних компетентностей	0,2	0,75
			Розвиток критичного мислення та самостійності здобувачів	0,3	0,75
			Індивідуалізація та диференціація навчання	0,2	0,5
			Знання й дотримання правових засад освітньої галузі	0,1	0,5
3	Прогностичний аспект управління	0,05	Наявність місії, візії та стратегії розвитку ліцею	0,3	0,75
			Відповідність стратегічних цілей сучасним освітнім викликам	0,1	0,5
			Прогнозування результатів освітньої діяльності	0,2	1
			Урахування безпекових, демографічних і соціальних чинників	0,4	0,5
4	Організаційно-управлінська діяльність	0,3	Чіткість розподілу управлінських повноважень	0,15	0,5
			Ефективність управлінських рішень	0,24	0,5
			Гнучкість управління в кризових умовах	0,36	0,5
			Забезпечення безперервності освітнього процесу	0,25	0,5
5	Методичний супровід роботи педагогів	0,05	Система науково-методичної роботи	0,3	0,75
			Участь педагогів у підвищенні кваліфікації	0,1	0,75
			Упровадження інноваційних методик і технологій навчання	0,2	0,75
			Інформальна освіта педагогів	0,2	0,75
			Неформальна освіта педагогів	0,2	1
6	Налагодження взаємодії з батьківською спільнотою та соціальними партнерами	0,05	Рівень залучення батьків до освітнього процесу	0,4	1
			Відкритість і прозорість діяльності закладу	0,15	1

			Партнерська взаємодія з громадськими, культурними та освітніми установами	0,25	0,75
			Соціальна довіра до ліцею	0,2	0,75
7	Аналітико-контрольні процедури	0,1	Наявність ВСЗЯО	0,2	0,75
			Систематичність внутрішнього моніторингу	0,3	0,75
			Використання результатів самооцінювання для УР	0,25	0,75
			Корекція освітньої діяльності	0,25	0,5
8	Менеджмент інформаційних ресурсів	0,25	Рівень цифровізації управлінських процесів	0,27	1
			Ефективність використання електронних освітніх платформ	0,22	0,75
			Інформаційна відкритість закладу	0,18	0,5
			Захист і безпека інформації	0,33	0,5
9	Результативність педагогічної діяльності	0,1	Результативність освітнього процесу	0,35	0,5
			Професійні досягнення педагогів	0,16	0,75
			Стабільність якості освітніх результатів	0,09	0,75
			Здатність колективу працювати в умовах змін	0,4	1

Таблиця А.2 – Розрахунки за кваліметричною моделлю

№ з/п	Коефіцієнт відповідності критерію Ki	Вагомість критерію Vi	Оцінка критерію ViKi	∑ критеріїв Фi	Вагомість фактору mi	Оцінка фактору Фi
1	К1=0,5 К2=0,75 К3=0,5 К4=0,75	0,3 0,2 0,2 0,2	0,15 0,15 0,1 0,15	0,55	0,03	Ф1=0,165
2	К5=1 К6=0,75 К7=0,75 К8=0,5 К9=0,5	0,2 0,2 0,3 0,2 0,1	0,2 0,15 0,22 0,1 0,05	0,72	0,05	Ф2=0,036
3	К10=0,75 К11=0,5 К12=1	0,3 0,1 0,2	0,22 0,05 0,2	0,67	0,05	Ф3=0,033

	К13=0,5	0,4	0,2			
4	К14=0,5 К15=0,5 К16=0,5 К17=0,5	0,15 0,24 0,36 0,25	0,075 0,12 0,18 0,12	0,5	0,3	Ф4=0,15
5	К18=0,75 К19=0,75 К20=0,75 К21=0,75 К22=1	0,3 0,1 0,2 0,2 0,2	0,22 0,075 0,15 0,15 0,2	0,8	0,05	Ф5=0,04
6	К23=1 К24=1 К25=0,75 К26=0,75	0,4 0,15 0,25 0,2	0,4 0,15 0,19 0,15	0,9	0,05	Ф6=0,045
7	К23=0,75 К24=0,75 К25=0,75 К26=0,5	0,2 0,3 0,25 0,25	0,15 0,22 0,18 0,12	0,67	0,1	Ф7=0,067
8	К27=1 К28=0,75 К29=0,5 К30=0,5	0,27 0,22 0,18 0,33	0,27 0,16 0,09 0,16	0,68	0,25	Ф8=0,17
9	К23=0,5 К24=0,75 К25=0,75 К26=1	0,35 0,16 0,09 0,4	0,17 0,12 0,07 0,4	0,76	0,1	Ф7=0,076
Загальна оцінка управління якістю освітньої діяльності				О заг. = ∑Ф1 +… Ф9 = 0,78		
Рівень управління якістю освітньої діяльності				достатній		

Таблиця А.3 – Результати дослідження рівня культури ухвалення управлінського рішення

№	Назва наказу	Критерії оцінювання										Середній бал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
СЕРПЕНЬ												
1	Про розподіл обов’язків між адміністрацією ЗЗСО	3	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2,3
2	Про режим роботи ЗЗСО	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2,3
3	Про затвердження Правил внутрішнього трудового розпорядку	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
4	Про організацію ОП	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2

5	Про організацію харчування учнів школи	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
6	Про розподіл педагогічного навантаження	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2,2
7	Про розподіл годин з позакласної роботи	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2,2
8	Про призначення класних керівників	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,3
9	Про призначення відповідальних, завідування навчальними кабінетами та майстернями	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
10	Про зарахування учнів до 1-х, 10-х класів	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
11	Про списання матеріальних цінностей і шкільного майна, які прийшли в повну непридатність	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
12	Про дотримання правил протипожежної безпеки	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2,2
13	Про створення комісії з питань попередження та протидії булінгу	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
14	Про організацію охорони праці та дотримання правил ТБ у школі	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2,1
15	Про профілактику та запобігання дорожньо-транспортному травматизму	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
16	Про затвердження мережі класів та учнів у них	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
17	Про організацію навчально-спортивної, фізкультурно-оздоровчої роботи в школі	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Середній бал		3	3	2,6	2	2,1	2,5	1	1	2	2,4	2,2
ВЕРЕСЕНЬ												
1	Про проведення атестації педагогічних працівників школи	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2,0
2	Про організацію методичної роботи	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
3	Про комплектування груп подовженого дня і режим роботи в них	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2,1
4	Про організацію індивідуальної форми	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2,1

	навчання з учнями											
5	Про продовження роботи наукового товариства учнів школи	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2,0
6	Про організацію роботи спеціальної медичної групи з фізичного виховання	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
7	Про підготовку школи до роботи в осінньо-зимовий період	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
8	Про календарне планування та планування виховної роботи класних керівників на І півріччя	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
9	Про забезпеченість учнів школи підручниками та їх використання на новий навчальний рік	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
10	Про закріплення вчителів – наставників за молодими вчителями	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
11	Про організацію роботи з профілактики правопорушень серед учнів	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
12	Про стан ведення шкільної документації (журнали, зошити, щоденники, календарні плани)	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
13	Про створення комісії з питань академічної доброчесності	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
14	Про резерв керівних кадрів	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2,2
Середній бал		3	3	2,4	2	2	2,4	1	1	2	2,4	2,1
ЖОВТЕНЬ												
1	Про учнівські змагання, конкурси, олімпіади	3	3	3	3	2	3	1	1	2	3	2,4
2	Про результати перевірки відвідування учнями школи	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
3	Про створення та організацію роботи дружини юних пожежників	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
4	Про стан викладання предмету „Я і Україна”	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Середній бал		3	3	2,3	2,3	2	2,5	1	1	2	2,5	2,2
ЛИСТОПАД												

1	Про роботу гуртків та секцій	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
2	Про стан викладання музики	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
Середній бал		3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
ГРУДЕНЬ												
1	Про профілактику ДТП	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2,1
2	Про організацію і проведення новорічних свят	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
3	Про стан викладання географії	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2,1
4	Про проведення конкурсу „Учитель року”	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2
5	Про роботу шкільної їдальні та забезпечення учнів гарячим харчуванням	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
Середній бал		3	3	2,2	2	2	2,2	1	1	2	2,6	2,1
СІЧЕНЬ												
1	Про результати перевірки виконання навчальних планів і програм за І семестр	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
2	Про організацію роботи школи під час зимових канікул	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
3	Про підсумки проведення шкільного та міського етапів МАН	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
4	Про підсумки конкурсів, олімпіад	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
5	Про стан викладання читання в 1-4 класах	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
	Середній бал	3	3	2,4	2	2	2,6	1	1	2	2,4	2,2
ЛЮТИЙ												
1	Про результати перевірки режиму роботи груп подовженого дня	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2,2
2	Про санітарний стан приміщень школи	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,2
3	Про стан викладання української мови і літератури у 5-11 класах	3	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2,1
4	Про результати вивчення стану викладання факультативів, курсів за вибором, додаткових та індивідуальних годин	2	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2,2
Середній бал		2,8	2,8	2,8	2,5	2,3	2,8	1	1	2	2,5	2,3

БЕРЕЗЕНЬ												
1	Про підсумки проведення атестації педагогічних працівників	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
2	Про стан викладання української мови у 1-4 класах	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
Середній бал		**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2,1**
КВІТЕНЬ												
1	Про результативність використання годин варіативної частини навчального плану	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2,2
2	Про роботу учнівського самоврядування	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2,2
3	Про підсумки огляду художньої самодіяльності школи	3	3	3	2	3	2	1	1	2	3	2,1
4	Про стан роботи шкільної бібліотеки	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
Середній бал		3	3	3	2	2,3	2,3	1	1	2	2,3	2,2
ТРАВЕНЬ												
1	Про організацію закінчення навчального року	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
2	Про склад державних атестаційних комісій.	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
3	Про звільнення учнів 9-х та 11-х класів від державної підсумкової атестації.	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
4	Про проведення дня цивільної оборони.	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2,1
5	Про створення апеляційної комісії.	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2,2
6	Про затвердження графіка відпусток працівників школи.	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2,2
7	Про наслідки ведення шкільної документації.	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,1
8	Про стан збереження шкільного майна, класних приміщень.	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2,0
9	Про результати перевірки навичок свідомого, виразного і швидкого читання	2	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2,1

10	Про підсумки проведення підсумкових контрольних робіт	2	3	3	2	3	2	1	1	2	3	2,2
11	Про організацію та проведення ДПА	2	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,1
Середній бал		2,8	3	2,5	2	2,1	2,5	1	1	2	2,5	2,2
ЧЕРВЕНЬ												
1	Про переведення учнів 1-4-х, 5-8-х, 10-х класів	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2,1
2	Про випуск учнів 9-х і 11-х класів, нагородження Похвальними листами та грамотами, медалями	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2,3
3	Про організацію та проведення випускного вечора	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2,1
4	Про проведення заходів оздоровлення учнів	2	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2,2
5	Про підсумки методичної роботи в школі	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2,0
6	Про виконання навчальних планів і програм	2	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2,2
Середній бал		2,5	3	2,9	2,5	2,1	2	1	1	2	2,7	2,2

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p5
УДК 37.014.6:005.6

Таліна ХЛЄБНІКОВА
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
talinahlebnikova@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-7571-2200

РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ЗЗСО

Анотація. У монографії досліджено теоретико-методологічні та практичні засади моніторингу як інструменту вдосконалення управління навчальним процесом у закладі загальної середньої освіти. Розкрито сутність моніторингу, його функції, принципи й види. Обґрунтовано систему моніторингу навчальної діяльності учнів різних категорій (з труднощами в навчанні та обдарованих), а також діяльності вчителя. Розроблено кваліметричні моделі оцінювання й визначено критерії ефективності моніторингу. Запропоновано модель удосконалення моніторингу, орієнтовану на інтеграцію результатів в управлінську діяльність.

Ключові слова: моніторинг, управління навчальною діяльністю, навчальна діяльність учнів, діяльність учителя, кваліметрична модель, управлінські рішення, модель удосконалення моніторингу.

Talina KHLIEBNIKOVA
Candidate of Pedagogical Sciences Associate Professor of the Department of Management and Economics H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical Universit
talinahlebnikova@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-7571-2200

CHAPTER 5. MONITORING AS A TOOL FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. This monograph examines the theoretical, methodological and practical foundations of monitoring as a tool for improving the management of the educational process in general secondary education institutions. It explores the nature of monitoring, its functions, principles and types. A system for monitoring the learning activities of pupils in different categories (those with learning difficulties and gifted pupils), as well as the activities of teachers, is substantiated. Qualimetric assessment models have been developed and criteria for the effectiveness of monitoring have been defined. A model for improving monitoring, focused on integrating results into management activities, is proposed.

Keywords: monitoring, management of learning activities, pupils' learning activities, teachers' activities, qualimetric model, management decisions, model for improving monitoring.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи загальної середньої освіти характеризується посиленням вимог до якості освітньої діяльності, зумовлених як внутрішніми трансформаційними процесами, так і глобальними тенденціями розвитку освіти. У контексті реформування освітньої галузі особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління закладами освіти, що передбачає впровадження науково обґрунтованих механізмів оцінювання та регулювання освітнього процесу.

Одним із таких механізмів є моніторинг, який розглядають як інструмент отримання об'єктивної, систематизованої та релевантної інформації про стан і результати освітньої діяльності [30]. Моніторинг у системі освіти розглядають як цілеспрямований, безперервний процес збирання, оброблення, аналізування й інтерпретації інформації про стан і результати освітньої діяльності, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та створює підґрунтя для

ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [12]. Водночас результати аналізу теорії та практики функціонування закладів загальної середньої освіти свідчать про наявність низки невирішених питань, що знижують ефективність використання моніторингу як управлінського інструменту.

Значний науковий інтерес до проблеми моніторингу освітньої діяльності відображено в працях вітчизняних і зарубіжних учених (І. Аннєнкової [2], Н. Байдацької, І. Бойчук, Е. Гуцал, Г. Дмитренка, С. Домбровської, Г. Єльникової [12], З. Рябової [31] та інших), у яких розкрито теоретичні засади педагогічного моніторингу, його функції, принципи та методи.

Разом із тим, попри значний науковий доробок, питання інтеграції моніторингу в систему управління закладом загальної середньої освіти, його практичної спрямованості та використання результатів для ухвалення ефективних управлінських рішень залишаються недостатньо розробленими. У теорії та практиці освіти виявляються суперечності між: зростаючими вимогами до якості навчальної діяльності та недостатнім рівнем науково обґрунтованого управління; значним потенціалом моніторингу та його формалізованим використанням у практиці діяльності закладів освіти; необхідністю використання результатів моніторингу для ухвалення управлінських рішень і недостатнім рівнем сформованості аналітичних компетентностей педагогічних працівників; потребою диференційованого підходу до організації навчання різних категорій учнів і недостатньою розробленістю відповідних моніторингових механізмів; необхідністю інтеграції моніторингу в систему стратегічного управління закладом освіти та його фрагментарним застосуванням.

Виявлені суперечності дозволяють сформулювати наукову проблему дослідження, яка полягає в необхідності теоретичного обґрунтування та практичного розроблення цілісної системи моніторингу навчальної діяльності, що забезпечує її ефективне використання як засобу вдосконалення управління освітнім процесом.

Мета цього розділу монографії полягає в теоретичному обґрунтуванні та

розробленні системи моніторингу як засобу вдосконалення управління навчальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати теоретико-методологічні засади моніторингу в освіті; розкрити сутність, функції та принципи педагогічного моніторингу; обґрунтувати систему моніторингу навчальної діяльності учнів різних категорій; визначити підходи до моніторингу діяльності вчителя; розробити кваліметричні моделі оцінювання; запропонувати модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності; визначити напрями використання результатів моніторингу в управлінні закладом освіти.

Методологічну основу дослідження становлять системний, діяльнісний, компетентнісний і кваліметричний підходи, що забезпечують комплексне вивчення проблеми й обґрунтування шляхів її розв'язання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному розв'язанні проблеми підвищення ефективності управління навчальною діяльністю на основі впровадження системного моніторингу. У дослідженні вперше обґрунтовано цілісну модель моніторингу навчальної діяльності в закладі загальної середньої освіти, яка інтегрує моніторинг діяльності учнів різних категорій і моніторинг діяльності вчителя в єдину систему, розроблено кваліметричний інструментарій оцінювання, запропоновано модель удосконалення моніторингу на основі результатів емпіричного дослідження, обґрунтовано механізм трансформації результатів моніторингу в управлінські рішення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих моделей, критеріїв і показників у діяльності керівників закладів освіти, педагогічних працівників і методичних служб з метою підвищення якості навчального процесу.

Отже, запропоноване дослідження спрямоване на розв'язання актуальної науково-практичної проблеми підвищення ефективності управління освітньою діяльністю шляхом упровадження системного моніторингу як дієвого управлінського інструменту.

1. МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

1.1 Проблематика моніторингу в освітній галузі

Сучасний етап розвитку системи загальної середньої освіти характеризується суттєвими трансформаційними процесами, зумовленими як глобальними тенденціями розвитку освіти, так і внутрішніми соціально-економічними викликами. У цих умовах особливого значення набуває підвищення ефективності управління освітнім процесом, що безпосередньо пов'язано із забезпеченням якості освіти як ключового результату діяльності закладу освіти.

Якість освітнього процесу, у свою чергу, не може бути забезпечена без системного, об'єктивного та науково обґрунтованого аналізу його стану. Такий аналіз передбачає не лише фіксацію наявних результатів, але й виявлення тенденцій розвитку, установлення причинно-наслідкових зв'язків, а також прогнозування можливих змін [13]. Саме тому в сучасній теорії та практиці управління освітою особливого значення набуває моніторинг як інтегративний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності.

Слід зазначити, що інтерес до моніторингу як наукового та практичного феномена сформувався не лише в педагогіці, але й у низці інших галузей знань, зокрема в екології, біології, соціології, економіці, психології та теорії управління [7]; [35]; [37]. Це свідчить про його міждисциплінарний характер та універсальність як інструменту дослідження складних динамічних систем.

Проблематика моніторингу в освітній галузі має ґрунтовне наукове підґрунтя та характеризується значною міждисциплінарністю. Формування понятійно-категоріального апарату освітнього моніторингу здійснено в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О. Гавриленка, В. Галіцина, Г. Єльникової, В. Лугового, Т. Лукіної, О. Орлова, С. Подмазіна, О. Попової, В. Приходько та інших. У їхніх дослідженнях розкрито сутність моніторингу як складного науково-практичного феномену, що інтегрує діагностичні, аналітичні та прогностичні процедури в управлінні освітою.

Водночас важливим напрямом наукових пошуків стало дослідження інформаційного забезпечення управління в освіті, у межах якого моніторинг розглядають як ключовий інструмент отримання, оброблення та інтерпретації управлінської інформації. Ці аспекти знайшли відображення в працях О. Ануфрієвої, О. Боднар, Т. Борової, Г. Дмитренка, Г. Єльникової, О. Єльникової, Л. Калініної, В. Камишина, Г. Кравченко, Л. Лузан, В. Лунячека, В. Олійника, Г. Полякової, О. Почуєвої, В. Приходька, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, О. Чубукової та інших. У зазначених дослідженнях обґрунтовано доцільність використання моніторингових процедур, зокрема на основі кваліметричного підходу як засобу підвищення об'єктивності оцінювання якості освіти.

Аналіз наукових джерел дозволяє констатувати наявність спільної концептуальної позиції більшості дослідників, відповідно до якої моніторинг в освіті розглядають як невід'ємний елемент управлінського циклу. Його сутність полягає в систематичному, цілеспрямованому та науково обґрунтованому відстеженні стану освітнього процесу, що передбачає встановлення зворотного зв'язку між об'єктом управління й суб'єктом управлінської діяльності. У цьому контексті моніторинг виконує функцію інформаційного забезпечення управління освітою, створюючи підґрунтя для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Подальший розвиток теорії та практики освітнього моніторингу відбувався в кількох взаємопов'язаних напрямах. Зокрема, дослідження А. Денисової, А. Жукової, В. Зінченко, Л. Коробович, Л. Засоріної, Є. Плюсніної та інших спрямовані на розкриття прикладних аспектів використання педагогічного моніторингу в освітній практиці. Водночас значний внесок у розроблення технологій оцінювання якості освіти та створення відповідного вимірювального інструментарію зробили І. Булах, К. Гудименко, Л. Ващенко, Е. Лузік, І. Проценко та інші.

Поряд із цим, окремий науковий інтерес становлять філософські засади освітнього моніторингу, які досліджували І. Зязюн та В. Вікторов, а також

питання узагальнення міжнародного досвіду становлення національних систем моніторингу якості освіти, що знайшли відображення в працях О. Локшиної, Т. Лукіної, Ю. Жук, І. Шимківа. Важливим напрямом сучасних досліджень є також упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес організації моніторингу якості освіти, що обґрунтовано в роботах О. Білик, П. Грабовського, С. Дядюна, О. Осередчук, Є. Чернишової, Л. Калініної, Т. Сорочан та інших.

Слід зазначити, що в останні роки відбувається активне розширення проблемного поля досліджень освітнього моніторингу. Зокрема, з'являються нові напрями, такі як розроблення методик аналізу державних освітніх стандартів (В. Байденко), розвиток кваліметрії як теорії вимірювання якості освіти й особистості (В. Байденко, Г. Єльникова, О. Субетто, Р. Касімов, Т. Хлєбнікова), а також соціологічного моніторингу в освіті (С. Гордійчук, Н. Шанідзе).

Водночас значний внесок у теоретичне осмислення сутності педагогічного моніторингу здійснили О. Касьянова, О. Ляшенко, О. Савченко та інші, які обґрунтували наукові підходи до його визначення та функціонування. Теоретичні засади управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти розкрито в працях Л. Ващенко, О. Лукіної, В. Мозальова І. Станкевич, а в контексті дошкільної освіти – О. Янко. Методологічні засади організації моніторингу, зокрема якості освіти, висвітлено в дослідженнях Т. Волобуєвої, Г. Єльникової, О. Локшиної, О. Островерх, К. Крутій та інших.

Отже, узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що моніторинг у системі управління освітнім процесом розглядають як складну, багатокомпонентну систему, що інтегрує функції діагностування, аналізування, прогнозування й інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Його теоретичні засади формуються на перетині педагогіки, теорії управління, соціології, інформатики та кваліметрії, що зумовлює його міждисциплінарний характер і значний потенціал у забезпеченні якості освіти.

Разом із тим саме в управлінні моніторинг набуває найбільш прикладного значення, оскільки виступає основою інформаційного забезпечення процесу ухвалення рішень. У цьому контексті моніторинг можна розглядати як своєрідний «міст» між збиранням інформації та управлінською діяльністю, що дозволяє трансформувати дані в обґрунтовані управлінські дії [8].

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття «моніторинг». Це можна пояснити складністю самого феномена, а також різноманітністю підходів до його інтерпретації залежно від галузі дослідження. Зокрема, частина науковців трактує моніторинг як інструмент відстеження стану об’єкта [30]; [41], акцентуючи увагу на його функції контролю. Водночас інші дослідники підкреслюють його аналітичну та прогностичну складові.

Зокрема, З. Рябова [31] розглядає моніторинг як більше широке поняття порівняно з контролем, наголошуючи на його зв’язку з усіма функціями управління. Такий підхід дозволяє розглядати моніторинг не лише як інструмент фіксації результатів, але і як механізм їх інтерпретації та використання в управлінській діяльності.

Як комплекс заходів отримання повної інформації, орієнтованої на предметну область, визначають моніторинг Г. Єльникова, Т. Єсенкова, а як систему збирання інформації – О. Локшина, А. Орлов та інші. В. Приходько зосереджує свою увагу на тому, що моніторинг сприяє підвищенню рівня педагогічного процесу та інформаційно-кореляційного супроводу будь-якої педагогічної діяльності.

Ми погоджуємося з Г. Єльниковою та З. Рябовою, що під моніторингом розуміють комплекс процедур зі спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об’єкта та спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об’єкта (напр. стандарту) [15].

Узагальнюючи різні наукові підходи, доцільно визначити моніторинг як комплексну систему, що включає:

- спостереження за станом об’єкта;

- оцінювання результатів його функціонування;
- аналіз отриманих даних;
- прогнозування подальшого розвитку;
- ухвалення управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що моніторинг як науковий метод має певну структуру, яка включає три основні етапи: підготовчий, етап збирання інформації та етап її оброблення й інтерпретації. Однак на відміну від класичних дослідницьких процедур, ці етапи не є жорстко послідовними. У практиці управління вони часто реалізуються паралельно, що забезпечує оперативність реагування на зміни в освітньому процесі.

Особливістю моніторингу є також специфіка об'єктів, на які він спрямований. У педагогіці такими об'єктами виступають складні соціально-педагогічні системи, які характеризуються динамічністю, багатофакторністю та варіативністю. Це означає, що вони постійно змінюються, розвиваються й водночас перебувають під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників.

Крім того, функціонування таких систем пов'язане з наявністю певних ризиків, які можуть негативно впливати на їх ефективність. У цьому контексті моніторинг виконує важливу превентивну функцію, дозволяючи своєчасно виявляти потенційні загрози й запобігати їх негативним наслідкам.

Ще однією важливою особливістю є те, що педагогічні об'єкти не можуть бути безпосередньо виміряні, як це відбувається в природничих науках. Тому для їх дослідження використовують спеціальні методи, зокрема шкалювання, що дозволяє перевести якісні характеристики (наприклад рівень мотивації або професійної компетентності) у кількісні показники [39].

Важливою складовою теоретико-методологічного обґрунтування моніторингу є визначення принципів його побудови та функціонування. Саме принципи забезпечують цілісність, наукову обґрунтованість й ефективність моніторингових процедур у системі управління закладом загальної середньої освіти.

Значний внесок у розроблення принципів організації моніторингу якості освіти здійснили Н. Байдацька, Т. Лукіна [19], О. Осередчук [24], В. Приходько [28] та інші науковці, які окреслюють низку базових положень, що визначають логіку створення й функціонування моніторингових систем. У табл. 1.1 наведемо різні підходи науковців до виокремлення принципів, на яких ґрунтується моніторинг якості освіти.

Таблиця 1.1 – Принципи моніторингу якості освіти

Автор	Основні принципи моніторингу якості освти
Н. Байдацька	Науковості, безперервності, педагогічної комунікативності, особистісної доцільності, діагностико-прогностичної спрямованості, соціально-нормативної зумовленості, інформаційної інтегрованості, цілісності, наступності
Т. Лукіна	Безперервності, науковості, прогностичності, об'єктивності, систематичності, планомірності, свідомості й активності наочності, гласності
В. Приходько	Узгодженості нормативно-правового, організаційного та науково-методичного забезпечення; безперервності; комплексності; гуманістичної спрямованості; об'єктивності та своєчасності; перспективності; рефлексивності; відкритості; оперативності
В. Зінченко	Інтегрованості, мобільності, конкретності, реалістичності, етичності
І. Гириловська	Безперервності управління навчальним процесом, циклічності моніторингу, динамічності змін внаслідок управлінських впливів
О. Осередчук	Науковості, інтегрованості, мобільності, діагностико-прогностичної спрямованості, послідовності, валідності, об'єктивності, систематичності, гуманізму, єдності управління та самоуправління

Джерело: упорядковано автором.

Найчастіше різні автори згадують принципи науковості, об'єктивності, систематичності, валідності, безперервності й гуманістичної спрямованості. Саме ці принципи формують ядро сучасної концепції моніторингу якості освіти в педагогічній науці.

Ми поділяємо точку зору О. Осередчук, яка наголошує на необхідності реалізації принципу інтегрованості, що передбачає узгодження національних і міжнародних підходів до оцінювання якості освіти, а також забезпечує взаємозв'язок різних рівнів моніторингових досліджень (шкільного, регіонального, національного, міжнародного). Реалізація цього принципу сприяє включенню закладу освіти до ширшого освітнього простору, забезпечує порівнюваність результатів і підвищує об'єктивність оцінювання. В умовах сучасної освіти інтегрованість також означає поєднання різних джерел даних (результати навчання, соціально-психологічні показники, освітнє середовище), що дозволяє формувати цілісне уявлення про якість освітнього процесу [26].

Не менше важливим, на наш погляд, є принцип мобільності, який відображає здатність системи моніторингу оперативно реагувати на зміни в освітньому середовищі [25]. Йдеться про можливість швидкого коригування цілей, завдань, інструментарію та процедур моніторингу залежно від нових викликів, зокрема реформування освіти, упровадження профільного навчання, цифровізації освітнього процесу чи умов воєнного стану. Відтак, мобільність забезпечує гнучкість і адаптивність моніторингової системи, що є необхідною умовою її ефективності.

Крім того, уважаємо за необхідне виділити такі принципи організації моніторингу: конкретності, реалістичності й етичності.

Принцип конкретності передбачає чітку орієнтацію моніторингових процедур на визначені цілі, завдання та показники. Він вимагає використання валідного й апробованого інструментарію, а також урахування попереднього досвіду організації моніторингових досліджень. Реалізація цього принципу унеможливлює формальний підхід до моніторингу, сприяє його практичній спрямованості та забезпечує отримання достовірних і значущих результатів.

Суттєве значення має принцип реалістичності, який полягає у відповідності моніторингових процедур реальним умовам функціонування закладу освіти. Це означає врахування ресурсних можливостей закладу, особливостей контингенту здобувачів освіти, кадрового потенціалу та

соціального контексту. Моніторинг не повинен бути відірваним від практики або надмірно ускладненим, навпаки – він має бути здійсненним, доцільним і орієнтованим на реальні управлінські потреби.

На окрему увагу заслуговує принцип етичності, який визначає гуманістичну спрямованість моніторингової діяльності. Його дотримання передбачає забезпечення конфіденційності отриманої інформації, добровільності участі, недопущення дискримінації або стигматизації учасників освітнього процесу. Важливою складовою є також формування довіри до результатів моніторингу, що можливе лише за умов відкритості, прозорості й дотримання норм академічної доброчесності.

Розширюючи підходи науковців, доцільно також доповнити систему принципів:

- принцип системності, який передбачає розгляд моніторингу як цілісної управлінської системи, що охоплює всі компоненти освітнього процесу;
- принцип управлінської доцільності, який передбачає використання результатів моніторингу для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Отже, сукупність зазначених принципів формує методологічну основу побудови ефективної системи моніторингу якості освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. Їх дотримання забезпечує не лише об’єктивність і науковість досліджень, але й практичну значущість отриманих результатів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості управління освітою загалом.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що моніторинг у системі управління освітнім процесом виступає як складний, багаторівневий і багатофункціональний феномен, що забезпечує науково обґрунтовану основу для ухвалення управлінських рішень.

1.2 Функції та типологія моніторингу

Розкриття сутності моніторингу як складного управлінського феномену неможливе без ґрунтовного аналізу його функціонального призначення, оскільки саме через систему функцій найбільше повно виявляється його роль

у забезпеченні ефективності управління освітнім процесом. Функції моніторингу визначають не лише його змістове наповнення, але й логіку практичної реалізації, окреслюючи напрями впливу на всі компоненти освітньої системи.

Передусім слід наголосити, що функції моніторингу мають комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки реалізуються не ізольовано, а в єдиній системі управлінської діяльності. Кожна з них доповнює інші, формуючи цілісний механізм інформаційно-аналітичного супроводу управління освітнім процесом.

Однією з базових є аналітична функція моніторингу, яка забезпечує систематичне дослідження стану освітнього процесу. Її сутність полягає не лише у фіксації певних показників, а й у їх глибокому осмисленні, що передбачає виявлення тенденцій розвитку, установлення причинно-наслідкових зв'язків і визначення чинників, що впливають на якість освіти. Так, реалізація аналітичної функції може бути проілюстрована на прикладі аналізу результатів підсумкового оцінювання учнів або результатів державної підсумкової атестації. У цьому випадку адміністрація закладу освіти не обмежується фіксацією рівня навчальних досягнень, а здійснює порівняння результатів у динаміці, аналізує їх за предметами, класами, окремими вчителями. Це дозволяє виявити, наприклад, системні утруднення в засвоєнні певних тем або зниження рівня навчальних досягнень здобувачів освіти в окремих класах, що, у свою чергу, стає підставою для глибшого аналізу причин – від методичних особливостей викладання до психолого-педагогічних характеристик учнівського контингенту.

Завдяки реалізації аналітичної функції керівник закладу освіти отримує можливість перейти від поверхового констатування фактів до їх інтерпретації, що є необхідною умовою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [20]. Важливо підкреслити, що аналітична функція тісно пов'язана з використанням сучасних методів оброблення даних, що підвищує об'єктивність і достовірність висновків.

Логічним продовженням аналітичної виступає інформаційна функція, яка забезпечує накопичення, систематизацію, збереження та поширення інформації про стан і результати освітнього процесу. Саме вона формує інформаційну базу управління, без якої неможливе ефективне функціонування освітньої системи.

Інформаційна функція моніторингу в практиці ЗЗСО реалізується через створення та ведення внутрішніх інформаційних систем, зокрема банків даних про навчальні досягнення здобувачів освіти, результати моніторингових зрізів, рівень професійної компетентності педагогів тощо. У сучасних умовах цифровізації освіти її значення значно зростає, оскільки обсяги інформації постійно збільшуються, а потреба в оперативному її використанні стає критично важливою. Наприклад, у закладі може функціонувати електронна система обліку результатів навчання, що дозволяє оперативно отримувати узагальнену інформацію та використовувати її під час педагогічних рад, засідань методичних об'єднань або ухвалення управлінських рішень.

У контексті практичної реалізації результатів моніторингу особливого значення набуває організаційно-діяльнісна функція, яка спрямована на узгодження діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу. Так, якщо за результатами аналізу виявлено низький рівень сформованості певної ключової компетентності (наприклад, уміння працювати з інформацією), адміністрація закладу може ініціювати проведення тематичних методичних заходів, взаємовідвідування уроків, організацію внутрішнього навчання педагогів. У сучасних умовах реформування освіти, зокрема впровадження профільного навчання та компетентнісного підходу, ця функція дозволяє забезпечити узгодженість дій і спрямованість на досягнення спільних цілей розвитку закладу освіти.

Відтак, організаційно-діяльнісна функція забезпечує трансформацію отриманої інформації в конкретні управлінські дії, сприяє координації зусиль педагогічного колективу, адміністрації та інших учасників освітнього процесу і моніторинг стає підґрунтям для колективної професійної діяльності, спрямованої на підвищення якості освіти.

Наступною важливою складовою є прогностична функція моніторингу, яка забезпечує орієнтацію управління на перспективу. Її сутність полягає в можливості передбачення розвитку освітнього процесу на основі аналізу наявних даних і тенденцій. Прогностична функція моніторингу виявляється в плануванні розвитку закладу освіти. Наприклад, аналіз динаміки результатів навчання учнів профільних класів дозволяє прогнозувати ефективність обраного профілю навчання та ухвалювати рішення щодо його подальшого розвитку або коригування. Крім того, результати моніторингу можуть бути використані для прогнозування потреб у підвищенні кваліфікації педагогічних працівників або модернізації освітнього середовища.

Реалізація цієї функції дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, прогнозувати можливі ускладнення й розробляти стратегії їх попередження або мінімізації. У цьому контексті моніторинг виступає не лише як інструмент фіксації минулого й теперішнього, але і як засіб моделювання майбутнього стану освітньої системи.

Завершує систему основних функцій корекційна функція, яка безпосередньо пов’язана з практичним використанням результатів моніторингу. Вона передбачає внесення змін у діяльність суб’єктів освітнього процесу з метою підвищення її ефективності. Корекційна функція реалізується через розроблення й упровадження управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків, оптимізацію освітнього процесу та забезпечення його відповідності визначеним цілям.

Так, за результатами моніторингу можуть бути розроблені індивідуальні освітні траєкторії для учнів, які мають труднощі в навчанні, організовано додаткові заняття, консультації або змінено підходи до викладання [40]. Водночас корекційні заходи можуть стосуватися й діяльності педагогів – наприклад, через наставництво, супервізію або участь у професійних тренінгах. Саме завдяки цій функції моніторинг набуває завершеного управлінського характеру, оскільки його результати трансформуються в конкретні дії.

Отже, функції моніторингу утворюють замкнений управлінський цикл,

що охоплює аналізування, накопичення інформації, організування діяльності, прогнозування та корегування, забезпечуючи безперервне вдосконалення освітнього процесу.

Поряд із функціональними характеристиками важливим є розгляд типології моніторингу, що дозволяє конкретизувати особливості його організації залежно від цілей, завдань й умов реалізації. Типологізація моніторингу є необхідною для вибору адекватних методів і засобів дослідження, а також для підвищення його ефективності.

Залежно від цільової спрямованості доцільно виокремити інформаційний, базовий і проблемний моніторинг. Інформаційний моніторинг має переважно описовий характер і спрямований на накопичення й систематизацію даних про стан освітнього процесу. Він не передбачає глибокого аналітичного втручання, але створює необхідну основу для подальших досліджень.

На відміну від нього, базовий моніторинг орієнтований на систематичне відстеження ключових показників з метою своєчасного виявлення змін і потенційних проблем, він реалізується через систематичне відстеження рівня навчальних досягнень учнів протягом навчального року, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції [42]. Його особливістю є регулярність і тривалість спостережень, що дозволяє фіксувати динаміку розвитку освітнього процесу.

Найбільше складним і водночас найбільше результативним є проблемний моніторинг, який спрямований на глибоке дослідження конкретних аспектів освітнього процесу. Його застосовують у випадках, коли необхідно детально проаналізувати певну проблему, установити її причини й визначити шляхи розв’язання. Проблемний моніторинг можна застосовувати, наприклад, у ситуації різкого зниження результатів з окремого предмета або виникнення труднощів у впровадженні нової освітньої програми. У такому випадку проводять цілеспрямоване дослідження із залученням різних методів (спостереження, анкетування, аналізу уроків), що дозволяє отримати глибоке уявлення про проблему. Такий моніторинг може мати як локальний, так і комплексний характер, залежно від масштабу досліджуваного явища.

Окрім цього, важливо враховувати класифікацію моніторингу за способом порівняння отриманих результатів. У цьому контексті виокремлюють динамічний, конкурентний, порівняльний і комплексний моніторинг.

Динамічний моніторинг широко використовують під час аналізу індивідуального прогресу учнів, що є особливо актуальним у контексті компетентнісного підходу. Він передбачає аналіз змін показників у часі, що дозволяє оцінити тенденції розвитку освітнього процесу.

Водночас порівняльний і конкурентний моніторинг можна застосовувати для співвіднесення результатів закладу освіти з іншими закладами або середніми показниками на рівні громади чи регіону, що дозволяє визначити позицію закладу в освітньому просторі.

Конкурентний моніторинг ґрунтується на зіставленні результатів різних освітніх систем або закладів освіти, що дає змогу визначити їх відносну ефективність.

Порівняльний моніторинг передбачає співвіднесення результатів із певними еталонами або стандартами, що дозволяє оцінити ступінь відповідності освітнього процесу встановленим вимогам.

Комплексний моніторинг, у свою чергу, поєднує різні підходи до порівняння, забезпечуючи найбільш повне й об’єктивне уявлення про стан і розвиток освітнього процесу.

Отже, функції та типологія моніторингу взаємодоповнюють одна одну, формуючи теоретико-методологічну основу його реалізації в системі управління освітнім процесом. Їх урахування дозволяє забезпечити наукову обґрунтованість моніторингових процедур, підвищити ефективність управлінських рішень і сприяти сталому розвитку закладу освіти.

У науковому дискурсі поряд із поняттям «моніторинг» широко використовують термін «педагогічний моніторинг», який дослідники трактують як цілеспрямоване, спеціально організоване й безперервне спостереження за функціонуванням і розвитком освітнього процесу та його складових [32]. Основним призначенням педагогічного моніторингу, на думку І. Шимків, є

забезпечення своєчасного ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу отриманої інформації та результатів педагогічного контролю.

Інші науковці педагогічний моніторинг розглядають як комплекс взаємопов'язаних діагностичних і контрольних заходів, спрямованих на відстеження ефективності управлінської діяльності в освітньому процесі, рівня навчальних досягнень учнів, а також ступеня професійної самоорганізації педагогів.

Підсумовуючи наукові підходи до розуміння цього феномену, педагогічний моніторинг доцільно визначати як цілісну систему відбору, оброблення, аналізування та збереження інформації про функціонування педагогічної системи в певному напрямі, що забезпечує її тривале й безперервне відстеження, своєчасну корекцію освітнього процесу та прогнозування подальшого розвитку освітньої системи [3].

Водночас у сучасних дослідженнях моніторинг в освіті диференціюють за його функціональним призначенням на інформаційний та управлінський. Такий підхід дозволяє чіткіше визначити роль моніторингових процедур у системі забезпечення якості освіти.

Інформаційний моніторинг спрямований на збирання, упорядкування та поширення відомостей про стан і функціонування об'єкта дослідження. Його специфіка полягає в тому, що він не передбачає спеціально організованих діагностичних процедур, а базується переважно на наявних даних і поточній інформації.

Натомість управлінський моніторинг має більш прикладний і цілеспрямований характер. Він орієнтований на систематичне збирання, узагальнення й аналізування інформації за визначеними показниками з метою глибокого вивчення конкретних освітніх проблем. Отримані результати виступають основою для розроблення рекомендацій, формування освітньої політики та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [23].

З метою більш чіткого розмежування особливостей інформаційного та управлінського моніторингу доцільно здійснити їх порівняльний аналіз,

результати якого подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика інформаційного та управлінського моніторингу

Критерій порівняння	Інформаційний моніторинг	Управлінський моніторинг
Мета	Отримання та узагальнення інформації про стан освітнього процесу	Забезпечення ухвалення обґрунтованих управлінських рішень
Сутність	Збирання, систематизація та поширення даних	Цілеспрямоване збирання, аналізування й використання інформації для управління
Характер діяльності	Переважно описовий, фіксувальний	Аналітичний, прогностичний, регулятивний
Глибина аналізу	Обмежена, без детального дослідження причин	Глибокий аналіз причинно-наслідкових зв’язків
Методи збору інформації	Використання наявних даних, статистики, звітів	Спеціально організовані діагностичні процедури, дослідження
Спрямованість	Констатація стану об’єкта	Виявлення проблем і шляхів їх розв’язання
Результат	Інформаційні матеріали, звіти	Аналітичні висновки, рекомендації, управлінські рішення
Рівень впливу на освітній процес	Опосередкований	Безпосередній
Функції	Інформаційна, описова	Аналітична, прогностична, управлінська
Роль у системі управління	Допоміжна	Ключова

Джерело: упорядковано автором.

Порівняльний аналіз засвідчує, що інформаційний моніторинг виконує базову функцію накопичення й упорядкування даних, тоді як управлінський моніторинг забезпечує їх інтерпретацію та трансформацію в управлінські рішення. Їх поєднання створює цілісну систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління якістю освіти. Отже, поєднання інформаційного й управлінського моніторингу забезпечує не лише фіксацію стану освітньої системи, а й створює передумови для її цілеспрямованого розвитку та вдосконалення.

1.3 Організація системи моніторингу навчального процесу в ЗЗСО

Ефективність моніторингу як управлінського інструменту значно

залежить від якості його організації. У цьому контексті моніторинг слід розглядати не як разову процедуру, а як цілісну систему діяльності, інтегровану в загальну систему управління закладом освіти.

Організація моніторингу в закладі загальної середньої освіти ґрунтується на низці методологічних підходів, серед яких провідними є системний, діяльнісний, процесний і результативний [42]. Системний підхід передбачає розгляд моніторингу як цілісного утворення, що включає взаємопов'язані компоненти (мету, об'єкт, показники, інструментарій, процедури збирання та аналізування даних). Діяльнісний підхід акцентує увагу на ролі суб'єктів навчального процесу в реалізації моніторингових процедур. Процесний підхід дозволяє розглядати моніторинг як безперервний процес, що супроводжує всі етапи управління. Результативний підхід орієнтує моніторинг на досягнення конкретних освітніх результатів.

У практичній площині організація моніторингу передбачає реалізацію певної послідовності етапів [32]; [38].

На першому етапі визначають мету моніторингу, що має бути чітко сформульованою, досяжною та пов'язаною зі стратегічними цілями розвитку закладу освіти. Важливо мету моніторингу не зводити лише до фіксації стану навчального процесу, а передбачати можливість його подальшого вдосконалення.

Другий етап пов'язаний із визначенням об'єктів і показників моніторингу. Об'єктами можуть виступати різні аспекти навчального процесу: результати навчання учнів, професійна діяльність педагогів, організація освітнього середовища тощо. Вибір показників має забезпечувати можливість об'єктивного оцінювання цих об'єктів.

Третій етап передбачає розроблення інструментарію моніторингу. До нього належать анкети, тести, діагностичні картки, спостереження, інтерв'ю, аналіз документів тощо. Важливою вимогою до інструментарію є його валідність і надійність.

Четвертий етап – збирання інформації – слід здійснювати систематично

та відповідно до визначених процедур. При цьому важливо забезпечити об’єктивність отриманих даних.

П’ятий етап передбачає оброблення та аналізування інформації. Саме на цьому етапі інтерпретують отримані результати, виявляють тенденції та проблеми.

Завершальним етапом є ухвалення управлінських рішень і впровадження корекційних заходів. Відтак, моніторинг виступає як замкнений управлінський цикл, що забезпечує постійне вдосконалення навчального процесу.

Важливо підкреслити, що ефективна організація моніторингу неможлива без створення відповідної інформаційної бази. Така база має включати систематично накопичувані дані про результати освітньої діяльності, що дозволяє здійснювати аналіз у динаміці.

Особливого значення набуває також інтеграція моніторингу із системою внутрішнього контролю закладу освіти. Саме показники внутрішнього контролю можуть слугувати основою для побудови моніторингових процедур. Водночас у разі необхідності можна вводити нові показники, однак цей процес має бути виваженим і науково обґрунтованим.

Важливою перевагою моніторингу є його прогностичний характер. На основі аналізу динаміки показників можна передбачити тенденції розвитку освітнього процесу та своєчасно вжити відповідних заходів.

2. МОНІТОРИНГ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ЗМІСТ, НАПРЯМИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

2.1 Моніторинг як засіб управління розвитком навчального процесу

Моніторинг навчального процесу в закладі освіти є складовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти та виступає важливим інструментом управління, що забезпечує зворотний зв’язок між запланованими цілями й реальними результатами освітньої діяльності. Його значення особливо зростає в умовах реформування освіти, коли з’являється потреба не лише у фіксації результатів, а й у їх інтерпретації, прогнозуванні та своєчасному

коригуванні.

Узагальнюючи сучасні підходи, моніторинг навчального процесу доцільно розглядати як багатовимірну систему, що охоплює різні рівні функціонування закладу освіти – від загальної якості навчального процесу до індивідуальних освітніх результатів учнів.

Моніторинг також сприяє підвищенню професійної компетентності педагогів. Отримані результати можна використовувати для планування підвищення кваліфікації, організації наставництва та супервізії.

Окремо слід відзначити роль моніторингу в упровадженні інновацій. Завдяки систематичному аналізу результатів можна оцінити ефективність нових педагогічних технологій і визначити доцільність їх подальшого використання.

У контексті цифровізації освіти моніторинг набуває нових можливостей. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати процес збирання й оброблення даних, що підвищує його ефективність і оперативність.

Відтак, моніторинг виступає не лише як інструмент оцінювання, але і як засіб управління розвитком освітнього процесу, що забезпечує його якісні зміни [28]. Така багаторівневість зумовлює необхідність диференціації напрямів моніторингу, серед яких провідними є: моніторинг якості освітнього процесу, діяльності вчителя, діяльності здобувачів освіти, а також окремих категорій учнів.

Передусім доцільно звернутися до моніторингу якості освітнього процесу як інтегрального показника ефективності діяльності закладу освіти. Його специфіка полягає в тому, що він не обмежується оцінюванням кінцевих результатів навчання, а охоплює всі складові освітнього процесу: цілі, зміст, організацію, умови та результати [1]; [3]; [15].

У цьому контексті якість навчального процесу проявляється через кілька взаємопов’язаних вимірів. З одного боку, вона відображається в результатах навчання учнів, що дає підстави говорити про результативний критерій, який

передбачає аналіз рівня навчальних досягнень, сформованості компетентностей та динаміки їх змін. Водночас результати не можна розглядати ізольовано від умов їх досягнення, тому важливим є процесуальний критерій, який характеризує ефективність організації навчання, використання сучасних методів і технологій, а також здатність освітнього процесу забезпечувати активну пізнавальну діяльність учнів.

Разом із тим якість освітнього процесу суттєво залежить від освітнього середовища, у якому його реалізують. Саме тому середовищний критерій охоплює такі характеристики, як безпечність, комфортність, ресурсне та цифрове забезпечення навчання. Завершує цю систему управлінський критерій, що відображає ефективність управлінських рішень, їх обґрунтованість і здатність забезпечувати розвиток освітнього процесу.

Отже, моніторинг якості освітнього процесу дозволяє сформувати цілісне уявлення про функціонування закладу освіти та виступає основою для стратегічного управління.

Логічним продовженням аналізу якості освітнього процесу є моніторинг діяльності вчителя, оскільки саме педагог виступає центральною фігурою у його реалізації. Від рівня професійної компетентності вчителя, його методичної підготовки та здатності до інновацій значно залежить результативність навчання [8]; [10]; [14]; [16]; [39]; [48]; [49].

Моніторинг діяльності вчителя передбачає комплексне оцінювання різних аспектів його професійної діяльності. Зокрема, професійно-компетентнісний критерій дозволяє оцінити рівень володіння предметом, педагогічну майстерність і здатність до рефлексії. Водночас важливим є дидактичний критерій, який відображає ефективність організації навчального процесу, доцільність використання методів і форм навчання, а також здатність до диференціації та індивідуалізації навчання.

Не менше значущим є комунікативний критерій, що характеризує якість взаємодії вчителя з учнями, створення позитивного психологічного клімату та дотримання педагогічної етики. У сучасних умовах особливого значення

набуває інноваційний критерій, який відображає готовність учителя до впровадження нових технологій, використання цифрових ресурсів і участі в професійних спільнотах.

Завершальним у цій системі є результативний критерій, що пов’язує діяльність учителя з результатами навчання учнів, їхньою навчальною динамікою та досягненнями.

Отже, моніторинг діяльності вчителя дозволяє не лише оцінити рівень його професійної діяльності, але й визначити напрями подальшого професійного розвитку [39].

2.2 Моніторинг діяльності здобувачів освіти як відображення результатів навчального процесу

Наступним логічним рівнем моніторингу є оцінювання діяльності здобувачів освіти, оскільки саме їх результати виступають основним показником ефективності навчального процесу. Водночас сучасні підходи до оцінювання передбачають відхід від суто результативної парадигми до більш комплексного аналізу, що охоплює як результати, так і процес навчання.

У цьому контексті важливим є когнітивний критерій, який відображає рівень сформованості знань, умінь, навичок, а також розвиток мислення. Однак навчальна діяльність учнів не може бути ефективною без належного рівня мотивації, що зумовлює необхідність використання мотиваційного критерію, який дозволяє оцінити інтерес до навчання, навчальні цінності та внутрішню мотивацію.

Водночас діяльнісний критерій характеризує рівень навчальної активності учнів, їхню самостійність і здатність до організації власної діяльності. Доповнює цю систему рефлексивний критерій, який відображає здатність учнів до самооцінки, аналізу власних досягнень і визначення шляхів саморозвитку.

Отже, моніторинг діяльності учнів дозволяє отримати цілісне уявлення про їхній розвиток як суб’єктів освітнього процесу [17]; [18].

Нами було проведено дослідження на базі КЗ «Харківський ліцей № **», і першим кроком було проведення диференційованого моніторингу, який передбачав вивчення роботи педагогічного колективу з різними категоріями учнів. Ми вважаємо, що на особливу увагу заслуговує моніторинг навчальної діяльності учнів, які мають різні освітні потреби. У цьому контексті доцільно виокремити дві групи: учні з труднощами в навчанні й обдаровані учні.

Моніторинг навчальної діяльності учнів, у яких виникають труднощі в навчанні.

Моніторинг цієї категорії учнів має виражений корекційний характер і спрямований на виявлення причин неуспішності та визначення шляхів їх подолання. Важливим є діагностичний критерій, що дозволяє встановити рівень сформованості базових знань і виявити прогалини в навчанні.

Разом із тим динамічний критерій дає можливість відстежувати зміни в навчальних досягненнях, що є особливо важливим для оцінювання ефективності корекційних заходів.

Психолого-педагогічний критерій дозволяє врахувати індивідуальні особливості учнів, зокрема рівень мотивації, тривожності й когнітивні характеристики.

Завершальним є корекційний критерій, який відображає результативність індивідуальної роботи з учнем та ефективність застосованих педагогічних впливів.

Пропонуємо анкету самооцінки навчальної діяльності учнів. Її можна використовувати для визначення рівня їхньої навчальної мотивації, труднощів у засвоєнні навчального матеріалу та здатності до саморегуляції в системі внутрішнього моніторингу ЗЗСО, під час психолого-педагогічного супроводу учнів, для розроблення індивідуальних освітніх траєкторій як інструмент формувального оцінювання.

Анкета (додаток А) складається з 5 блоків і спрямована на виявлення особливостей навчальної діяльності учнів: ставлення до навчання, організація навчальної діяльності, когнітивний компонент (розуміння), характер

труднощів, рівень саморегуляції та здатність до подолання труднощів.

Учні мають обрати варіант відповіді, який їм найбільше відповідає:

1 – зовсім не про мене;

2 – скоріше ні;

3 – іноді;

4 – скоріше так;

5 – повністю про мене.

Зворотні твердження (5, 10, 13) оцінюють навпаки (1→5, 2→4, 3→3, 4→2, 5→1).

Підраховуючи бали, співставляємо їх зі шкалою: високий рівень – 90–125 балів; середній рівень – 60–89 балів; низький рівень – менше 60 балів.

Аналізуючи результати за блоками, можемо визначити шляхи подолання виявлених проблем:

- низький рівень мотивації – потреба у формуванні навчальних інтересів;
- проблеми з організацією – розвиток навичок самоменеджменту;
- труднощі в розумінні – необхідність диференціації навчання;
- високі показники труднощів – залучення психолога;
- низька саморегуляція – формування рефлексивних умінь.

З метою підвищення надійності й обґрунтованості дослідження необхідно використовувати кілька незалежних джерел даних, методів збирання інформації (інтерв'ю, опитування, спостереження) або аналітичних підходів для вивчення одного питання. Це допомагає компенсувати слабкі сторони одного методу сильними сторонами інших, забезпечуючи більш точні висновки.

Тому пропонуємо використати поряд з анкетуванням здобувачів освіти результати анкетування вчителів і батьків учнів. Запропонований діагностичний інструментарій (анкети для учнів, учителів і батьків) забезпечує комплексне вивчення навчальної діяльності здобувачів освіти, які мають труднощі в навчанні, на основі принципу тріангуляції даних.

Анкета для вчителів (додаток Б) спрямована на виявлення педагогічних причин навчальних утруднень, особливостей навчальної діяльності учнів та

ефективності педагогічних впливів.

Анкета для батьків (додаток В) має на меті виявити зовнішні (сімейні) чинники, що впливають на навчальну діяльність учня.

Отже, запропонована діагностична система передбачає комплексне використання трьох взаємопов'язаних інструментів:

- анкети самооцінки учня;
- анкети для вчителя;
- анкети для батьків.

Така інтеграція дозволяє отримати об'єктивну картину навчальної діяльності учня через поєднання:

- суб'єктивного бачення (учень);
- професійної оцінки (учитель);
- зовнішнього контексту (батьки).

Система орієнтована на виявлення не лише рівня навчальних досягнень, а й причин навчальних труднощів (мотиваційних, когнітивних, організаційних, емоційних).

У таблиці 2.1 наводимо структуру діагностичної системи.

Таблиця 2.1 – Структура діагностичної системи

Компонент	Джерело інформації	Що діагностується	Інструмент
Мотиваційний	Учень, учитель, батьки	Ставлення до навчання, інтерес	Анкети (блок 1)
Організаційний	Учень, учитель, батьки	Самоорганізація, самостійність	Анкети (блок 2)
Когнітивний	Учень, учитель	Розуміння матеріалу, помилки	Анкети (блок 3)
Діяльнісний	Учитель	Навчальна активність, виконання завдань	Анкета вчителя
Емоційний	Учень, батьки, учитель	Тривожність, впевненість	Анкети (блок 4)
Рефлексивний	Учень	Самооцінка, усвідомлення труднощів	Анкета учня
Соціальний	Учитель, батьки	Взаємодія, підтримка	Анкети (блок 5)

Джерело: упорядковано автором.

Пропонуємо такий алгоритм використання системи.

1. Проведення анкетування:

- учнів;
- учителів;
- батьків.

2. Кількісне оброблення результатів:

- визначення рівнів за кожним блоком;
- побудова профілю учня.

3. Якісний аналіз:

- зіставлення результатів (таблиця);
- виявлення розбіжностей.

4. Визначення типу труднощів:

- когнітивні;
- мотиваційні;
- організаційні;
- емоційні.

5. Ухвалення управлінських рішень:

- індивідуальна освітня траєкторія;
- корекційні заходи;
- робота з батьками.

У таблиці 2.2 наведено зіставлення можливих поєднань результатів (триангуляція даних).

Таблиця 2.2 – Зіставлення можливих поєднань результатів моніторингу навчальної діяльності учнів

Показник	Учень (самооцінка)	Учитель (оцінка)	Батьки (спостереження)	Інтерпретація
Мотивація	Низька	Низька	Низька	Стійка навчальна демотивація
	Низька	Висока	Середня	Занижена самооцінка учня
	Висока	Низька	Низька	Завищена самооцінка
Самоорганізація	Низька	Низька	Висока	Недостатній контроль у ЗЗСО
	Низька	Висока	Низька	Ситуативна організація
Розуміння матеріалу	Низьке	Низьке	Середнє	Об’єктивні когнітивні труднощі
	Низьке	Високе	Середнє	Невпевненість у собі

Навчальні труднощі	Високі	Високі	Високі	Системна проблема
	Високі	Низькі	Середні	Емоційні або ситуативні труднощі
Емоційний стан	Висока тривожність	Середня	Висока	Психологічні бар'єри
	Низька	Висока	Середня	Недооцінка проблем учнем
Потреба у підтримці	Висока	Висока	Висока	Необхідність індивідуальної траєкторії
	Низька	Висока	Висока	Недостатня рефлексія учня

Джерело: упорядковано автором.

Запропонована система:

- забезпечує об'єктивність моніторингу завдяки поєднанню джерел;
- дозволяє перейти від фіксації проблем до їх пояснення;
- сприяє реалізації індивідуалізації навчання;
- підсилює управлінський характер моніторингу.

Нами було проведено моніторинг навчальної діяльності учнів, які мають труднощі в навчанні в Харківському ліцеї № **. Як приклад, на основі узагальнення даних було виокремлено типові профілі учнів 9-х класів:

- «Учень із когнітивними труднощами» (низькі результати, що підтверджено вчителем і батьками) – 2 особи.
- «Учень із низькою мотивацією» (низький інтерес при достатніх здібностях) – 1 особа.
- «Тривожний учень» (емоційні бар'єри при середньому рівні навчальних досягнень) – 2 особи.
- «Дезорганізований учень» (проблеми саморегуляції) – 1 особа.

За результатами моніторингу було проведено психолого-педагогічний консиліум і семінар як форму методичного супроводу вчителів, що базується на:

- діяльнісному підході;
- кейс-методі;
- колективному проєктуванні;
- рефлексивному управлінні.

Тема. Активізація освітнього процесу учнів із низькою успішністю

Мета: розробити дієву, діагностично обґрунтовану програму діяльності вчителя, спрямовану на підвищення навчальних досягнень учнів із низькою успішністю.

Завдання:

1) проаналізувати причини низької успішності (когнітивні, мотиваційні, соціальні, організаційні);
2) визначити психолого-педагогічні особливості учнів;
3) систематизувати ефективні педагогічні технології роботи;
4) розробити індивідуальні та групові стратегії підтримки учнів;
5) сформувати єдині підходи педагогічного колективу до роботи зі здобувачем освіти.

Попередня підготовка.

За 3-4 тижні до семінару формують творчі групи, кожна група отримує:

- конкретні кейси учнів (реальні або змодельовані);
- шаблон аналізу (причина → прояв → педагогічне рішення);
- вимогу підготувати практичний продукт, а не лише виступ.

Очікувані результати:

- розроблена шкільна програма підтримки учнів із низькою успішністю;
- банк методичних рішень (прийоми, технології, кейси);
- алгоритм роботи вчителя;
- критерії відстеження динаміки успішності.

Хід семінару.

1. Вступ. Постановка проблеми (10–15 хв).

1) Аналітичний виступ адміністрації (не лише статистика, а й причинно-наслідковий аналіз).

2) Міні-обговорення: які причини є ключовими у нашій школі?

2. Інтерактивний блок: «Портрет учня з низькою успішністю» (20 хв).

Замість простої доповіді:

1) Робота в мікрогрупах:

- визначення типів учнів (немотивований, тривожний, з прогалинами знань, соціально занедбаний тощо);
- заповнення таблиці: *ознаки – причини – педагогічні дії.*

2) Коротке узагальнення заступника директора.

3. Практичний блок 1. Робота на уроці (30 хв).

Майстер-клас / фрагменти уроків. Обговорення ефективних прийомів:

- диференціація;
- мікрокроки навчання;
- формувальне оцінювання;
- ситуація успіху.

Завдання: перетворити фрагмент традиційного уроку на адаптований для слабкого учня.

4. Практичний блок 2. Позаурочна діяльність (20 хв).

Презентація не форм, а моделей роботи:

- індивідуальні траєкторії;
- наставництво;
- навчальні консультації.

Вправа: скласти план підтримки одного учня на 2 тижні.

5. Практичний блок 3. Виховна робота (15–20 хв).

Акцент:

- мотивація;
- формування віри в успіх;
- розвиток саморегуляції.

Міні-кейс: «Учень не виконує завдання – що робити не можна і що ефективно?».

6. Практичний блок 4. Робота з батьками (15–20 хв).

Рольова гра «Складна розмова з батьками». Метою рольової гри є вироблення єдиної комунікаційної стратегії ЗО.

7. Узагальнення результатів (30 хв).

Кожна група презентувала конкретні рішення (алгоритми, інструменти),

відбулося спільне формування «Програми педагогічної підтримки учнів із низькою успішністю», яка мала таку структуру:

- діагностика;
- індивідуальний супровід;
- методи роботи;
- взаємодія з батьками;
- моніторинг результатів.

8. Рефлексія (10 хв).

Під час рефлексії використовували метод «Незакінчені речення»:

- «Я зміню у своїй практиці…».
- «Для мене було цінним…».

Для визначення рівня реалізації моніторингу навчальної діяльності учнів, які мають труднощі в навчанні, було створено експерту групу, до складу якої входили керівники ЗЗСО – магістри з управління закладом освіти, які здійснювали оцінку, використовуючи кваліметричну субмодель, наведену в додатку Д.

Коефіцієнт відповідності визначали за кожним критерієм, користуючись шкалою: 0 – показник відсутній, 0,25 – показник слабко виражений, 0,5 – показник недостатньо виражений, 0,75 – показник достатньо виражений, 1 – показник оптимально виражений.

У таблиці 2.3 наводимо результати узагальненої експертної оцінки.

Таблиця 2.3 – Результати розрахунків рівня реалізації моніторингу навчальної діяльності учнів, які мають труднощі в навчанні

Параметр	m	$\upsilon_i * K_i$	υ	K	$\upsilon * K$
1. Діагностико-аналітичний $P_{1.} = 0,18$	m = 0,25	0,70	0,26	0,75	0,20
			0,25	0,50	0,13
			0,24	0,75	0,18
			0,25	0,75	0,19
2. Індивідуально-підтримувальний $P_{2.} = 0,16$	m = 0,27	0,60	0,20	0,50	0,10
			0,19	0,75	0,14
			0,21	0,50	0,11
			0,19	0,75	0,14
			0,21	0,50	0,11

3. Корекційно-діяльнісний $P_3 = 0,15$	m = 0,25	0,61	0,19	0,50	0,10
			0,20	0,75	0,15
			0,20	0,75	0,15
			0,21	0,50	0,11
			0,20	0,50	0,10
4. Динамічно-результативний $P_4 = 0,14$	m = 0,23	0,60	0,20	0,50	0,10
			0,20	0,75	0,15
			0,20	0,75	0,15
			0,20	0,50	0,10
			0,20	0,50	0,10
$P_{заг} = P_1+P_2+P_3+P_4 = 0,63$					

Джерело: упорядковано автором.

Відповідно до шкали (додаток Д) рівень реалізації моніторингу навчальної діяльності учнів, які мають труднощі в навчанні, – середній (0,63).

Отримані результати дозволили зробити висновок, що процес моніторингу впливає на управління навчальною діяльністю в ЗЗСО, оскільки аналітична функція дозволила виявити багатофакторний характер труднощів у навчанні, серед яких: прогалини в базових знаннях, низький рівень сформованості навчальних умінь, недостатня саморегуляція, а також вплив зовнішніх соціальних чинників. Інформаційна функція забезпечила створення індивідуальних карт навчальних досягнень учнів, що відображали динаміку їхнього розвитку та дозволяли відстежувати результати корекційної роботи. Організаційно-діяльнісна функція була реалізована завдяки координації взаємодії педагогів, практичного психолога, класних керівників і батьків учнів. Прогностична функція дала змогу визначити групи ризику й передбачити можливі наслідки подальшого зниження успішності за відсутності своєчасного втручання. Корекційна функція стала основою для розроблення індивідуальних програм підтримки учнів.

Відтак, єдина діагностична система моніторингу навчальної діяльності учнів, які мають труднощі в навчанні, виступає ефективним інструментом управління навчальним процесом, оскільки забезпечує комплексне, багатовимірне й об’єктивне вивчення проблем навчання і створює підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Моніторинг навчання обдарованих учнів.

Моніторинг навчання обдарованих учнів є складовою системи управління якістю освіти, що забезпечує виявлення, супровід і розвиток інтелектуального потенціалу здобувачів освіти. На відміну від попереднього напряму, моніторинг обдарованих учнів має розвивальний характер і спрямований на створення умов для реалізації їхнього потенціалу.

Ефективність моніторингу навчання обдарованих учнів визначається дотриманням поетапної організації, яка відображає логіку управлінського циклу: діагностування – аналізування – прогнозування – проєктування – реалізування – оцінювання – корегування.

Без об'єктивної ідентифікації неможливе адресне управління освітнім процесом. Обдарованість має багатовимірний характер (інтелектуальна, академічна, творча, лідерська), що потребує комплексної діагностики.

Діагностико-ідентифікаційний етап полягає у виявленні обдарованих учнів, визначенні типу обдарованості, створення інформаційної бази для подальшого моніторингу й передбачає:

- проведення психолого-педагогічної діагностики;
- аналіз навчальних досягнень;
- виявлення індивідуальних здібностей;
- формування банку даних обдарованих учнів.

Моніторинг не обмежують збиранням інформації; ключовим є її інтерпретація для виявлення закономірностей розвитку обдарованості. На аналітико-інтерпретаційному етапі:

- аналізують результати діагностики;
- визначають сильні сторони здобувача освіти й зони розвитку;
- виявляють освітні труднощі (перевантаження, демотивація тощо);
- визначають типи обдарованості учнів.

На основі отриманих даних визначають освітні потреби здобувачів освіти та створюють їх аналітичний профіль.

Управління розвитком обдарованості передбачає випереджальний

характер, що дозволяє планувати освітню діяльність відповідно до потенціалу учнів.

На прогностичному етапі окреслюють перспективи розвитку обдарованих учнів: прогнозують навчальні досягнення, визначають траєкторії розвитку та здійснюють оцінку ризиків (втрата мотивації, емоційне вигорання).

Індивідуалізація є ключовим принципом роботи з обдарованими учнями, що потребує спеціально спроєктованого освітнього середовища. Проєктувальний етап передбачає розроблення індивідуальних освітніх програм і стратегій підтримки (розроблення індивідуальних освітніх траєкторій, добір форм і методів навчання, планування участі в конкурсах, олімпіадах, проєктах, визначення педагогічного супроводу).

Ефективність моніторингу визначається не лише аналізом, а й практичною реалізацією управлінських рішень, створенням умов для розвитку обдарованості. На організаційно-діяльнісному етапі забезпечують упровадження індивідуальних програм, використання інноваційних технологій навчання, організування позаурочної діяльності, педагогічний супровід обдарованих учнів.

Моніторинг передбачає оцінювання динаміки розвитку учнів та ефективності педагогічних впливів. На оцінювально-результативному етапі відбувається об’єктивна оцінка змін у розвитку учнів. Проводять повторну діагностику, аналізують результати навчання, здійснюють оцінку досягнень (олімпіади, конкурси), визначають динаміку розвитку.

Завершальний етап забезпечує замкненість моніторингового циклу та його безперервність. На рефлексивно-корекційному етапі аналізують ефективність управлінських рішень, корегують індивідуальні програми, вносять зміни до організації освітнього процесу, узагальнюють педагогічний досвід. На основі отриманих результатів оптимізують систему роботи з обдарованими учнями.

На рис. 2.1 представлена графічна схема моделі моніторингу навчання обдарованих учнів.

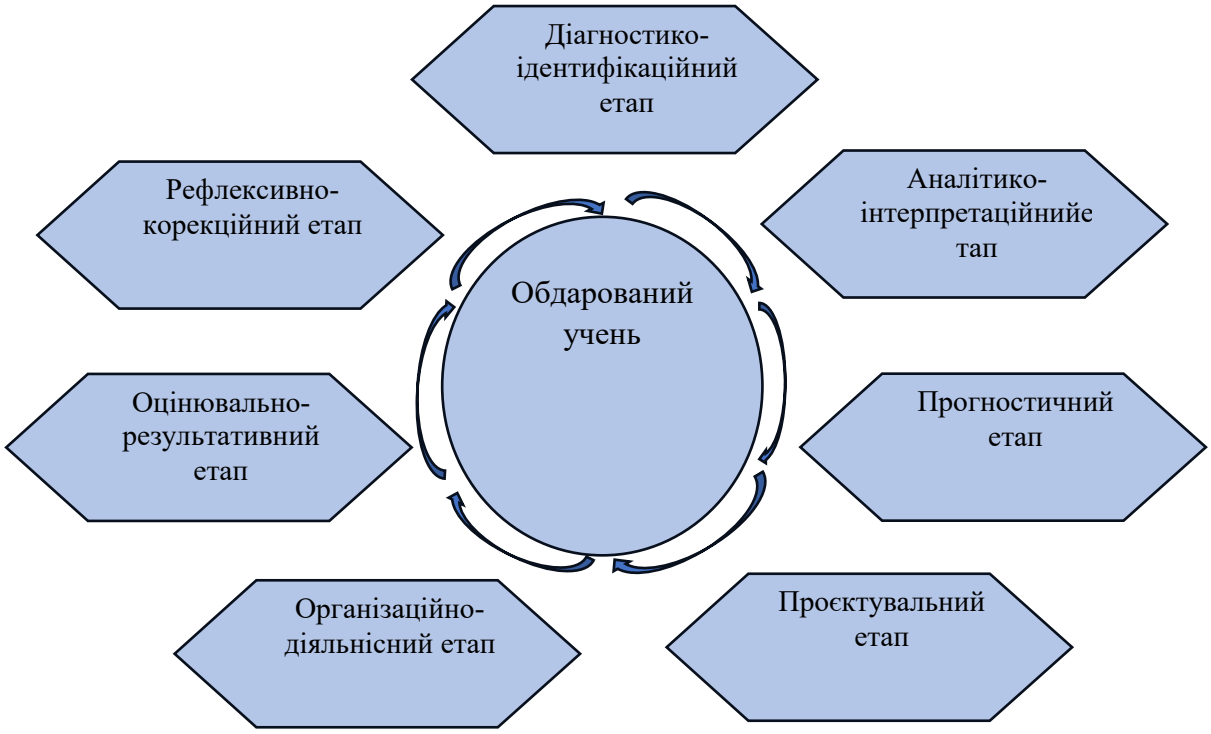


Рис. 2.1. Модель моніторингу навчання обдарованих учнів (джерело: сформовано автором)

Ми глибоко переконані, що робота з обдарованими учнями вимагає від педагогічного колективу ЗЗСО спеціальної уваги і знань та передбачає таке.

1. Індивідуальні консультації з учнями і батьками, для виявлення індивідуальної траєкторії успіху дитини та надання кваліфікаційної допомоги з розвитку здібностей і обдарувань, відповідно до особистісних потреб учнів.

2. Групові навчальні, творчі, мовні проєкти, які формують в обдарованих учнів комунікативні навички для самовираження себе і взаємодії з однолітками.

3. Урахування вікових, соціальних, інтелектуальних, емоційних властивостей обдарованих учнів і проєкція роботи з ними через форму диференційованого навчання, що передбачає створення вчителями різноманітних рівневих завдань, допомагає обдарованим учням ЗЗСО розвиватися у власному темпі.

4. Мотивація на успіх через виконання посильних дослідницьких завдань.

5. Навчальний кейс ділових ігор, інтерактивних методик та арт і комп'ютерних технологій, які сприятимуть розвитку різних сфер обдарованості учнів.

7. Участь учнів у конкурсах та предметних олімпіадах різних рівнів.

Оцінку реалізації моніторингу навчання обдарованих учнів в КЗ «Харківський ліцей № **» здійснювали, використовуючи кваліметричну субмодель, наведену в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Кваліметрична субмодель оцінки рівня реалізації моніторингу організації навчання обдарованих учнів (автор Т. Хлєбнікова)

Параметр P	Вагом. параметру – m	Критерії	Вагом. критерію – v	Рівень відповідності – K
1. Діагностико-ідентифікаційний $P1=m1(V1K1+V2K2+V3K3+V4K4)$	0,10	1. Системність проведення діагностики	0,23	$K_1=0,75$
		2. Охоплення учнів діагностичними процедурами	0,24	$K_2=0,75$
		3. Диференціація типів обдарованості	0,26	$K_3=0,5$
		4. Формування та оновлення банку даних	0,27	$K_4=0,75$
2. Аналітико-інерпретаційний $P_2=m_2(V_5K_5+V_6K_6+V_7K_7+V_8K_8)$	0,17	5. Наявність індивідуальних планів здобувачів освіти	0,24	$K_5=0,50$
		6. Глибина аналізу (інтелектуальні, мотиваційні, творчі аспекти	0,26	$K_6=0,75$
		7. Визначення сильних сторін і зон розвитку, диференціація учнів за рівнями розвитку	0,26	$K_7=0,75$
		8. Використання аналітичних даних у плануванні	0,24	$K_8=0,75$
3. Прогностичний $P_3=m_3(V_9K_9+V_{10}K_{10}+V_{11}K_{11})$	0,21	9. Наявність індивідуальних прогнозів розвитку, відповідність прогнозів реальній динаміці	0,29	$K_9=0,75$
		10. Урахування ризиків (емоційне вигорання, зниження мотивації)	0,35	$K_{10}=0,50$

		11. Гнучкість прогнозування, орієнтація на перспективні результати	0,36	$К_{11}$=0,75
4. Проєктувально-розвивальний $P_4=m_4(V_{12}K_{12}+V_{13}K_{13}+$ $+V_{14}K_{14}+V_{15}K_{15})$	0,18	12. Наявність індивідуальних програм розвитку та їх відповідність результатам діагностики	0,26	$К_{12}$=0,75
		13. Різноманітність форм роботи (проєкти, дослідження, олімпіади)	0,23	$К_{1}$3=0,75
		14. Залучення учнів до планування	0,25	$К_{14}$=0,75
		15. Рівень індивідуалізації навчання	0,26	$К_{15}$=0,75
5. Організаційно-діяльнісний $P_5= m_5(V_{16}K_{16}+V_{17}K_{17}+$ $+V_{18}K_{18}+V_{19}K_{19})$	0,19	16. Рівень виконання індивідуальних програм	0,25	$К_{16}$=0,75
		17. Використання інноваційних технологій	0,24	$К_{17}$=0,75
		18. Корекція індивідуальних програм, адаптивність освітнього процесу	0,25	$К_{18}$=0,75
		19. Педагогічний супровід, зворотній зв'язок.	0,26	$К_{19}$=1,00
6. Оцінювально-результативний $P_6=m_6(V_{20}K_{20}+V_{21}K_{21}+$ $+V_{22}K_{22}+V_{23}K_{23}+V_{24}K_{24}$)	0,15	20. Динаміка навчальних досягнень, результати участі в олімпіадах і конкурсах	0,19	$К_{20}$=0,75
		21. Рівень сформованості компетентностей	0,20	$К_{21}$=0,75
		22. Навчальна мотивація	0,21	$К_{22}$=0,50
		23 Стабільність результатів	0,19	$К_{23}$=0,75
		24. Рівень реалізації потенціалу здобувачів освіти	0,21	$К_{24}$=0,75
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00			

Джерело: упорядковано автором.

Розрахунки оцінки реалізації моніторингу організації навчання обдарованих учнів представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати оцінки реалізації моніторингу організації навчання обдарованих учнів

Оцінка параметру (P_i)	Вагомість параметру (m_i)	Сума оцінок критеріїв $\sum_{i=1}^{n}(ki * vi)$	Вагомість критерію (v_i)	Рівень вияву (Кі)	Оцінка критерію ($K_i * v_i$)
P1= 0,068	0,10	0,68	0,23	0,75	0,17
			0,24	0,75	0,18
			0,26	0,50	0,13
			0,27	0,75	0,20
P_2= 0,12	0,17	0,70	0,24	0,50	0,12
			0,26	0,75	0,20
			0,26	0,75	0,20
			0,24	0,75	0,18
P_3= 0,14	0,21	0,67	0,29	0,75	0,22
			0,35	0,50	0,18
			0,36	0,75	0,27
P_4= 0,14	0,18	0,76	0,26	0,75	0,20
			0,23	0,75	0,17
			0,25	0,75	0,19
			0,26	0,75	0,20
P_5= 0,16	0,19	0,82	0,25	0,75	0,19
			0,24	0,75	0,18
			0,25	0,75	0,19
			0,26	1	0,26
P_6= 0,11	0,15	0,75	0,19	0,75	0,14
			0,20	0,75	0,15
			0,21	0,50	0,16
			0,19	0,75	0,14
			0,21	0,75	0,16
Загальна оцінка рівня реалізації моніторингу навчання обдарованих учнів Рзаг= $P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6$= 0,068+0,12+0,14+0,14+0,16+0,11=0,738					

Джерело: сформовано автором.

За шкалою визначаємо рівень реалізації моніторингу навчання обдарованих учнів.

Шкала оцінювання: $0 \leq K \leq 0,5$ – рівень низький; $0,51 < K \leq 0,65$ – рівень середній; $0,66 < K \leq 0,89$ – рівень достатній; $0,90 < K \leq 1$ – рівень оптимальний.

Отже, користуючись шкалою, визначаємо, що коефіцієнт відповідності дорівнює 0,74, (достатній рівень).

Це дозволяє нам зробити висновок, що етапи моніторингу навчання

обдарованих учнів утворюють цілісну систему, яка:

- забезпечує безперервність управління;
- поєднує діагностичну та прогностичну функції;
- орієнтована на індивідуальний розвиток учнів;
- сприяє підвищенню якості освітньої діяльності.

Використання такої поетапної моделі дозволяє здійснювати науково обґрунтоване управління розвитком обдарованості та створює умови для максимальної реалізації потенціалу кожного учня.

Отже, моніторинг навчальної діяльності учнів дозволяє отримати об’єктивні дані про результати освітнього процесу. Водночас для комплексного розуміння причин досягнутих результатів доцільно звернутися до аналізу діяльності вчителя, що зумовлює необхідність упровадження моніторингу його професійної діяльності як важливої складової системи управління якістю освіти.

2.3 Моніторинг діяльності вчителя

У системі забезпечення якості навчальної діяльності важливе місце посідає моніторинг професійної діяльності вчителя, оскільки саме педагог виступає ключовим суб’єктом реалізації освітнього процесу. Рівень навчальних досягнень учнів, сформованість їх компетентностей, мотивація до навчання значною мірою залежать від ефективності педагогічної діяльності, що зумовлює необхідність її системного оцінювання.

Моніторинг діяльності вчителя доцільно трактувати як цілеспрямований, безперервний процес збирання, аналізування та інтерпретації інформації про професійну діяльність педагога з метою підвищення її результативності та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Основними завданнями моніторингу діяльності вчителя є оцінювання ефективності педагогічної діяльності, виявлення сильних сторін і професійних труднощів учителя, визначення рівня використання сучасних педагогічних технологій, забезпечення зворотного зв’язку, сприяння професійному розвитку

педагога, обґрунтування управлінських рішень [14]; [16]; [47]; [48].

Моніторинг діяльності вчителя виконує важливі управлінські функції: інформаційну (накопичення та систематизація даних), аналітичну (виявлення проблем і тенденцій), прогностичну (визначення перспектив розвитку), регулятивну (корекція педагогічної діяльності), мотиваційну (стимулювання професійного зростання).

Отже, функції моніторингу визначають напрями використання його результатів. На основі отриманих даних адміністрація закладу освіти має можливість:

- визначати пріоритетні напрями розвитку педагогічного колективу;
- планувати заходи підвищення кваліфікації;
- організовувати методичну роботу;
- упроваджувати інноваційні педагогічні технології;
- здійснювати корекцію освітнього процесу.

Ми розглядаємо моніторинг діяльності вчителя як цілісну систему, що охоплює всі компоненти педагогічної діяльності: планування, організування навчання, взаємодію з учнями, оцінювання результатів та професійний розвиток. Його ефективність забезпечується дотриманням системи принципів: системності та цілісності, безперервності, об’єктивності та валідності, відкритості та прозорості, гуманістичної спрямованості, адаптивності, наукової обґрунтованості, практичної спрямованості результатів, зворотного зв’язку.

Реалізація принципу системності та цілісності передбачає узгодженість критеріїв, показників і методів оцінювання, а також інтеграцію результатів у систему управління якістю освіти, а принцип безперервності забезпечує відстеження динаміки професійного розвитку педагога, якщо моніторинг здійснюють систематично. Це можливо за рахунок регулярності збирання інформації, повторюваності діагностичних процедур і накопичення даних у часі.

Принцип об’єктивності та валідності вимагає оцінювання діяльності вчителя на достовірних даних з використанням валідних інструментів, що

потребує застосування різних методів збирання інформації, чіткість критеріїв і мінімізацію суб'єктивного впливу.

Процедури моніторингу мають бути відкритими та прозорими, зрозумілими для всіх учасників освітнього процесу. Це передбачає інформування педагогів про критерії та результати оцінювання, а також можливість їх обговорення.

Моніторинг орієнтований на підтримку професійного розвитку педагога, а не на контроль як самоціль. Саме реалізація принципу гуманістичної спрямованості вимагає стимулювання творчої активності вчителя і створення сприятливого психологічного клімату.

Система моніторингу має враховувати індивідуальні особливості педагогів, специфіку освітнього середовища та контингенту учнів. Це забезпечує гнучкість і варіативність процедур оцінювання їх адаптацію.

Принцип наукової обґрунтованості вимагає, щоб моніторинг спирався на сучасні наукові підходи й передбачав використання апробованих методик, бо це гарантує його достовірність і теоретичну виваженість.

Практична спрямованість моніторингу діяльності вчителя забезпечується тим, що результати моніторингу мають бути орієнтовані на вдосконалення педагогічної діяльності та використовуватися в управлінській практиці, а принцип зворотного зв'язку передбачає своєчасне інформування педагогів про результати оцінювання та можливість корекції їхньої діяльності.

Отже, моніторинг діяльності вчителя характеризується науковою обґрунтованістю, об'єктивністю й результативністю завдяки реалізації вище означеної системи принципів.

Нами на основі вивчення й узагальнення робіт О. Гречаник, В. Григораша, Г. Дмитренка, Г. Єльникової, Т. Хлєбнікової, В. Циби була розроблена кваліметрична субмодель, визначено параметри та критерії оцінки якості діяльності вчителя.

На основі аналізу й узагальнення наукових підходів О. Гречаник, В. Григораша, Г. Дмитренка, Г. Єльникової, Т. Хлєбнікової було розроблено

кваліметричну субмодель оцінки якості діяльності вчителя, що інтегрується в загальну систему моніторингу освітньої діяльності.

У межах субмоделі визначено такі параметри та критерії:

- професійно-компетентнісний (рівень предметної та методичної підготовки, володіння сучасними педагогічними технологіями, інноваційна діяльність, цифрова компетентність);
- організаційно-методичний (планування освітнього процесу, структура уроку, використання методів навчання, диференціація та індивідуалізація);
- діяльнісно-результативний (рівень навчальних досягнень учнів, динаміка результатів, сформованість компетентностей);
- комунікативно-педагогічний (взаємодія з учнями, психологічний клімат, співпраця з батьками, педагогічна етика);
- рефлексивно-розвивальний (здатність до самоаналізу, підвищення кваліфікації, самоосвітня діяльність, використання результатів моніторингу).

Запропонована субмодель забезпечує комплексне оцінювання професійної діяльності педагога та створює основу для ухвалення управлінських рішень.

Для здійснення моніторингу доцільно використовувати комплекс методів:

- спостереження (відвідування уроків), з використанням картки спостереження за розвитком професійної компетентності вчителя (додаток Л);
- анкетування учнів і батьків;
- самооцінювання вчителя;
- аналіз навчальної документації;
- тестування;
- експертне оцінювання;
- портфоліо педагога.

Застосування комплексу методів забезпечує об’єктивність та повноту отриманих результатів.

Моніторинг реалізують відповідно до логіки управлінського циклу:

1) діагностичний етап – збирання інформації про діяльність учителя;

2) аналітичний етап – оброблення й інтерпретація даних;
3) прогностичний етап – визначення перспектив розвитку;
4) проєктувальний етап – планування заходів підвищення якості діяльності;
5) організаційний етап – реалізація запланованих заходів;
6) оцінювальний етап – визначення результативності;
7) корекційний етап – внесення змін і вдосконалення діяльності.

Отже, моніторинг діяльності вчителя є важливою складовою системи управління якістю освітньої діяльності в закладі загальної середньої освіти. Його впровадження забезпечує об'єктивне оцінювання професійної діяльності педагога, виявлення резервів її вдосконалення та створення умов для безперервного професійного розвитку.

Системний характер моніторингу, поєднання різних методів і орієнтація на практичне використання результатів сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і якості навчального процесу загалом.

Нами було досліджено рівень реалізації моніторингу діяльності вчителів ліцею № **. Оцінку здійснювала експертна група. Отримані результати наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати оцінки рівня реалізації моніторингу діяльності вчителів

Оцінка параметру (P_i)	Вагомість параметру (m_i)	Сума оцінок критеріїв $\sum_{i=1}^{n}(ki * vi)$	Вагомість критерію (v_i)	Рівень вияву (Кі)	Оцінка критерію ($К_i * v_i$)
1. Організаційно-управлінський P_1= 0,08	0,11	0,71	0,20	0,75	0,15
			0,19	0,75	0,14
			0,21	0,75	0,16
			0,19	0,50	0,10
			0,21	0,75	0,16
2. Змістово-методичний P_2= 0,11	0,16	0,69	0,26	0,50	0,13
			0,24	0,75	0,18
			0,25	0,75	0,19
			0,25	0,75	0,19
3. Процесуально-технологічний	0,20	0,63	0,26	0,50	0,13
			0,24	0,75	0,18

P_3= 0,13			0,26	0,75	0,20
			0,24	0,50	0,12
4. Аналітико-результативний P_4= 0,14	0,19	0,76	0,26	0,75	0,20
			0,23	0,75	0,17
			0,25	0,75	0,19
			0,26	0,75	0,20
5. Управлінсько-регулятивний P_5= 0,13	0,18	0,76	0,25	0,75	0,19
			0,24	0,75	0,18
			0,25	0,75	0,19
			0,26	0,75	0,20
6. Мотиваційно-рефлексивний P_6= 0,11	0,16	0,68	0,23	0,75	0,17
			0,24	0,75	0,18
			0,26	0,50	0,13
			0,27	0,75	0,20
Загальна оцінка рівня реалізації моніторингу діяльності вчителів Рзаг= $P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6$= 0,08+0,11+0,13+0,14+0,13+0,11=0,70					

Джерело: упорядковано автором.

Узагальнення результатів оцінювання рівня реалізації моніторингу діяльності педагогів засвідчило, що інтегральний показник становить Рзаг = 0,70, що отримано як суму значень за визначеними параметрами (P_1–P_6). Відповідно до використаної шкали оцінювання, такий результат відповідає достатньому рівню реалізації моніторингу.

Отримані дані свідчать про те, що в закладі освіти загалом сформовано цілісну систему моніторингу діяльності вчителів, яка охоплює основні управлінські, організаційні й аналітичні аспекти. Забезпечується регулярність проведення моніторингових процедур, використовується відповідний діагностичний інструментарій, а результати частково інтегруються в управлінську практику.

Водночас рівень 0,70 вказує на наявність резервів для подальшого вдосконалення системи моніторингу, зокрема в напрямі поглиблення аналітичної складової, посилення зв’язку між результатами моніторингу й управлінськими рішеннями, а також активізації мотиваційно-рефлексивного компонента діяльності педагогів.

Не зважаючи на значний потенціал моніторингу, його впровадження в практику управління закладами освіти супроводжується певними

труднощами.

Однією з основних проблем є формалізація моніторингових процедур, коли їх зводять до механічного збирання даних без їх глибокого аналізу й використання в управлінській діяльності. Іншою проблемою є недостатній рівень підготовки педагогічних працівників до здійснення аналітичної діяльності. Це ускладнює інтерпретацію результатів моніторингу та їх використання для ухвалення рішень. Також слід відзначити проблему перевантаження педагогів, що може виникати внаслідок надмірної кількості моніторингових процедур.

Перспективи розвитку моніторингу пов’язані з його цифровізацією та впровадженням сучасних аналітичних інструментів. Зокрема, використання освітньої аналітики дозволяє значно підвищити ефективність моніторингу. Важливим напрямом є також формування культури використання даних в управлінні освітою. Це передбачає підготовку педагогів до роботи з інформацією, розвиток їх аналітичних компетентностей.

Отже, подальший розвиток моніторингу пов’язаний із його інтеграцією в систему стратегічного управління закладом освіти.

Виявлені проблеми впровадження моніторингу в практику управління закладами загальної середньої освіти свідчать про наявність суперечності між його значним потенціалом як інструменту підвищення якості освітньої діяльності та недостатнім рівнем ефективності практичної реалізації.

Зокрема, формалізація моніторингових процедур, недостатня сформованість аналітичних компетентностей педагогів, а також перевантаження учасників освітнього процесу знижують результативність моніторингу й обмежують можливості використання його результатів в ухваленні управлінських рішень. Водночас окреслені перспективи розвитку, пов’язані з цифровізацією, упровадженням освітньої аналітики та формуванням культури використання даних, створюють передумови для якісного оновлення системи моніторингу.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу й емпіричного

дослідження (зокрема, установлених рівнів реалізації моніторингу навчальної діяльності різних категорій учнів і педагогів) дозволяє стверджувати про необхідність цілеспрямованого вдосконалення існуючої системи моніторингу на засадах системності, інтегрованості та практичної спрямованості.

З огляду на це виникає потреба в розробленні цілісної моделі вдосконалення моніторингу навчальної діяльності в закладі загальної середньої освіти, яка б усувала виявлені недоліки, забезпечувала інтеграцію моніторингу в управлінську діяльність, орієнтувалася на використання результатів для підвищення якості освіти.

Із цією метою пропонуємо модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності, що відображає взаємозв'язок його основних компонентів, механізмів реалізації та очікуваних результатів.

2.4 Модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО

Модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО ґрунтується на системному, діяльнісному та кваліметричному підходах і передбачає інтеграцію трьох взаємопов'язаних підсистем моніторингу: навчальної діяльності учнів з труднощами в навчанні, навчальної діяльності обдарованих учнів, професійної діяльності вчителів.

Результати діагностики засвідчили середній рівень (0,63) – у системі моніторингу учнів із труднощами в навчанні, достатній рівень (0,73) – у системі моніторингу обдарованих учнів, достатній рівень (0,70) – у системі моніторингу діяльності вчителів.

Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до вдосконалення кожного з компонентів системи.

Модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності в закладі загальної середньої освіти розроблено з урахуванням результатів теоретичного аналізу та емпіричного дослідження, які засвідчили нерівномірність розвитку його складових і потребу в їх системному узгодженні.

Метою впровадження моделі є підвищення якості моніторингу навчальної

діяльності шляхом його системної модернізації та інтеграції в управлінську діяльність закладу освіти.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме: усунення дисбалансу між складовими моніторингу, підвищення ефективності корекційної роботи з учнями, які мають утруднення в навчанні, оптимізація роботи з обдарованими учнями, посилення управлінського використання результатів моніторингу, розвиток аналітичної культури педагогічних працівників.

Теоретико-методологічною основою побудови моделі є системний, діяльнісний, компетентнісний та кваліметричний підходи, які знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема Г. Єльникової, Г. Дмитренка, В. Григораша, О. Гречаник та інших. Із позицій системного підходу (Г. Єльникова) моніторинг розглядають як цілісну, ієрархічно організовану систему, що включає взаємопов'язані компоненти (цілі, зміст, процедури, результати) і функціонує у взаємодії з іншими підсистемами управління закладом освіти. Діяльнісний підхід (Г. Дмитренко, В. Григораш) дозволяє інтерпретувати моніторинг як процес цілеспрямованої управлінської діяльності, що передбачає не лише фіксацію результатів, а й їх інтерпретацію та використання для вдосконалення навчального процесу. Компетентнісний підхід забезпечує орієнтацію моніторингу на оцінювання результатів навчання в контексті сформованості ключових і предметних компетентностей учнів, а також професійних компетентностей педагогів.

Важливу роль у розробленні моделі відіграє кваліметричний підхід, теоретичні засади якого обґрунтовано у працях Г. Дмитренка, Т. Хлєбнікової, В. Циби та інших науковців. Застосування цього підходу забезпечує можливість кількісного вимірювання якості освітніх процесів і результатів на основі системи параметрів, критеріїв, показників і коефіцієнтів вагомості, що дозволяє отримувати інтегральні оцінки, здійснювати порівняльний аналіз і відстежувати динаміку змін. Крім того, модель спирається на положення теорії управління освітою (Г. Єльникова, С. Домбровська та інші) щодо

необхідності забезпечення зворотного зв’язку, циклічності управлінських процесів та ухвалення рішень на основі об’єктивних даних, що узгоджується із сучасними підходами до data-driven management в освіті.

На рис. 2.2 представлена модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО.

Структурно модель представлена як цілісна система, що включає чотири взаємопов’язані блоки: діагностично-аналітичний, організаційно-технологічний, управлінсько-корекційний та рефлексивно-розвивальний, – кожен із яких виконує специфічні функції, але водночас забезпечує реалізацію єдиної управлінської логіки.

Діагностично-аналітичний блок спрямований на виявлення актуального стану навчального процесу, визначення проблемних зон і потенційних можливостей його розвитку. Особливу увагу в межах цього блоку приділено диференційованому підходу до різних категорій учнів і педагогів. Зокрема, для учнів із труднощами в навчанні, рівень моніторингу яких визначено як середній (0,63), передбачено поглиблення діагностики причин неуспішності та впровадження індивідуальних освітніх траєкторій. Щодо обдарованих учнів (0,73), акцент зроблено на розширенні критеріїв оцінювання, зокрема врахуванні креативності та дослідницьких умінь. Для педагогічних працівників (0,70) передбачено посилення аналітичної складової діяльності, зокрема через розвиток умінь здійснювати причинно-наслідковий аналіз результатів навчання.

Організаційно-технологічний блок забезпечує вдосконалення процедур моніторингу та створення умов для його ефективного функціонування. У межах цього блоку передбачається уніфікація діагностичного інструментарію, впровадження цифрових платформ моніторингу, забезпечення системності та регулярності збору даних, а також використання комплексних методів оцінювання, таких як спостереження, тестування, аналіз портфоліо та інші. Це сприяє підвищенню об’єктивності, достовірності та валідності отриманих результатів.

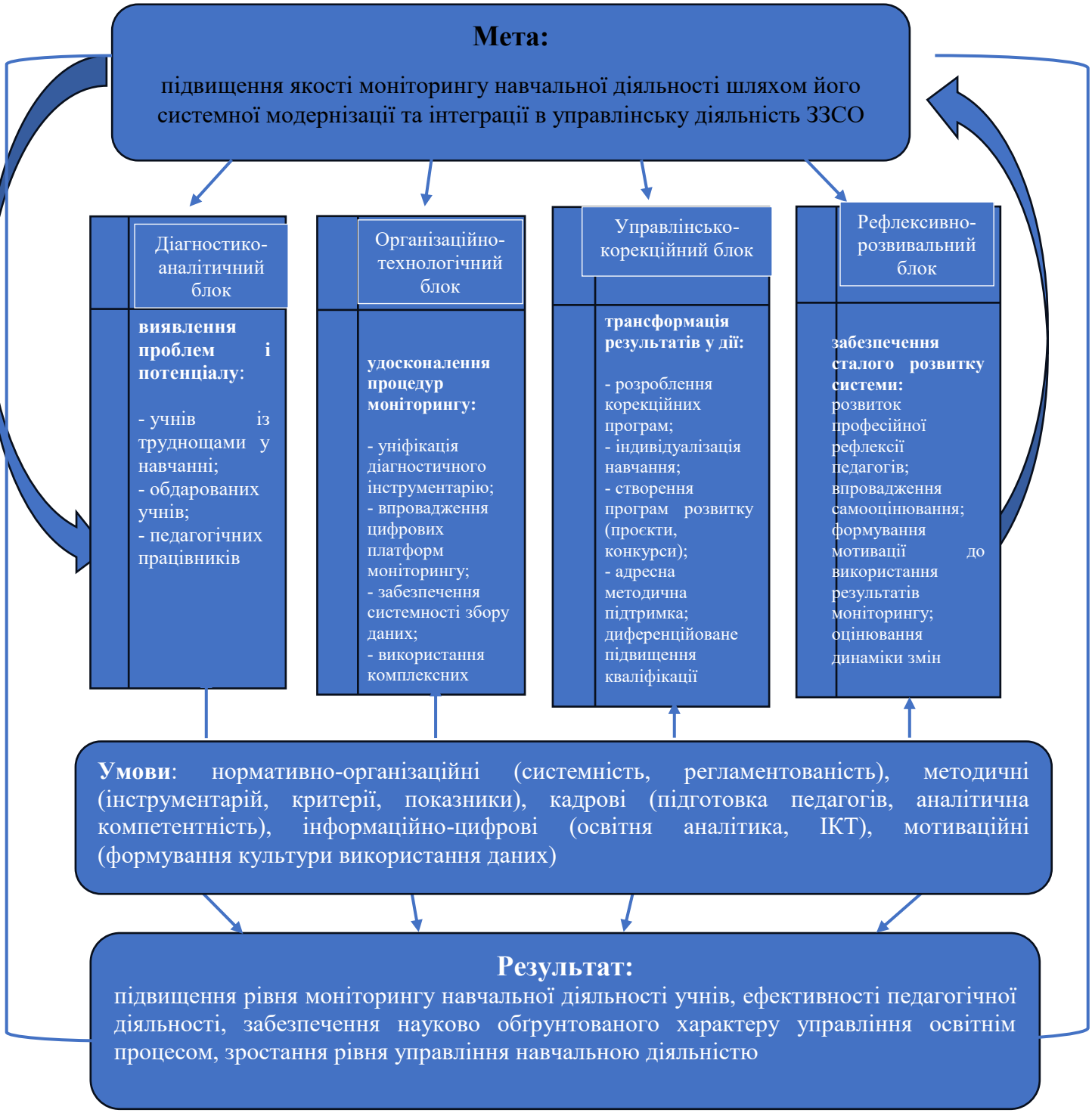


Рис. 2.2. Модель удосконалення моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО (джерело: сформовано автором)

Управлінсько-корекційний блок орієнтований на трансформацію результатів моніторингу в конкретні управлінські дії. Для учнів із труднощами у навчанні це передбачає розроблення й упровадження корекційних програм і забезпечення індивідуалізації навчання. Для обдарованих учнів – створення програм розвитку, спрямованих на реалізацію їхнього потенціалу через участь

у проєктній діяльності, конкурсах, науково-дослідницькій роботі. Для педагогічних працівників передбачено надання адресної методичної підтримки та організацію диференційованого підвищення кваліфікації відповідно до виявлених професійних потреб.

Рефлексивно-розвивальний блок забезпечує сталість і розвиток системи моніторингу. Його реалізація передбачає розвиток професійної рефлексії педагогів, упровадження механізмів самооцінювання, формування мотивації до використання результатів моніторингу у власній діяльності, а також оцінювання динаміки змін. Саме цей блок забезпечує перехід від зовнішнього контролю до внутрішньої потреби педагогів у самовдосконаленні.

Реалізація моделі здійснюється відповідно до логіки управлінського циклу, який включає послідовні етапи: діагностику, аналіз, планування, упровадження, оцінювання та корекцію. Такий підхід забезпечує безперервність і системність моніторингу, а також його інтеграцію в управлінську діяльність закладу освіти. Важливими умовами ефективності реалізації моделі є регулярність проведення моніторингових процедур, використання їх результатів у плануванні діяльності закладу й активне залучення педагогів до аналітичної роботи.

Очікується, що впровадження запропонованої моделі дозволить підвищити рівень моніторингу навчальної діяльності учнів із труднощами із середнього до достатнього рівня, забезпечити стабільний розвиток роботи з обдарованими учнями, підвищити ефективність педагогічної діяльності, а також забезпечити науково обґрунтований характер управління освітнім процесом. У результаті це сприятиме формуванню цілісної системи моніторингу в закладі загальної середньої освіти.

Отже, запропонована модель забезпечує комплексний підхід до оцінювання та розвитку навчального процесу, інтегрує різні напрями моніторингу та орієнтує їх на ухвалення ефективних управлінських рішень. Її практична реалізація конкретизується через систему управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення окремих напрямів моніторингу, що відображено

у таблиці «Вихідний стан – заходи – очікуваний результат».

Таблиця 2.7 – Удосконалення моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО: «вихідний стан – заходи – очікуваний результат»

Напрям моніторингу	Вихідний стан (було)	Заходи щодо удосконалення	Очікуваний результат
Моніторинг навчальної діяльності учнів з труднощами	Рівень – середній (0,63); фрагментарне виявлення причин неуспішності; недостатня індивідуалізація	– запровадження системної діагностики причин неуспішності; – розроблення індивідуальних освітніх траєкторій; – впровадження корекційних програм; – регулярне відстеження динаміки	Підвищення рівня до достатнього; зменшення кількості неуспішних учнів; позитивна динаміка навчальних досягнень
Моніторинг навчальної діяльності обдарованих учнів	Рівень – достатній (0,73); орієнтація переважно на академічні результати; обмеженість критеріїв оцінювання	– розширення критеріїв (креативність, дослідницькі вміння); – впровадження індивідуальних програм розвитку; – активізація участі у конкурсах, проєктах; – системний супровід розвитку	Підвищення рівня до високого; розвиток творчого потенціалу; зростання результативності участі в конкурсах
Моніторинг діяльності вчителів	Рівень – достатній (0,70); недостатня глибина аналітичної діяльності; часткове використання результатів у управлінні	– удосконалення кваліметричних інструментів; – посилення аналітичної складової (причинно-наслідковий аналіз); – упровадження самооцінювання; – адресна методична підтримка	Підвищення ефективності педагогічної діяльності; зростання професійної рефлексії; більш повне використання результатів в управлінні
Організація моніторингу (система загалом)	Нерівномірність розвитку складових; недостатня інтеграція результатів у управління	– уніфікація інструментарію; – впровадження цифрових технологій моніторингу; – забезпечення системності процедур;	Формування цілісної системи моніторингу; підвищення обґрунтованості управлінських рішень

		– інтеграція результатів у планування роботи ЗЗСО	
Управлінське використання результатів	Часткове використання результатів; недостатня адресність управлінських рішень	– розроблення управлінських рішень на основі даних моніторингу; – диференціація методичної роботи; – планування підвищення кваліфікації; – контроль виконання рішень	Підвищення ефективності управління; адресність управлінського впливу; покращення якості освітнього процесу

Джерело: упорядковано автором.

Аналіз вихідного стану моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО засвідчив наявність певного дисбалансу між його складовими, що зумовило необхідність системного вдосконалення.

Окреслені в таблиці 2.7 напрями та заходи щодо вдосконалення моніторингу виступають стратегічним орієнтиром для трансформації освітнього процесу в ЗЗСО. Для забезпечення цілісності та неперервності цього процесу, виникає необхідність у формуванні операційного алгоритму дій адміністрації та педагогічного колективу. Логічним продовженням розробки є Програма впровадження моделі удосконалення моніторингу (табл. 2.8), яка регламентує етапність виконання робіт протягом дворічного циклу – від вхідної діагностики до корекції управлінських рішень на основі отриманих даних.

Таблиця 2.8 – Програма впровадження моделі удосконалення моніторингу навчальної діяльності в ЗЗСО

Зміст заходів	Дата	Відповідальні	Індикатори ефективності
Діагностично-аналітичний блок *Мета: Виявлення стану моніторингу та проблем освітнього процесу*			
Проведення вхідної діагностики рівня моніторингу (учні з труднощами, обдаровані, вчителі)	І рік, І семестр	Адміністрація, робоча група	Наявність узагальнених аналітичних звітів; визначення базових рівнів (0,63; 0,73; 0,70)
Аналіз причин неуспішності учнів	І рік, І семестр	Психолог, вчителі	Визначено основні групи причин; підготовлено

			аналітичні довідки
Визначення параметрів, критеріїв і показників моніторингу	І рік, І семестр	Адміністрація, методична рада	Розроблено та затверджено систему критеріїв і показників
Оцінювання рівня аналітичної компетентності педагогів	І рік, І семестр	Адміністрація	Визначено рівні (низький/середній/достатній); сформовано групи педагогів
Організаційно-технологічний блок *Мета: Створення умов для ефективного функціонування моніторингу*			
Розроблення нормативної бази (положення про моніторинг)	І рік, І семестр	Адміністрація	Затверджене положення; наявність регламенту процедур
Уніфікація діагностичного інструментарію	І рік, ІІ семестр	Методична рада	Єдиний пакет діагностичних матеріалів; узгоджені критерії
Впровадження цифрових платформ моніторингу	І рік – ІІ рік	Адміністрація, ІТ-відповідальний	Функціонування електронної бази даних; регулярне внесення інформації
Проведення навчальних семінарів для педагогів	І рік, ІІ семестр	Адміністрація, тренери	Кількість проведених заходів; підвищення рівня аналітичної компетентності
Забезпечення системності збору даних	Протягом усього періоду	Адміністрація	Регулярність проведення моніторингу; повнота даних
Управлінсько-корекційний блок *Мета: Використання результатів моніторингу для управління*			
Розроблення індивідуальних освітніх траєкторій для учнів із труднощами	ІІ рік, І семестр	Вчителі, психолог	Частка учнів із ІОТ; позитивна динаміка результатів
Впровадження корекційних програм	ІІ рік, І семестр	Вчителі	Зниження рівня неуспішності; покращення результатів навчання
Реалізація програм розвитку обдарованих учнів	ІІ рік	Вчителі, керівники гуртків	Участь у конкурсах; зростання навчальних досягнень
Організація педагогічних консиліумів	Протягом ІІ року	Адміністрація	Кількість проведених консиліумів; наявність рішень
Надання адресної методичної допомоги педагогам	Протягом ІІ року	Методична рада	Індивідуальні плани розвитку; зростання

			професійної компетентності
Рефлексивно-розвивальний блок *Мета: Забезпечення розвитку та сталості системи моніторингу*			
Проведення підсумкового моніторингу	II рік, II семестр	Адміністрація	Порівняльні результати (вхідний/підсумковий); позитивна динаміка
Аналіз динаміки результатів	II рік, II семестр	Робоча група	Аналітичні звіти; виявлені тенденції
Організація самооцінювання педагогів	Протягом II року	Вчителі	Рівень сформованості рефлексії; наявність самоаналізу
Узагальнення та поширення досвіду	II рік, II семестр	Адміністрація	Методичні матеріали, публікації, виступи
Корекція управлінських рішень	II рік, II семестр	Адміністрація	Оновлені плани роботи; підвищення ефективності управління

Джерело: упорядковано автором.

Уведення індикаторів ефективності дозволяє забезпечити кількісно-якісне оцінювання результативності впровадження моделі, підвищує об’єктивність управлінських висновків і створює підґрунтя для здійснення порівняльного і динамічного аналізу. Це відповідає засадам кваліметричного підходу та забезпечує наукову обґрунтованість управління освітньою діяльністю.

Отже, моніторинг навчального процесу в закладі освіти є багаторівневою системою, що охоплює всі ключові компоненти освітньої діяльності та забезпечує їх узгоджене функціонування. Його ефективність визначається не лише наявністю критеріїв оцінювання, а й логікою їх застосування, що передбачає взаємозв’язок між різними рівнями аналізу – від загальносистемного до індивідуального.

Застосування такого підходу дозволяє забезпечити цілісність управління навчальним процесом, підвищити його результативність і створити умови для розвитку кожного учасника освітнього процесу.

ВИСНОВКИ

У сучасній парадигмі менеджменту освіти моніторинг перестає бути інструментом лише пасивної фіксації результатів навчання. Він виступає як складний, багатофункціональний і міждисциплінарний феномен, що забезпечує інформаційно-аналітичну основу управлінської діяльності та трансформується в динамічну систему безперервного відстеження якості освітнього процесу, що забезпечує зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління. Системне вдосконалення моніторингу передбачає перехід від констатації фактичного стану до прогностичного аналізу, що дозволяє виявляти глибинні причини відхилень у навчальній діяльності та вчасно їх корегувати.

Для підвищення ефективності управління навчальною діяльністю моніторинг має бути структурований за цільовими групами стосовно:

- здобувачів освіти з труднощами навчання: акцент має зміститися з оцінювання результату на діагностику індивідуальних перешкод у навчанні та розроблення персоналізованих освітніх траєкторій.
- обдарованих учнів: управлінський вплив має базуватися на розширенні критеріїв успішності, що включають дослідницькі та креативні компетенції, забезпечуючи перехід від академічної звітності до стимулювання інтелектуального розвитку.
- педагогічного персоналу: моніторинг виступає інструментом професійної рефлексії, де аналіз діяльності спрямований на надання адресної методичної підтримки та розвиток аналітичної компетентності вчителя.

Отже, реалізація моніторингу забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати розвиток й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективність моніторингу визначається якістю його організації, наявністю відповідного інструментарію та готовністю суб'єктів освітнього процесу до аналітичної діяльності. Важливим є необхідність уніфікації діагностичного інструментарію та впровадження цифрових технологій збирання й оброблення даних. Це дозволяє забезпечити об'єктивність,

прозорість і системність моніторингових процедур. Цифровізація моніторингу мінімізує суб'єктивізм в оцінюванні та створює надійну базу для ухвалення стратегічних рішень на рівні адміністрації закладу.

Кінцевою метою вдосконалення моніторингу є підвищення адресності управлінського впливу. Результати моніторингу мають безпосередньо впливати на планування методичної роботи, диференціацію форм навчання та корегування індивідуальних планів розвитку учасників освітнього процесу. Ефективність управління навчальною діяльністю досягається лише тоді, коли дані моніторингу стають підґрунтям для проведення педагогічних консиліумів та оперативного коригування освітньої стратегії закладу.

Процес удосконалення моніторингу має носити програмно-цільовий характер і включати чітку послідовність етапів: від вхідної діагностики та створення нормативної бази до рефлексивного аналізу динаміки змін. Тільки за умови залучення всіх суб'єктів освітнього процесу й чіткого розподілу відповідальності (діагностично-аналітичний, організаційно-технологічний та управлінсько-корекційний та рефлексивно-розвивальний блоки) система моніторингу здатна забезпечити стале зростання якості освіти.

Подальші наукові пошуки в межах окресленої проблематики доцільно зосередити на дослідженні механізмів автоматизованого інтелектуального аналізу освітніх даних, що дозволить створювати предиктивні моделі успішності учнів. Також актуальним залишається питання розроблення кваліметричних моделей самооцінювання суб'єктів освітнього процесу в контексті забезпечення внутрішньої системи якості освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К. Етапи моніторингу якості освіти у вищому навчальному закладі. *Витоки педагогічної майстерності*. 2016. Вип. 17. С. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2016_17_3 (дата звернення: 14.01.2026).
2. Аннєнкова І. П. Теорія і методика моніторингу якості професійної діяльності науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів : дис. ... д-ра

пед. наук: 13.00.06 / Держ. заклад Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Старобільськ, 2016. 505 с. URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/577 (дата звернення: 18.01.2026).

3. Білик О. Жарая С., Жаровська О. Управлінський моніторинг у системі оцінювання якості освіти. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 28–35. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/40 (дата звернення: 18.01.2026).
4. Бондаренко Т. С., Коваленко О. Е. Моніторинг процесу використання дистанційних курсів в умовах он-лайн освіти. *Професійна освіта.* 2020. № 2 (87). С. 4–9. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723388/1/PTO_2_2020.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
5. Бондаренко Т. С. Теорія та методика моніторингу сформованості професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів : монографія. Харків : Мадрид, 2020. 405 с. URL: https://library.pdpu.edu.ua/images/2021/novi%20kn/08.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
6. Бондаренко Т. С. Теоретичні і методичні засади моніторингу професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів : дис. … докт. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2021. URL: https://science.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/04/dissertation-of-Bondarenko.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
7. Гавриленко О. В. Організація моніторингу і контролю економічних результатів в процесі управління аграрними підприємствами. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4. С. 127–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_17 (дата звернення: 18.02.2026).
8. Грабовський П. П. Проєктування інформаційної системи моніторингу

процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Том 73. № 5. С. 206–218. DOI:10.33407/itlt.v73i5.2983.

9. Гириловська І. В. Теорія і практика моніторингу якості професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників : монографія. Кам'янець-Подільський : ПП Зволейко Д. Г., 2020. 304 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721881/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%93%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
10. Денисова А. Організаційно-педагогічні умови моніторингу якості підвищення кваліфікації фахівців у галузі професійної (професійно-технічної) освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2020. Том 3. № 31. С. 132–138. DOI https://doi.org/10.24919/2308-4863.3/31.2.
11. Дядюн С. В. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес. *Проблеми сучасної освіти*. 2020. № 11. С. 114–125. URL: https://periodicals.karazin.ua/issuesedu/article/view/17667 (дата звернення: 28.02.2026).
12. Єльникова Г. В. Технологія інструментарію кількісного вимірювання якості освіти в навчальному закладі. URL: http://lib.iitta.gov.ua/6922/1Технол._розроб.інструм.pdf) (дата звернення: 15.02.2026).
13. Ілійчук Л. Моніторинг як важлива складова системи забезпечення якості вищої освіти. *Молодь і ринок.* 2021. № 7–8 (193–194). С. 73–77. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.242601 (дата звернення: 25.02.2026).
14. Жукова А. Моніторинг професійної компетентності вчителя гімназії. *Дидактика: теорія і практика*. *Педагогічна думка.* 2018. С. 24–30. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712842/1/Zukova18_01.pdf (дата звернення: 28.02.2026).
15. Зварич Г. В. Теоретико-методологічні проблеми моніторингу якості освіти.

Вісник післядипломної освіти. Сер.: «Педагогічні науки». 2019. Вип. 10 (39). С. 74–87. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/10_39_2020/pedagog/Bulletin_10_39_Pedagogika_Anna_Zvarych.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

16. Зварич Г. В. Теоретичні і практичні основи визначення інструментів моніторингу професійної діяльності викладачів закладів загальної середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: «Педагогічні науки»*. 2020. Вип. 11 (40). С. 70–83. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/11_40_2020/pedagog/Bulletin_11_40_Pedagogika_Zvarych.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
17. Кіриченко С., Бугакова О., Жозе да Коста Г. Теоретико-прикладні аспекти моніторингу якості освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти. *Наука і техніка сьогодні.* 2023. DOI:10.52058/2786-6025-2023-11(25)-441-456.
18. Лисенко Л. Актуальні проблеми організації моніторингу навчальних досягнень учнів із трудового навчання в закладах загальної середньої освіти. *Молодь і ринок*. 2022. № 3–4 (201–202). DOI:10.24919/2308-4634.2022.260031.
19. Лукіна Т. О. Моніторинг якості освіти. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України ; [гол. ред. В. Г. Кремень] : 2-ге вид., доповн. та переробл. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 588-589. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729165/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf (дата звернення: 26.02.2026).
20. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Основа. 2019. 128 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/items/dd9499f7-0870-4dbb-b196-29db28806ad0 (дата звернення: 26.02.2026).
21. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення. 2021. 141 с. URL:

https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf (дата звернення: 26.02.2026).

22. Моніториг та оцінювання якості освіти : навч.-метод. посіб. до курсу / авт.-упоряд. І. В. Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/3585/1/2021%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%86%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%9D%D0%93%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%AE%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%AF%D0%9A%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9E%D0%A1%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%98%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 28.02.2026).

23. Моніторинг якості освіти, інституційний аудит. URL: http://mankiv.osv.org.ua/monitoring-yakosti-osviti-12-29-36-23-06-2017/ (дата звернення: 20.02.2026).

24. Осередчук О. Методологія вивчення моніторингу якості освіти. *Педагогічні науки: теорія,* історія, *інноваційні технології.* 2021. № 6 (110). С. 192–200. URL: https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/04/21.pdf#page=6.76. (дата звернення: 28.02.2026).

25. Осередчук О. Стан опрацювання проблеми моніторингу якості освіти ЗВО в сучасному науковому дискурсі: *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Сер.: Педагогіка і психологія.* 2021. № 68. С. 23–30. DOI 10.31652/2415-7872-2021-68-23-30.

26. Осередчук О. Принципи моніторингу якості вищої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2021. № 8. С. 183–189. URL: https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c52ad93d-6240-42a7-bf8c-bcadaaf066ad/content (дата звернення: 22.02.2026).

27. Попова О. В., Денисенко А. О., Васильєва С. О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. Харків, 2021. № 51. С. 133–145. DOI: 10.34142/23128046.2021.51.13.

28. Приходько В. М. Суб’єкти моніторингу й оцінювання якості загальної

середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 30. С. 488–493. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2013_30_78 (дата звернення: 22.02.2026).

29. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : Наказ МОН № 54 від 16.01.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text (дата звернення: 20.02.2026).
30. Проценко І., Гудименко К. Моніторинг як інструмент визначення якості освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2015. № 4 (48). URL: https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09402925-b089-4a5f-9944-4b5f8b624f9f/content) (дата звернення: 28.02.2026).
31. Рябова З. В. Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: «Педагогіка».* 2018. Вип. 5 (9). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/107/74 (дата звернення: 22.02.2026).
32. Сидоренко О. Л. Місце і роль зовнішнього незалежного оцінювання в становленні національної системи моніторингу якості освіти в Україні : монографія. Харків : НУА, 2021. 332 с. URL: http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/2122/1/Sidorenko.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
33. Сіданич І., Зварич Г. Характеристика моделі моніторингу якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. *Адаптивне управління : теорія і практика. Сер.: «Педагогіка»*. 2020. № 10 (19). DOI:10.33296/2707-0255-10(19)-24.
34. Скрипник В. І., Скрипник О. О. Моніторинг загальної середньої освіти як складова системи управління якістю знань. *Управління школою.* № 8 (560). URL: http://journal.osnova.com.ua/article/67565 (дата звернення: 20.02.2026).
35. Смагло О. Функціонування системи фінансового моніторингу в Україні. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-28 (дата звернення: 12.02.2026).

36. Спірін О. М. Інформаційно-комунікаційні технології моніторингу впровадження результатів науково-дослідних робіт. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2013. № 4 (36). С. 132–152. URL: http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/890/655 (дата звернення: 28.02.2026).
37. Стасюк М. Моніторинг емоційної сфери педагога. *Психологічні перспективи.* 2017. Вип. 29. С. 291–301. DOI: 10.29038/2227-1376-2017-29-291-302.
38. Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти : монографія / за ред. О. І. Ляшенка, Ю. О. Жука. Київ : ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 192 с. URL: https://undip.org.ua/library/teoretyko-metodychni-zasady-pobudovy-monitorynhovykh-system-otsiniuvannia-iakosti-zahalnoi-serednoi-osvity-monohrafiia/ (дата звернення: 18.02.2026).
39. Хлєбнікова Т. М. Організація особистісно зорієнтованого навчання в системі післядипломної освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8de17dbc-b568-4ab5-ad29-4702a2a215da/content (дата звернення: 28.02.2026).
40. Хлєбнікова Т., Калашникова М. Моніторинг навчання учнів з низькою успішністю. *Scientific forum: theory and practice of research : collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference* 2021. Vol. 2, June 18. Valencia. Kingdom of Spain : European Scientific Platform. P. 73–76. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/issue/view/18.06.2021/559 (дата звернення: 28.02.2026).
41. Чирва Г. Освітній моніторинг як інструмент державного управління якістю вищої освіти. *Право та державне управління*. 2019. № 1. Т. 2. С. 117–122. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/21.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
42. Управлінський моніторинг. *Системи моніторингу : навч. посіб.* Київ : 2022.

URL: https://pidru4niki.com/75807/ekonomika/upravlinskiy_monitoring (дата звернення: 20.02.2026).

43. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / за наук. ред. Л. Калініної. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с. URL: https://undip.org.ua/library/upravlinnia-zahalnoosvitnimy-navchalnymy-zakladamy-iak-aktyvnymy-systemamy-modeli-ta-mekhanizmy-monohrafiia/ (дата звернення: 20.02.2026).
44. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко та ін. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/3573 (дата звернення: 21.02.2026).
45. Battauz M. The R Package equateIRT: A Tutorial. Journal of Statistical Software. 2016. No. 55. Pp. 1–22. URL: https://www.jstatsoft.org/article/view/v068i07 (Last accessed: 22.01.2026).
46. Dyadun S. V. Information and communication technologies in education. *Інноваційні технології в освіті : зб. матеріалів Міжнародної наук.-техн. конф.*, 9–11 квітня 2019 р., м. Івано-Франківськ. URL: https://periodicals.karazin.ua/issuesedu/article/view/17667/16207 (дата звернення: 18.02.2026).
47. Grygorash V., Grechanyk O. Forming acmeological competence of potential education managers. *Theory and Practice of Future Teacher's Training for Work in New Ukrainian School*: monograph / Edit. I. F. Prokopenko, I. M. Trubavina. Prague, 2020. P. 102–112. https://dspace.hnpu.edu.ua/browse/author?scope=45ea398f-1aed-44bd-9dab-9ae0cd7b8f11&value=Grygorash,%20V.&bbm.return=4 (Last accessed: 18.02.2026).
48. Klebnikova T. Personally-oriented approach to the formation of the new ukrainian school teacher. *Theory and Practice of Future Teacher's Training for Work in*

New Ukrainian School: monograph. Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2020. P. 133–155. URL: *https://dspace.hnpu.edu.ua/browse/author?scope=45ea398f-1aed-44bd-9dab-9ae0cd7b8f11&value=Khlebnikova,%20T.&bbm.return=6* (Last accessed: 27.11.2025).

49. Khliebnikova T., Tantsiura M. The Development Management of Professional Competence of Teacher. *Proceedings of the Third International Conference of European Academy of Science* (December 20-30). 2018. Bonn, Germany. P. 103–104. URL: https://www.academia.edu/38385979/Third_International_Conference_of_European_Academy_of_Science (Last accessed: 18.02.2026).
50. Kovalenko D., Bondarenko T. Cloud Monitoring of Students' Educational Outcomes on Basis of Use of BYOD Concept. In: Auer M., Guralnick D., Simonics I. (eds) Teaching and Learning in a Digital World. ICL 2017. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2018. Vol. 715. Springer, Cham. P. 766–773. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-73210-7_89 (Last accessed: 21.02.2026).
51. Zvarych H. Monitoring of the Development Potential of Educational Services in GeneralSecondary Education In. *Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2021. Vol. 10 (January/March). №. 1. P. 115–126. URL: https://intellectualarchive.com/Journal_Files/IAJ_2021_01.pdf (Last accessed: 21.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для учнів «Самооцінка навчальної діяльності учнів, які мають труднощі у навчанні»

Блок 1. Ставлення до навчання (мотиваційний компонент).

1. Я розумію, навіщо мені потрібно вчитися.
2. Мені цікаво дізнаватися нове на уроках.
3. Я намагаюся виконувати навчальні завдання навіть тоді, коли вони

складні.

4. Я відчуваю задоволення, коли мені вдається зрозуміти новий матеріал.

5. Я часто втрачаю інтерес до навчання. *(зворотне твердження)*

Блок 2. Організація навчальної діяльності.

6. Я вмію планувати свій час для виконання домашніх завдань.

7. Я виконую домашні завдання регулярно.

8. Я можу самостійно розпочати виконання завдання без нагадувань.

9. Я доводжу розпочату роботу до кінця.

10. Мені складно організувати себе для навчання. *(зворотне твердження)*

Блок 3. Розуміння навчального матеріалу.

11. Я розумію пояснення вчителя на уроці.

12. Я можу самостійно виконувати завдання після пояснення.

13. Я часто не розумію навчальний матеріал. *(зворотне твердження)*

14. Я можу пояснити вивчену тему іншому учню.

15. Я знаю, що робити, якщо щось не зрозумів(ла).

Блок 4. Навчальні труднощі.

16. Мені важко запам’ятовувати нову інформацію.

17. Я часто припускаюся помилок у завданнях.

18. Я швидко втомлююся під час навчання.

19. Я боюся відповідати на уроці.

20. Я відчуваю, що не справляюся з навчанням.

Блок 5. Саморегуляція та допомога.

21. Я звертаюся по допомогу до вчителя, якщо не розумію матеріал.

22. Я прошу допомоги у однокласників або батьків.

23. Я намагаюся самостійно знайти відповідь (у підручнику, інтернеті тощо).

24. Я перевіряю свою роботу перед здачею.

25. Я знаю свої сильні та слабкі сторони у навчанні.

Додаток Б

Анкета для вчителів «Оцінювання навчальної діяльності учнів, які мають труднощі у навчанні»

Оцініть кожне твердження щодо конкретного учня користуючись шкалою:

1 – не проявляється;

2 – проявляється рідко;

3 – проявляється іноді;

4 – проявляється часто;

5 – проявляється постійно.

Блок 1. Навчальна мотивація учня.

1. Учень виявляє інтерес до навчального матеріалу.
2. Виконує завдання без примусу.
3. Прагне досягти кращих результатів.
4. Проявляє ініціативу на уроці.
5. Швидко втрачає інтерес до роботи. *(зворотне)*

Блок 2. Організація навчальної діяльності.

6. Учень самостійно розпочинає виконання завдань.
7. Дотримується інструкцій учителя.
8. Доводить роботу до завершення.
9. Раціонально використовує час на уроці.
10. Потребує постійного контролю. *(зворотне)*

Блок 3. Рівень навчальних досягнень.

11. Розуміє пояснення нового матеріалу.
12. Може застосовувати знання на практиці.
13. Припускається систематичних помилок. *(зворотне)*
14. Засвоює матеріал у відповідному темпі.
15. Демонструє позитивну динаміку результатів.

Блок 4. Характер навчальних труднощів.

16.Має труднощі з концентрацією уваги.

17.Виявляє труднощі у запам’ятовуванні.

18.Має проблеми з розумінням інструкцій.

19.Виявляє низький рівень самостійності.

20.Виявляє тривожність під час відповіді.

Блок 5. Взаємодія та підтримка.

21.Звертається по допомогу до вчителя.

22.Позитивно реагує на педагогічну підтримку.

23.Взаємодіє з однокласниками під час навчання.

24.Виконує рекомендації вчителя.

25.Потребує індивідуального підходу.

Відкриті запитання.

26.Які основні труднощі має учень?

27.Які методи роботи з учнем є ефективними?

28.Які додаткові заходи доцільно впровадити?

Додаток В

Анкета для батьків «Оцінювання навчальної діяльності дитини вдома»

Оберіть відповідь, яка найбільше відповідає поведінці вашої дитини користуючись шкалою:

1 – ніколи;

2 – рідко;

3 – іноді;

4 – часто;

5 – завжди.

Блок 1. Ставлення до навчання.

1. Дитина охоче виконує домашні завдання.
2. Виявляє інтерес до навчання.
3. Розповідає про події у школі.
4. Уникає виконання завдань. *(зворотне)*

5. Швидко втрачає інтерес до навчання *(зворотне).*

Блок 2. Організація навчання вдома.

6. Дотримується режиму навчання.
7. Самостійно виконує домашні завдання.
8. Потребує постійного контролю *(зворотне).*
9. Має організоване робоче місце.
10. Доводить розпочату справу до кінця.

Блок 3. Труднощі у навчанні.

11. Має труднощі з розумінням матеріалу.
12. Швидко втомлюється під час навчання.
13. Потребує допомоги дорослих.
14. Часто припускається помилок.
15. Відчуває невпевненість у своїх знаннях.

Блок 4. Емоційний стан

16. Переживає через оцінки.
17. Боїться відповідати на уроці.
18. Виявляє тривожність щодо навчання.
19. Має позитивне ставлення до школи.
20. Втрачає впевненість у собі.

Блок 5. Підтримка дитини.

21. Ви допомагаєте дитині з навчанням.
22. Контролюєте виконання завдань.
23. Заохочуєте до навчання.
24. Співпрацюєте з учителем.
25. Ваша дитина отримує достатню підтримку вдома.

Відкриті запитання.

26. Які труднощі у навчанні має ваша дитина?
27. Що, на вашу думку, найбільше заважає навчанню?
28. Якої допомоги ви очікуєте від школи?

Додаток Д

Кваліметрична субмодель оцінки рівня реалізації моніторингу навчальної діяльності учнів які мають труднощі у навчанні (автор Т. Хлєбнікова)

Параметр	Вагом. параметру	Критерії	Вагом. критерію	Рівень відповідності
1. Діагностико-аналітичний	0,25	1. Системність проведення діагностики	0,26	
		2. Використання різних методів (спостереження, тестування, аналіз робіт)	0,25	
		3. Визначення не лише результатів, а й причин неуспішності	0,24	
		4. Диференціація труднощів (когнітивні, мотиваційні, соціальні)	0,25	
2. Індивідуально-підтримувальний	0,27	5. Наявність індивідуальних планів підтримки	0,20	
		6. Урахування індивідуальних особливостей учнів	0,19	
		7. Регулярність надання допомоги	0,21	
		8. Використання диференційованих форм навчання	0,19	
		9. Взаємодія з батьками	0,21	
3. Корекційно-діяльнісний	0,25	10. Використання корекційних методик і технологій	0,19	
		11. Адаптація змісту та методів навчання	0,20	
		12. Гнучкість педагогічних дій	0,20	
		13. Залучення учнів до активної діяльності	0,21	
		14. Системність реалізації корекційних заходів	0,20	
4. Динамічно-результативний	0,23	15. Регулярність повторного моніторингу	0,20	
		16. Позитивна динаміка навчальних досягнень	0,20	
		17. Зменшення кількості навчальних труднощів	0,20	

		18. Підвищення мотивації до навчання	0,20	
		19. Стабільність досягнутих результатів	0,20	

Шкала оцінювання.

$0 \le K \le 0,5$ – рівень низький;

$0,51 < K \le 0,65$ – рівень середній;

$0,66 < K \le 0,89$ – рівень достатній;

$0,90 < K \le 1$ – рівень оптимальний

Додаток К

Кваліметрична субмодель оцінки якості моніторингу в ЗЗСО

Фактор Ф	Вагомість фактору m	Критерії	Вагомість критерію v	Значення коефіц. відп. К	Оцінка критеріїв	Оцінка факторів
1. Нормативно-методичне забезпечення моніторингової діяльності $Ф_1=m_1(V_1K_1+V_2K_2+V_3K_{3+}V_4K_4+V_5K_5)$	0,27	1. Забезпечення організації моніторингової діяльності (знання особливостей моніторингової діяльності, знання методик, технологій роботи)	0,3			
		2. Знання нормативної бази	0,1			
		3. Підвищення фахового рівня (самоосвіта)	0,1			
		4. Володіння прийомами постановки мети моніторингу	0,25			
		5. Декомпозиція мети моніторингу на завдання	0,25			
2. Аналітико-діагностичне забезпечення моніторингової діяльності $Ф_2=m_2(V_6K_6+V_7K_7+V_8K_8)$	0,23	6. Створення банку діагностичних методик	0,35			
		7. Адаптація та модифікація стандартних методик вивчення стану навчальної	0,4			

		діяльності				
		8. Використання ІКТ в обробці зберіганні та розповсюдження інформації	0,25			
3. Діяльнісно-технологічне забезпечення моніторингової діяльності $Ф_3=m_3(V_9K_9+V_{10}K_{10}+V_{11}K_{11+}V_{12}K_{12}+V_{13}K_{13})$	0,25	9. Збір інформації з використанням методик та інструментарію	0,2			
		10. Кількісна та якісна обробка отриманих результатів	0,11			
		11. Формування педагогічного діагнозу	0,19			
		12. Впровадження інноваційної підходів моніторингової діяльності	0,2			
		13. Розробка технології подолання виявлених проблем	0,3			
4.Результативність $Ф_4=m_4(V_{14}K_{14}+V_2K_2+V_3K_{3+}V_4K_4+V_5K_5)$	0,25	14. Отримання та аналіз інформації про результати організації та проведення моніторингу навчальної діяльності	0,3			
		15. Визначення ефективності моніторингової діяльності;	0,2			
		16. Оформлення результатів моніторингової діяльності	0,2			
		17. Розробка плану організаційно-педагогічних корекційних заходів	0,3			
Загальна оціка	1					

Додаток Л

Технологічна картка спостереження й аналізу розвитку професійної компетентності вчителя (розроблено Т. Хлєбніковою)

Блоки компетентностей	Основні компоненти компетентності вчителя	Ступінь вияву		
		1 бал	2 бали	3 бали
		Не простежується в системі	Частково простежується	Простежується в повній мірі
Спеціальна компетентність	1. Дидактичне проєктування навчання школярів: • оптимальність визначення мети уроку; • конкретизація завдань навчання; • конкретизація змісту навчання; • планування методів, засобів, форм навчання			
	2. Доцільність вибраного типу та структури уроку			
	3. Дотримання основних психологічних і гігієнічних вимог			
	4. Рівень педагогічної та методичної майстерності			
	5. Формування загальнонавчальних навичок			
	6. Стимулювання школярів до навчально-пізнавальної діяльності			
	7. Організація дидактичного процесу			
	8. Реалізація принципів навчання			
	9. Адекватність вибору методів навчання змісту теми, меті уроку, проміжні цілі й завдання окремих етапів уроку та їх реалізація			

	10. Реалізація педагогічно доцільного комплексу засобів навчання, з урахуванням поставленої мети та завдань уроку, змісту теми, індивідуальних особливостей учнів			
	11. Раціональність вибору та реалізація форм організації навчальної діяльності учнів на уроці			
	12. Узгодженість вибору та реалізації методів і засобів навчання, форм організації навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроці			
	13. Реалізація виховного потенціалу змісту навчального матеріалу на уроці			
	14. Контроль за ЗУН			
	15. Оптимальність домашніх завдань та ефективність доведення їх до учнів			
	16. Рівень оформлення документації до уроку (журнал, зошити, план уроку)			
Соціальна компетентність	1. Індивідуальна взаємодія з учнем			
	2. Взаємодія з групою			
	3. Взаємодія з класом			
	4. Орієнтація на цінності культури			
	5. Використання знань у процесі вирішення професійних завдань			
	6. Культура спілкування: • усна форма (якість мови: темп, дикція, образність, емоційність, виразність, правильність); • письмова форма			
	7. Інформаційна культура			
	8. Знаходження рішень у нестандартних ситуаціях			
	9. Творчий підхід до вирішення професійних завдань			

Особистісна компетентність	1. Відповідальність			
	2. Організованість			
	3. Цілеспрямованість			
	4. Мотивованість			
	5. Особистісне самовираження та саморозвиток			
Професійно-освітня компетентність	1. Орієнтація на цінності освіти			
	2. Знання психолого-педагогічних основ навчання			
	3. Знання концептуальних підходів диференціації та інтеграції навчання			
	4. Знання вікової та педагогічної психології			
	5. Знання предмета, що викладає вчитель			
	6. Самоосвіта та самовдосконалення			
	7. Рефлексія процесу та результату освітньої діяльності, її продуктивності			

$$K = \frac{\Sigma балів \times 100\ \%}{\Sigma макс.\ можл.\ балів}$$

Якщо К ≥ 80 % – високий рівень компетентності;

якщо К = 69–79 % – достатній рівень компетентності;

якщо К = 60–68 % – допустимий рівень компетентності.

Додаток М

Кваліметрична субмодель оцінки рівня реалізації моніторингу діяльності педагогів (автор Т. Хлєбнікова)

Параметр Р	Вагом. параметру – m	Критерії	Вагом. критерію – v	Рівень відповідності – К
1. Організаційно-управлінський $P_1=m_1(V_1K_1+V_2K_2+V_3K_3+V_4K_4+V_5K_5)$	0,11	1. Наявність нормативного забезпечення моніторингу	0,20	К1
		2. Чіткість цілей і завдань моніторингу	0,19	К2
		3. Системність планування моніторингової діяльності	0,21	К3

		4. Розподіл функцій між суб'єктами моніторингу	0,19	К4
		5. Інтеграція моніторингу в систему управління ЗЗСО	0,21	К5
2. Змістово-методичний $P_2=m_2(V_6K_6+V_7K_7+V_8K_8+V_9K_9)$	0,16	6. Обґрунтованість критеріїв оцінювання діяльності вчителів	0,26	К6
		7. Відповідність показників меті моніторингу	0,24	К7
		8. Використання сучасних методик і технологій оцінювання	0,25	К8
		9. Наявність інструментарію (анкети, карти спостереження тощо)	0,25	К9
3. Процесуально-технологічний $P_3=m_3(V_{10}K_{10}+V_{11}K_{11}+V_{12}K_{12}+V_{13}K_{13})$	0,20	10. Систематичність проведення моніторингу	0,26	К10
		11. Дотримання етапів моніторингового циклу	0,24	К11
		12. Використання різних методів збору інформації	0,26	К12
		13. Застосування електронних систем обробки даних	0,24	К13
4. Аналітико-результативний $P_4=m_4(V_{14}K_{14}+V_{15}K_{15}++V_{16}K_{16}+V_{17}K_{17})$	0,19	14. Глибина аналізу результатів.	0,26	К14
		15. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків	0,23	К15
		16. Наявність узагальнень і висновків	0,25	К16
		17. Прогнозування розвитку педагогічної діяльності	0,26	К17
5. Управлінсько-регулятивний $P_5= m_5(V_{18}K_{18}+V_{19}K_{19}++V_{20}K_{20}+V_{21}K_{21})$	0,18	18. Використання результатів моніторингу в управлінні	0,25	К18
		19. Ухвалення УР	0,24	К19
		20. Корекція діяльності педагогів	0,25	К20
		21. Організація методичної роботи	0,26	К21
6. Мотиваційно-рефлексивний $P_6=m_6(V_{22}K_{22}+V_{23}K_{23}++V_{24}K_{24}+V_{25}K_{25})$	0,16	22. Залучення .педагогів до моніторингу	0,23	К22
		23. Формування позитивного ставлення до оцінювання.	0,24	К23
		24. Розвиток професійної рефлексії	0,26	К24
		25.Використання самооцінювання та самоаналізу	0,27	К25
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00			

Додаток Н

Моніторингова карта закладу загальної середньої освіти

Об’єкти	Показники	Питання, які відстежують
Учні	Кількісні	Кількість учнів. Віковий склад. Кількість хлопчиків та дівчат
	Результати навчальної діяльності	Рівень успішності. Рівень навченості. Рівень научуваності. Рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок. Рівень розумового розвитку (ШТРР — шкільний тест розумового розвитку). Причини прогалин у знаннях
	Характеристика стану здоров’я	Фізичне здоров’я школярів. Рівень фізичної підготовки
	Психічний розвиток школярів	Вивчення: типу характеру; психологічного клімату класу; мотивації навчання; сфери пізнавальних інтересів; рівня адаптації учнів у школі
Учителі	Кількісні	Чисельність і склад педагогічних працівників (форма 83–РВК)
	Рівень професійної підготовленості	Рівень знань психолого-педагогічних основ навчання. Рівень методичної підготовки. Рівень фахової підготовки. Рівень педагогічних умінь. Рівень професійних компетенцій. Рівень готовності до самоосвіти
	Рівень педагогічної діяльності	Мотиваційний, когнітивний, морально-вольовий, гностичний, організаційний компоненти, комунікативні здібності, здатність до самоуправління в педагогічній діяльності
	Особистісні особливості та професійні прояви	Інформаційна культура. Рівень тривожності. Творчий потенціал. Емоційна направленість. Педагогічне спілкування. Конфліктність
Матеріально-технічне та методичне забезпечення	Забезпечення підручниками	
	Технічне та методичне забезпечення кабінетів	
	Циклічна спрямованість навчального плану	Експертиза Освітньої програми ЗО
Адміністрація	Професійний рівень знань, умінь і продуктивності управлінської діяльності	Експертна оцінка рівня знань, умінь і продуктивності управлінської діяльності
Батьки	Соціальний склад сімей	Соціологічне дослідження соціального складу сімей

Частина 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p6
УДК 37.07:005.95

Вікторія СОЛЯР
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
v.v.solyar@hnpu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0002-2093-6303

РОЗДІЛ 6. МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: «СРОДНА ПРАЦЯ» ТА KEY PERFORMANCE INDICATORS

Анотація. У монографії проводиться компаративний аналіз споріднених понять корпоративної, ділової та організаційної культури. На основі світових та українських наукових підходів до трактування корпоративної культури здійснено аналіз міжкультурних відмінностей за шістьма вимірами методики Г. Гофстеде. Автор досліджує сутність, типи та взаємозв'язок корпоративної культури з ефективністю діяльності організації. На основі типологій Т. Коно та Дж. Зонненфельда адаптовано моделі корпоративної культури до освітніх закладів. Запропоновано стратегію трансформації корпоративної культури ХНПУ імені Г.С. Сковороди, яка поєднує елементи «Академічної» та «Клубної» культур з динамікою «Бейсбольної команди», інтегруючи філософію «сродної праці». Підкреслюється роль прозорості, KPI та адаптивного управління у формуванні стійкої та конкурентоспроможної освітньої установи. Описано стратегічну модель розвитку кафедри менеджменту та економіки у структурі університету, інтегруючи класичні теорії корпоративної культури з українським філософським контекстом.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічний менеджмент, вища освіта, адаптивне управління, управління персоналом.

Viktoriia SOLIAR

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University

v.v.solyar@hnpu.edu.ua

https://orcid.org/0000-0002-2093-6303

CHAPTER 6. MODELING EFFECTIVE CORPORATE CULTURE OF A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION: «WORK ACCORDING TO PURPOSE» AND KEY PERFORMANCE INDICATORS

Abstract. The monograph provides a comparative analysis of related concepts of corporate, business and organizational culture of an organization. Based on global and Ukrainian scientific approaches to the interpretation of corporate culture, an analysis of intercultural differences according to the six dimensions of the H. Hofstede methodology is carried out. The author explores the essence, types and relationship of corporate culture with the effectiveness of the organization. Based on the typologies of T. Kono and J. Sonnenfeld, models of corporate culture are adapted to educational institutions. A strategy for transforming the corporate culture of the G.S. Skovoroda KhNPU is proposed, which combines elements of the "Academic" and "Club" cultures with the dynamics of the "Baseball team", integrating the philosophy of " work according to purpose". The role of transparency, KPI and adaptive management in the formation of a sustainable and competitive educational institution is emphasized. A strategic model for the development of the Department of Management and Economics in the structure of the university is described, integrating classical theories of corporate culture with the Ukrainian philosophical context.

Keywords: corporate culture, strategic management, higher education, adaptive management, human resources management.

ВСТУП

Сучасні внутрішні і зовнішні суспільно-економічні відносини висувають високі стандарти до управління організацією, у тому числі у сфері освіти, форм ділового спілкування, етикету, етичних норм. Існуючі норми корпоративної етики та ділової поведінки у практиці освітніх організацій детерміновані способами сучасного господарювання в умовах зовнішнього впливу бізнес-структур, різних соціальних інститутів як державного, так і громадського характеру, посилення конкуренції на вітчизняних та закордонних ринках, її глобалізації.

На зміну жорсткого ієрархічного механічного устрою організацій прийшла нова культура, заснована на системі корпоративних цінностей, які допомагають зберегти моральний дух колективу і забезпечити стійкий розвиток. Цьому сприяє удосконалення законодавства, поліпшення соціально-політичного середовища, а також цілеспрямована розробка системи практичних заходів із формування належної корпоративної культури освітніх організацій.

На жаль, ідеальна й логічна система корпоративної культури у практиці управління закладами освіти практично відсутня, її розробляють та засвоюють ціною великих витрат, як матеріальних, так і морально-психологічних. Засоби масової інформації фрагментарно висвітлюють питання корпоративної культури освітніх організацій; у сфері менеджмент-освіти недостатньо комплексних курсів ділової культури й корпоративної етики; мало навчально-методичних посібників практичного змісту, особливо вітчизняних, які враховують українську специфіку; відчутний дефіцит фахових наукових досліджень, результати яких можна було б використовувати для надійних і ефективних практичних рекомендацій. Отже, корпоративна культура не може розвиватися далі без цілеспрямованого, системного та науково обґрунтованого сприяння.

Очевидно, що вивчення питання корпоративної культури важливо не лише з метою діагнозу її нинішнього стану, але й для вироблення її нової моделі з урахуванням досягнень світової та вітчизняної науки і практики. Аналіз інформаційних джерел і наукової літератури показав, що ступінь вивченості поставленої проблеми є недостатньою. Певною мірою поза увагою дослідників залишаються окремі питання формування корпоративної культури закладів освіти в умовах суспільства, що динамічно трансформується. Це і зумовило актуальність проблеми й потребу ретельного всебічного її вивчення у цій роботі.

Мета дослідження – аналіз підходів до формування корпоративної культури освітніх організацій в Україні в умовах динамічної трансформації суспільства, виявлення її концептуальної основи, визначення системних характеристик і факторів.

Завдання дослідження:

- проаналізувати еволюцію концепцій корпоративної культури в зарубіжних та вітчизняних теоріях менеджменту й управління;
- виділити сучасні концепції корпоративної культури організації у працях вчених;
- обґрунтувати визначення «корпоративна культура освітньої організації» і виділити теоретико-методологічні основи її понятійно-категоріального апарату та інноваційні підходи формування як категорії філософсько-культурологічного знання;
- вивчити змістовні характеристики корпоративної культури закладу освіти, включаючи структуру, рівні та системні критерії, дати рекомендації щодо підвищення її рівня.

Об’єкт дослідження – корпоративна культура освітніх організацій.

Предмет дослідження – процес формування корпоративної культури закладу освіти та сучасні підходи до її моделювання на прикладі Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Для реалізації поставлених завдань у роботі використано комплексний підхід, що включає методи філософсько-культурологічного, системно-структурного, порівняльного, соціологічного аналізу, а також діяльнісний підхід до опису, пояснення та розуміння корпоративної культури освітньої організації.

Методологічною основою дослідження стали концептуальні підходи до вивчення корпоративної культури, розкриті в роботах О. Герасименко, Дж. Зонненфельда, Г. Єльникової, О. Єськової, К. Камерон, Р. Квінн, М. Коно, П. Ленсіоні, Г. Хаєт, Дж. Хофстеде, В. Шаповал, В. Шейко та інших.

Наукова новизна дослідження.

1. Здійснено порівняльний аналіз споріднених понять корпоративної, ділової та організаційної культури організації. Автор підкреслює взаємозв'язок між економічною культурою взагалі та розвитком соціально-економічних відносин у суспільстві, що вимагає вироблення ефективної стратегії її підвищення у кожному колективі та організації. Визначено, що корпоративна культура охоплює систему цінностей, норм, традицій та правил поведінки, що формуються керівництвом і поділяються більшістю співробітників, ефективна корпоративна культура залежить від економічної свідомості керівника та його здатності до інноваційної самореалізації.

2. Адаптовано методику виокремлення сучасних цінностей трудообміну, що включають людський капітал, справедливість, прозорість, синергію ШІ та людських навичок, а також довіру як ключову метрику. На основі світових та українських наукових підходів до трактування корпоративної культури здійснено аналіз міжкультурних відмінностей за шістьма вимірами методики Г. Гофстеде. Підкреслюється, що український трудообмін характеризується поєднанням високої ієрархічності, колективізму та фемінінності.

3. Підтверджено, що сутність, типи корпоративної культури мають тісний взаємозв'язок з ефективністю діяльності організації. На основі типологій Тойохіро Коно та Джеффрі Зонненфельда адаптовано моделі корпоративної культури до освітніх закладів.

4. Уперше запропоновано стратегію трансформації корпоративної культури Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, яка поєднує елементи «Академічної» та «Клубної» культур з динамікою «Бейсбольної команди», інтегруючи філософію «сродної праці». Підкреслено роль прозорості, KPI й адаптивного управління у формуванні стійкої та конкурентоспроможної освітньої установи.

5. Розроблено стратегічну модель трансформації кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, спрямовану на поєднання класичних філософських ідей із сучасними концепціями управління. Запропонована стратегія інтегрує типології корпоративних культур Дж. Зонненфельда («Бейсбольна команда», «Академічна», «Клубна») та Т. Коно («Партиципація»), а також модель адаптивного управління Г. Єльникової. Особливий акцент зроблено на використанні принципу «сродної праці» Григорія Сковороди як базису для формування етичного лідерства та залученості персоналу. Визначено конкретні заходи: від розроблення курсів кризового менеджменту на реальних кейсах трансформації університету під час війни до створення внутрішнього «Грантового офісу» та «Асоціації менеджерів-Сковородинівців» (Alumni Club). Зазначено, що головною метою є перехід від застарілої бюрократичної культури до гнучкої, людиноцентричної екосистеми, здатної забезпечити стійкість і розвиток закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів.

Теоретична і практична значущість роботи полягає в можливості використання одержаних результатів у дослідженнях корпоративної культури організацій сфери освіти та в практичних завданнях менеджменту з її формування й розвитку.

1. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ

У науковій літературі, яка досліджує феномен корпоративної культури, існує досить багато споріднених понять: ділова культура, організаційна культура, культура організації [1]. Цей комплекс складається з окремих

підсистем. Організаційна культура, культура організації вписуються у більш широке загальне поняття «культура».

Термін «культура» – один із найбільш поширених, найбільше багатозначних і тому широко використовується у повсякденному житті. Говорячи про культуру, ми зазвичай вкладаємо в це слово зміст близький до поняття «цивілізація», маючи на увазі накопичення соціального досвіду в різних матеріальних, духовних, суспільних, поведінкових формах. Людську культуру в цілому розглядають як систему цінностей, норм, знань і символів, що регулюють життєдіяльність тієї чи іншої соціальної спільноти [2].

Це норми, способи, які досягнуті на цей момент в країні або людством загалом, та задають певні стандарти. Культура у практичній площині визначається як правила гри, що сприймаються її учасниками.

За рівнем спільності всередині культури існують різні форми життєдіяльності, у тому числі економічна. Отже, ми можемо виділити економічну культуру – комплекс систем, які регулюють те, що людина створює в економіці.

Розбудова соціально орієнтованої ринкової економіки передбачає формування нових якостей у головного елемента продуктивних сил – людини. Від того, яким буде трудовий потенціал, залежить не тільки те, якими будуть виробничі відносини, а й якими будуть економічні відносини [3]. Під економічними відносинами ми розуміємо відносини між людьми в процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання. Тому їх необхідно розглядати як організаційно-економічні і соціально-економічні відносини.

Організаційно-економічні відносини складаються між людьми в процесі їх виробничої діяльності і виражають відносини організаційного підпорядкування, дисципліни, звітності, контролю. Виявляються ці відносини в господарській системі організації та управління економікою.

Соціально-економічні відносини охоплюють відносини, пов’язані з власністю (володіння, розпорядження, привласнення), розподілом доходів на всіх рівнях, відтворенням факторів суспільного виробництва [4].

Місце економічної культури в системі суспільних відносин зображено на рис. 1.1.

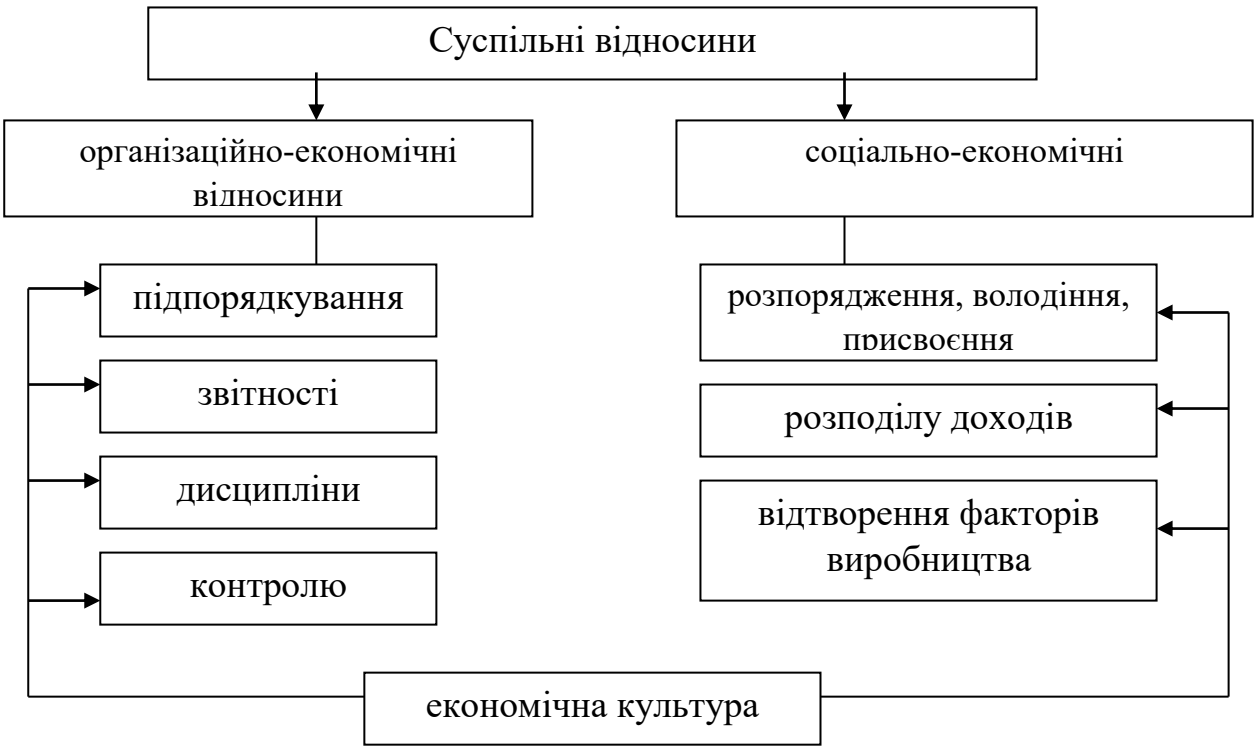


Рис. 1.1. Місце економічної культури у структурі суспільних відносин (джерело: адаптовано з [4])

У соціально-економічні відносини економічна культура привносить нові риси, наповнює їх своєрідним змістом. Зміни в економічній культурі призводять до змін соціально-економічних відносин. І ці процеси взаємозумовлені і взаємопов’язані.

Розвиток економіки вимагає розвитку економічних відносин, у свою чергу, – і розвитку економічної культури. Під розвитком економічної культури ми розуміємо її зростання, оновлення, підвищення її рівня, зміна, відповідно до трансформацій суспільства. Для вироблення стратегії підвищення рівня економічної культури необхідно чітко визначити: що ми розуміємо під економічною культурою, організаційною культурою, культурою фірми, організації, нарешті, діловою та корпоративною культурою.

Проблема економічної культури є порівняно новою в колі суспільних наук. Повної і єдиної характеристики економічної культури як явища і категорії

не існує [5]. В економічній літературі економічна культура часто ототожнюється з культурою підприємництва, господарювання, культурою корпорацій, культурою мислення і ведення переговорів, тобто має економіко-управлінський аспект (А. Кламер, А. Скот, Б. Фрей, В. Баумоль, В. Боуен, М. Блауг, В. Гінзбург, Д. Тросбі та інші) [6, с. 2].

Оскільки однозначного визначення поняття економічної культури сьогодні не існує, то кожне дослідження цієї проблематики збагачує наші знання. Тому вивчення сутності економічної культури варто почати з аналізу існуючих досліджень.

Усі дослідники єдині в тому, що сутність економічної культури тісно пов'язана з культурою взагалі [7].

Так, В. Кукоба, І. Ігнатьєва, О. Гарафонова, досліджуючи економічне життя, значну увагу приділяють проблемі підвищення культури взагалі. Головною рушійною силою культури виробництва вони вважають людину, підкреслюючи, що економічна культура – це культура виробничих відносин між людьми, рівень її діловитості, культура використання суспільного часу і факторів виробництва [8]; [9].

Матеріальним орієнтирам відводиться основна роль в аналізі економічної культури, але тільки ними не обмежується. Економічна культура передбачає також пізнання людьми законів виробництва – природних та економічних, уміння їх використовувати, вимагає оновлення досвіду організації виробництва, досвіду ведення справ, досвіду використання робочого й вільного часу та інші фактори, які є продуктами людської свідомості. Ці фактори в процесі їх використання у виробництві стають матеріальною силою, примножують виробничий потенціал суспільства. Відтак, розвиток економічної культури знаходить своє вираження в економічній ефективності виробництва.

Вирішальний зв'язок економічної культури й економічної ефективності обумовлений тим, що потужний економічний потенціал не може реалізуватися без умінь людей розпоряджатися накопиченим виробничим потенціалом, науковими знаннями, оволодівати новою технікою та

технологіями. У свою чергу, повнота використання науково-технічного і економічного потенціалу залежить від зрілості, практичного досвіду, ініціативи, здібностей саме організаторів виробництва [10, с. 339-340]; [11].

У роботі «Культура в економіці» автори аналізують поняття «економічна культура» як синтез аналізу понять «культура» й «економіка». На їх думку, культура управління є складовою частиною економічної культури. Це синтез науки і мистецтва управління, що передбачає виявлення творчого потенціалу, ініціативи і підприємництва як керівників усіх рівнів, так і працівників [12].

Головним елементом економічної культури є культура людини – культура праці та культура поведінки (ставлення до праці).

У зарубіжній і вітчизняній літературі описані також різні форми економічної культури, які притаманні ринковій економіці. До таких проявів економічної культури відносять господарську культуру. Вона визначається як спеціалізована сфера культури, в якій змістом і метою діяльності всіх суб'єктів господарювання є в широкому сенсі, а саме, реалізація потенціалу людини як суб'єкта господарювання. Сюди відносять матеріальне виробництво, економіку, організацію праці, побуту, економічні аспекти матеріального виробництва та ін. [13].

Отже, економічна культура – це комплексне явище, складне за змістом. Вона взаємопов'язана з багатьма соціальними й економічними явищами. Приватні види культури вписуються в економічну культуру. Так, за рівнем спільності виділяють ділову та корпоративну культуру.

2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВОЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проблему ділової (корпоративної) культури почали розробляти на межі 60-70-х рр. XX ст. Частково її дослідження було засноване на позитивістській методології відомого німецького філософа та соціолога М. Вебера [14], праць А. Петтигру, Дж. Морган, Дж. Рорбах, Е. Шейн, З. Девіс, М. Кубра, П. Харріс,

Т. Петерс, Р. Ватерман, Р. Шварц, Р. Хофстеде та інших вчених і базувалося на досягненнях соціологічної та психологічної науки.

Наявні дослідження дозволяють розглядати ділову культуру з декількох позицій. Філософське осмислення концепції «ділова культура керівника» склалося після вивчення робіт таких авторів як Е. Шейн, Р. Хофстеде, Т. Петерс, Р. Ватерман, В. Співак, О. Віханський, А. Колот та інших [15].

Конкретно-соціологічний аналіз ділової культури здійснено в дослідженнях Р. Бюля, Ф. Штауфенбиля, а також вітчизняних вчених: В. Співака, О. Віханського, А.Наумова та інших. Розроблення принципів системного підходу до дослідження феномена «корпоративна культура» як штучної технології людської діяльності ґрунтувалася на роботах М.Богатирьової, І. Бєлікової, В. Вербицького, А. Колот, Т. Кицак, В. Давидовича та інших.

В Україні виникнення інтересу до дослідження корпоративної культури пов'язана з періодами економічних реформ початку ХХ ст. Наприклад, ділова культура керівника періоду Непу (20-ті рр.. ХХ ст.) формувалась у процесі аналізу наукової організації праці (О. Дейнеко, Д. Беркович, Д. Крук та інші). Вчені 70-х років ХХ ст. досліджували питання ділової культури керівника з позицій соціалістичного госпрозрахунку, у 80-ті рр. ХХ ст. сформувалися компаративістські дослідження, в яких за допомогою порівняльного аналізу вивчення ділової культури керівників радянських підприємств виявлено причини їх неефективної управлінської діяльності. У 1990-1991 рр. було проведено експертне дослідження стилів керівництва 30 керівників Держплану і Міністерства середнього машинобудування СРСР за програмою «Культура праці та культура управління в СРСР», результати якого, на жаль, не були впроваджені в практику.

На межі ХХ і ХХІ ст. поняття «корпоративна культура» розглядали в контексті конкретних проблем функціонування окремої галузі (А. Єгоршин, Л. Бєлова, М. Ахмедова, М. Іонцева, О. Бала, О. Бетіна та ін.) [16].

У світовій науці управління склалися провідні теорії класичного менеджменту, які зробили істотний внесок у розвиток основних положень концепту «ділова культура керівника» (Р. Льюїс [17], М. Мескон [18], У. Мера, Дж Сіммонс, Н. Тічі [19], Е. Шейн [20] та інших). Важливе місце в дослідженнях цих та інших науковців приділялася вивченню стилів керівника організації. Приміром, відома управлінська матриця Р. Блейка і Д. Мутона, створена у 1960-х рр. Пізніше вона була істотно перероблена і доповнена японським ученим Т. Коно, який сформулював модель поведінки вищого господарського керівника, та американським фахівцем в області соціального управління Ф. Фідлером, який створив графічну імовірнісну модель ефективності керівництва. Пізніше ця модель була конкретизована Д. Синком. Параметри внутрішнього середовища організації, що впливають на стилі керівництва, визначили Д. Басі і Д. Баррега [21].

У сучасній світовій літературі з менеджменту проблематика ділової культури займає важливе місце в розділах, присвячених організаційній та корпоративній культурі, організаційній поведінці, етики бізнесу, діловим комунікаціям тощо. На жаль, ці проблеми не знайшли ще належного комплексного узагальнення у вітчизняній спеціальній і науково-популярній літературі. Між тим потреба у відповідних знаннях про загальні засади корпоративної культури та її специфіки досить велика у нашій країні. Про це свідчать дослідження, проведені в рамках програми «Корпоративна культура» Національної сервісної служби України, курси з «Культури і тактики ділових переговорів» та «Ділової української мови в публічному управлінні» Національного агентства України з питань державної служби, Стипендіальні програми НАНУ тощо [22].

Сутність ділової культури необхідно розглядати з позицій аналізу понять «культура» і «справа». У перекладі на українську мову слово «справа» не має такого відтінку, який мають, скажімо, слова «бізнес» в англійській або «ґешефт» у німецькій мовах. Там ці терміни визначають як діяльність із отримання комерційного прибутку або вигоди, позитивного результату.

Прибуток є тим елементом, який прийнято називати системостворювальним. Якщо його вилучити із системи, то її характер зміниться кардинальним чином. Фактично це вже буде інша система, наприклад командно-адміністративна. У ринковій економічній системі прибуток – це основа існування, відтворення та розвитку «справи» будь-якої організації, тобто активності, розпочатої для отримання позитивного ефекту.

Тобто всі дії суб'єктів господарювання підпорядковані певним правилам, нормам і досвіду ведення справ. Тому можна визначити ділову культуру як характеристику господарської діяльності, орієнтованої на отримання прибутку (позитивного ефекту) у процесі взаємодії з іншими учасниками суспільно-економічних відносин.

Оскільки господарська діяльність завжди організована або інституціоналізована, тобто зведена в якусь установу, організацію, фірму, підприємство, корпорацію і т. п., то ми можемо ділову культуру розкласти на організаційну культуру або культуру даної конкретної організації чи певної конкретної спільноти людей.

Вивченню корпоративної культури організації присвячені роботи як вітчизняних так і зарубіжних дослідників [4]; [6]; [14]; [16-18] та ін. Аналіз цих робіт дозволив дати синтетичне визначення корпоративної культури. Це велика область явищ матеріального і духовного життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й вкорінені ритуали, традиції, які формуються з моменту утворення організації та поділяються більшістю співробітників. Ступінь загального визнання і єднання всіх цих ціннісних компонентів задається в першу чергу керівництвом організації.

Залежно від форми власності та організаційно-правових умов, в яких функціонує організація, культура буде відмінна. Якщо це культура державної установи, то вона неминуче буде залежати від установок вищої бюрократії. Процеси узгодження, затвердження тієї чи іншої цінності залежать значною мірою не від тих людей, які працюють в організації, а від норм і цінностей, які задаються в кінцевому підсумку від державних органів.

В акціонерному товаристві, змішаної, приватно-колективної власності, його організаційна культура суттєво залежить від цілей і завдань акціонерів, від того, як розподілені між ними частки акціонерного капіталу.

Підлеглі, приймаючи репутацію й авторитет керівника, оскільки він демонструє це своєю ефективністю, досягненням успіху компанії, починають так чи інакше наслідувати йому. Яскраві світові приклади тому – Дж. Морган, Е. Карнегі, Р. Форд та інші. Це люди, які реалізують свою особистість, втілюють, проєктують. У такий спосіб формується те, що називається діловою та корпоративною культурою, всередині якої є таке психологічно невловиме явище, як корпоративний дух.

Повернемося ж до самого змісту ділової культури, тобто того, з чого вона складається і чим наповнюється. Необхідно привести і далі узагальнити деякі точки зору на дану проблему, які, на наш погляд, найбільш повно відображають цікаву для нас тему. Аналізуючи поняття «ділова культура», варто звернути увагу на сучасну концепцію справедливого обміну цінністю, де праця перестає бути просто товаром, а стає стратегічним активом.

Ключовими цінностями трудообміну стає таке.

1. Людський капітал як основа стійкості. Компанії переходять від моделі «витратного персоналу» до «утримання праці» (labor hoarding). Навіть під час економічних коливань бізнес прагне зберігати команди, розглядаючи це як інвестицію в майбутню конкурентоспроможність.

2. Справедливість та прозорість обміну. Соціальний контракт між роботодавцем і працівником трансформувався. Замість простої виплати зарплати працівники очікують:

- передбачуваності та стандартів: чітких правил гри без «культури вигорання» (grind culture);
- меритократії: винагороди за реальні навички та внесок, що підкріплюється внутрішніми маркетплейсами можливостей.

3. Гармонізація AI та «людських» навичок. Зараз AI виконує рутинні завдання, що підвищує цінність виключно людських якостей: емоційного

інтелекту, критичного мислення та емпатії. Трудообмін тепер включає готовність працівника працювати в синергії з технологіями.

4. Культура як «невидима архітектура». Цінності більше не є декларативними, культура визначається щоденною поведінкою: як приймаються рішення, як команда підтримує один одного та як лідери виявляють вразливість. Довіра стає ключовою метрикою продуктивності (рис. 2.1) [23].

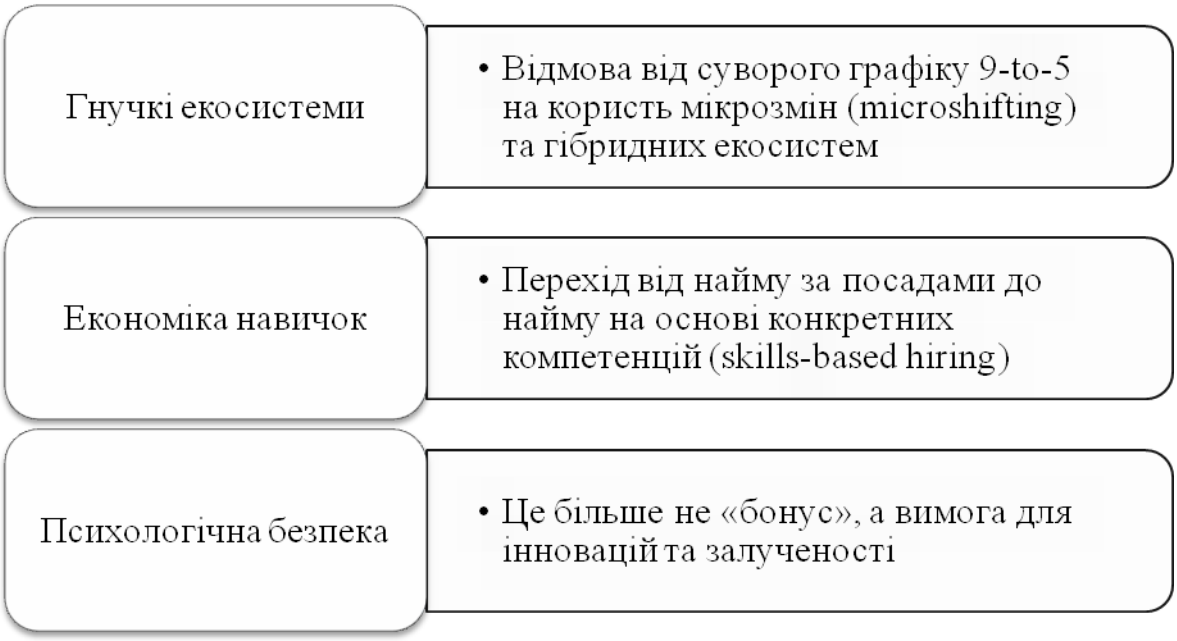


Рис. 2.1. Сучасні тренди, що формують трудообмін (джерело: адаптовано з [23])

В українській науковій думці ставлення людей до праці є центральним елементом корпоративної культури, оскільки саме воно визначає ефективність використання трудових ресурсів та лояльність персоналу. Серед українських вчених, які досліджують і трактують поняття корпоративної культури через призму цінностей та ставлення до праці, зазначимо таких:

– Г. Хаєт, один із провідних дослідників, під редакцією якого вийшов ґрунтовний навчальний посібник «Корпоративна культура». Він розглядає її як складну систему, що формує ціннісні орієнтації працівників. Автор визначає корпоративну культуру як складну систему, що базується на цінностях людини

та колективізмі. У іншій науковій праці автор наводить методики моніторингу та кваліметричної оцінки культури як інструменту управління персоналом [24];

– О. Кузьмін, відомий представник львівської школи менеджменту, який трактує корпоративну культуру як ключовий чинник розвитку організації, що визначає модель поведінки співробітників та їхнє ставлення до виконання професійних завдань. Автор розглядає корпоративну культуру як фактор гармонізації відносин між суб'єктами ринку та підкреслює роль національного господарського менталітету у формуванні ставлення до праці. Вона трактується як система, що регулює поведінку членів організації на рівні базових уявлень [25];

– Г. Чайка акцентує увагу на культурі ділового спілкування та етичних нормах як складових корпоративного середовища. В останніх публікаціях автор продовжує розвивати тему культури ділового спілкування, але з поправкою на цифровізацію та етику онлайн-комунікацій. Ставлення до праці в її контексті проявляється через дотримання професійної етики, повагу до співрозмовника та культуру ведення перемовин у віртуальному просторі, що є критичним для сучасної корпоративної культури [26];

– О. Герасименко досліджує вплив культури на лояльність та залученість персоналу, розглядаючи її як інструмент формування підтримуючого робочого середовища. Вона також досліджує трансформацію корпоративної культури під впливом віддаленої роботи, акцентує увагу на необхідності формування «культури залученості» (engagement culture), де ставлення до праці визначається не фізичною присутністю, а емоційною відданістю та результативністю, що вимагає нових підходів до менеджменту [27].

У сучасних дослідженнях підкреслено, що корпоративна культура – це насамперед «повсякденні дії людей» та сукупність норм, які визначають, «як тут усе працює». Вона безпосередньо впливає на те, чи сприймають працівники свою працю як цінність або лише як обов'язок.

3. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЦІННОСТЕЙ ТРУДООБМІНУ

Одним із ефективних сучасних інструментів, що дозволяє прогнозувати і аналізувати корпоративні проблеми, пов'язані з міжкультурними відмінностями, є запропонована Гіртом Гофстеде методика опису корпоративних культур, вона залишається базовою для розуміння цінностей трудообміну в різних країнах. Істотне достоїнство моделі є те, що полюси кожної характеристики докладно описані та виражені у конкретних показниках. Гофстеде виділяє 6 ключових вимірів (параметрів) культури (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Методика опису культур організацій за Г. Гофстеде

Параметр культури	Зміст	Варіації	Види прояву
Дистанція влади (Power Distance Index — PDI)	Вказує на ступінь нерівності між керівником та підлеглим	Висока	сувора ієрархія, авторитарний стиль, очікування вказівок зверху (типово для азійських та пострадянських культур)
		Низька	демократизм, делегування повноважень, доступність керівництва
Індивідуалізм проти Колективізму (IDV)	Визначає пріоритетність особистих інтересів над груповими	Індивідуалізм	акцент на особистих досягненнях, праві на приватність та самореалізацію (США, Західна Європа)
		Колективізм	лояльність групі в обмін на захист, важливість «збереження обличчя» та гармонії в команді
Маскулінність проти Фемінінності (MAS)	Відображає систему мотивації та ставлення до успіху	Маскулінність	цінність змагання, сили, грошей та зовнішнього успіху
		Фемінінність	акцент на якості життя, співпраці, турботі про слабших та балансі між роботою і життям (скандинавські країни)
Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index — UAI)	Рівень стресу, який люди відчувають у непередбачуваних ситуаціях	Високе	потреба в детальних інструкціях, законах та правилах (Німеччина, Японія, Україна)
		Низьке	толерантність до змін, відкритість до інновацій та ризику
Довгострокова орієнтація (Long-Term Orientation — LTO)	Ставлення до майбутнього та традицій Короткострокова	Довгострокова	ощадливість, наполегливість, інвестиції в майбутнє (Китай, Корея)
		Короткострокова	повага до традицій, виконання соціальних зобов'язань тут і зараз
Допущення проти	Ступінь контролю над своїми	Допущення	дозвіл на отримання задоволення від життя та розваг

Стриманості (Indulgence vs. Restraint — IVR)	бажаннями та імпульсами	Стриманість	суворі соціальні норми, контроль за дотриманням правил

Джерело: згруповано та систематизовано автором на основі [28].

Методика Гофстеде дозволяє компаніям адаптувати моделі трудообміну. Наприклад, у культурах з високим UAI (як Україна) працівники цінують стабільність та чіткі інструкції, тоді як у культурах з високою фемінінністю (як Швеція) ключовим елементом трудообміну є вільний час та психологічний комфорт.

Для порівняння за методикою Гірта Гофстеде станом на 2026 рік візьмемо три моделі: Україну (як приклад перехідної культури), США (приклад індивідуалістичного ринку) та Німеччину (приклад високої стабільності та уникнення невизначеності) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняння моделей трудообміну (орієнтовні бали за 100-бальною шкалою)

Виміри культури за Гофстеде	Україна	США	Німеччина
Дистанція влади (PDI)	92	40	35
Індивідуалізм (IDV)	25	91	67
Маскулінність (MAS)	27	62	66
Уникнення невизначеності (UAI)	95	46	65
Довгострокова орієнтація (LTO)	86	26	83
Допущення (IVR)	14	68	40

Джерело: складено на основі [29].

Отже, за наведеними даними у таблиці, та використовуючи офіційний інструмент порівняння Hofstede Insights Country Comparison, проаналізуємо як впливають ті чи інші критерії на трудообмін.

1. Дистанція влади (PDI).

Україна (92): Зберігається висока ієрархічність. У трудовому обміні працівники очікують від керівника чітких вказівок та відповідальності за стратегічні рішення. Пряма критика начальника часто сприймається болісно.

США (40): Культура партнерства. Співробітник і менеджер – рівноправні учасники процесу. Трудообмін базується на ініціативі «знизу – вгору».

2. Індивідуалізм проти Колективізму (IDV).

США (91): Максимальний індивідуалізм. Трудообмін – це «контракт» між особистістю та компанією. Оцінюються особисті досягнення.

Україна (25): Виражений колективізм. Для працівника критично важливо «бути частиною команди» (сім'ї). Трудообмін часто включає емоційну підтримку та лояльність у групі.

3. Уникнення невизначеності (UAI).

Україна (95) та Німеччина (65): Висока потреба в правилах. У 2026 році це проявляється як запит на чіткі трудові контракти, соціальні гарантії та опис процесів. Непередбачуваність викликає сильний стрес.

США (46): Висока толерантність до ризику. Співробітники легше змінюють роботу (job hopping) та готові до експериментів без детальних інструкцій.

4. Маскулінність проти Фемінінності (MAS).

Україна (27): Виражена фемінінність культури. Пріоритетом у трудообміні є взаємодопомога, скромність та якість життя, а не відкрита боротьба за владу чи змагання.

Німеччина (66): Маскулінна орієнтація на результат. Трудообмін базується на чітких метриках успіху, професіоналізмі та конкурентоспроможності.

Отже, важливо зазначити, що український трудообмін є унікальним поєднанням: ми хочемо безпеки (високий UAI), цінуємо людські стосунки (високий колективізм та фемінінність), але все ще залежимо від авторитету лідера (висока дистанція влади).

Сучасні подібні дослідження, що проводяться в Україні, підтверджують зміщення цінностей українців від простого «заробітку» до залученості, психологічної безпеки та соціальної значущості праці. Трансформація ділової культури та цінностей трудообміну в Україні у 2025–2026 роках підтверджується низкою комплексних досліджень, що фіксують перехід до людиноцентричної моделі управління. «Сучасна трансформація ділової

культури та цінностей трудообміну в Україні у 2025–2026 роках фіксується через перехід до людиноцентричної моделі управління, що підтверджується низкою фахових моніторингів. Зокрема, Національне дослідження ринку праці (2025), реалізоване Державною службою зайнятості, свідчить про критичну зміну пріоритетів роботодавців у бік оцінки м'яких навичок та адаптивності [30]. Ці дані доповнюються аналітикою компанії Deloitte, яка у своєму звіті за 2025 рік акцентує на психологічній безпеці як фундаменті залученості персоналу в умовах війни [31]. Соціологічні виміри від Gradus Research та групи «Рейтинг» демонструють еволюцію очікувань самих працівників: від простого матеріального обміну до пошуку соціальної значущості праці та етичної взаємодії [32]; [33]. Оцінити ці зміни в міжнародному контексті дозволяє інструментарій Hofstede Insights, який у 2026 році продовжує фіксувати унікальну комбінацію високої дистанції влади та зростаючої потреби в уникненні невизначеності в українській діловій культурі [34].

Виконані дослідження засвідчують таке. Філософський аналіз корпоративної культури як категорії філософсько-культурологічного знання дозволив дати їй таку характеристику: це сукупність цінностей, норм, точок зору та ідей, які свідомо формуються і відповідають рівню і орієнтаціям розвитку організації та суспільства в цілому. Вона залежить в першу чергу від особистості керівника. Саме від нього залежать більшою мірою норми, цінності та знання, які стають пануючими в організації. Це міра і спосіб самореалізації інноваційної особистості фахівця у різноманітних видах управлінської діяльності організації, спрямованої на освоєння, передачу і створення цінностей і технологій в управлінні організацією. Це не тільки цінність, система або процес, але ще і результат.

Із змістовної точки зору в корпоративній культурі можна виокремити такі складові:

- особистістно-діяльнісна основа, яка формується на основі механізмів розумової діяльності (гносеологічний аспект);

- її інноваційний прояв, який здійснюється на основі закономірностей процесу пізнання (когнітивний аспект);
- мотиваційна спрямованість фахівця, орієнтація його на придбання нових знань, готовність до реалізації винахідницьких потенцій (емоційно-психологічний аспект);
- людський досвід, що не піддається рефлексії, формально не виражається, існуючий в традиціях сприйняття, практичному майстерності (емпіричний аспект).

Культура керівника має свою специфіку: напруженість, інноваційний характер, мету діяльності; сприяє виконанню управлінських функцій, що відрізняються однорідністю змісту виконуваних робіт (операцій) і їх цільовою спрямованістю. У структурі корпоративної культури присутні базовий і світоглядний рівень, рівень практичної діяльності, рівень регуляції управлінської поведінки, емоційний рівень.

Спосіб взаємодії свідомості керівника і його мислення служить регулятором економічної поведінки.

Нерозвиненість економічної свідомості стає передумовою нерозвиненість економічного мислення, де аналіз ситуації не будується на принципі раціональності, корпоративні інтереси не мають конкретних обрисів, економічне мислення набуває більш емоційний характер, а шляхи вирішення управлінських проблем губляться у позаекономічної сфері. Внаслідок цього економічна поведінка не набуває раціонального характеру. Економічне мислення, як форма прояву економічної свідомості, яка не розвивається на практиці, не збагачує економічну свідомість. У такій ситуації не можна говорити про зростання корпоративної культури (рис.3.1).



Рис. 3.1. Взаємодія економічної культури і економічної свідомості (джерело: складено автором)

Цілісність та інтегративна сутність сформованого рівня корпоративної культури пізнається і розуміється лише на основі чіткого уявлення про структуру та ієрархію її розвитку, послідовно пов'язаних етапах формування.

Концепції культури керівника інтегрують досягнення різних національних шкіл і моделей, постійно збагачуються новими соціально-психологічними і соціально-технологічними підходами. Концептуальні основи формування корпоративної культури, закладені в теоріях управління зарубіжних і вітчизняних вчених, що представляють собою результати дослідження складного багатофакторного прояву загальної культури управління, розкриваються крізь призму особистісних рис сучасного керівника, здатних істотно впливати на всі сторони діяльності підприємства. У зв'язку з цим очевидна актуальність цілеспрямованого формування корпоративної культури з урахуванням особливостей і традицій українського та світового управлінського досвіду.

Отже, можна виділили чотири основні об'єкта корпоративної культури - ставлення до наступних чотирьох складових.

Перше, як співробітники бачать своє місце в організації, яка їх мотивація, цілі, інтереси, справа, якою вони зайняті.

Друге – це інші люди: найближчі співробітники, начальники, підлеглі та зовнішнє середовище.

Третє – це суспільство, яке представлено його законами, управлінцями, громадською думкою і т. д.

І, четвертий, важливий об’єкт, – це відношення до природи, із якою шкодою для природи організація функціонує.

На наш погляд, все це надзвичайно важливо. Ставлення до цих чотирьох об’єктів, визначає рівень культури функціонування організації. Якщо кожен із цих об’єктів розкласти на більш дрібні складові, можна отримати дуже яскравий і достовірний профіль освітньої організації.

4. ТИПИ Й МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності організації виділяють «позитивну» і «негативну» культури. Культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і зростанню продуктивності, стимулює результативність діяльності та/або її розвиток, є джерелом ухвалення грамотних управлінських рішень. Негативна культура – джерело опору і загального хаосу, може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, загального функціонування організації та її розвитку. Сучасні дослідники не залишають поза увагою актуальні механізми формування позитивної культури (психологічна безпека, вразливість, спільна мета) [35]; проводять аналіз ознак негативної (дисфункціональної) культури та деструктивної поведінки в командах [36]; здійснюють обґрунтування важливості «організаційного здоров’я» як противаги токсичному середовищу [37].

Критерії поділу культур на позитивні і негативні включають.

1. За ступенем взаємної адекватності домінувальної ієрархії цінностей і способів їх реалізації, що превалюють, виділяють «стабільні» (висока ступінь) і «нестабільні» (низький ступінь) культури. Стабільна культура характеризується чітко визначеними нормами поведінки і традиціями. Нестабільна – відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму й неприпустиму поведінку, а також «коливаннями» соціально-психологічного статусу працівників.

2. За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного зі співробітників та ієрархічної системи внутрішньо групових цінностей виділяються «інтегративна» і «дезінтегративна» культура. Інтегративна культура характеризується єдністю суспільної думки і внутрішньо групової згуртованістю. Дезінтегративна – відсутністю єдиного громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

3. За змістом домінуючих в організації цінностей виділяються «особистісно-орієнтовані» і «функціонально-орієнтовані» культури. Перша фіксує цінності самореалізації і саморозвитку особистості працівника у процесі і за допомогою здійснення його професійно-трудової діяльності. Для іншої – основна цінність полягає у реалізації функціонально заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової діяльності і статусних моделей поведінки [38].

Отже, ознаки позитивної культури: особистісно-орієнтована, інтегративна, стабільна або нестабільна (якщо організація знаходиться в процесі зміни або розвивається). Ознаки негативної культури: функціонально-орієнтована, дезінтегративна, стабільна або нестабільна (якщо організація знаходиться в процесі зміни або розвивається).

За актуальними даними щодо балансу підтримки та очікувань («Культура здорової результативності») [39] характер корпоративної культури організації найбільше проявляється через систему таких відносин:

- ставлення працівників до професійно-трудової діяльності;
- ставлення співробітників до організації в цілому;
- функціональні та міжособистісні відносини співробітників.

Позитивна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації саморозвитку. Негативна – відображає ситуацію, коли робота в колективі деякою мірою вигідна для працівника, але не цінна з точки зору його саморозвитку та самореалізації. Дослідження «негативних» культур виявили, що в цих компаніях переважають: байдужість, знеособлення проблем, сліпе підпорядкування, консерватизм, ізоляціонізм, антипатія.

На думку фахівців у галузі управління людськими ресурсами [40]; [41] в компаніях із «негативною» культурою спостерігається, як правило, низка проблем:

- наявність чуток і пліток, що підривають авторитет закладу в його працівників, громадськості та партнерів;
- недовіра до керівників усіх рівнів;
- висока плинність кадрів, у тому числі «інтелектуальна», тобто працівники присутні фізично, але інтелектуально й емоційно «відсутні», працюють протягом дня кілька годин, виконують лише най необхідне, працюють недостатньо якісно, штучно розтягують час виконання завдання, а решта часу йде на перекури, чаювання, невиробничі розмови і т. д.

Позитивна культура характеризується наступними особливостями соціально-трудових відносин.

1. Сприйняття співробітником себе як суб'єкта, чия професійно-трудова діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства та визначає стратегію його розвитку.

2. Усвідомлене прийняття особистої відповідальності за загальний результат спільної діяльності організації. Сумлінне ставлення до своїх виробничих обов'язків стає нормою поведінки працівника. Громадська думка негативно налаштована до проявів фіктивної трудової активності.

3. Орієнтація співробітника на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення діяльності формує у працівників відчуття відповідальності за якість продукту та породжує зацікавленість в її підвищенні. Трудова діяльність будь-якого вигляду набуває творчий характер, що створює загальну атмосферу захопленості своєю роботою.

4. Професійно-трудова діяльність позитивно впливає на особистісний розвиток.

5. Відчуття взаємної адекватності особистих і колективних критеріїв власної цінності. Успішність співробітника в результаті стає підставою і для самоповаги, і для поваги з боку колег. Підвищується ефективність ділової

взаємодії, що є об'єктивною умовою доброзичливих міжособистісних відносин у колективі.

Комплексна характеристика різних типів корпоративних культур організацій, розроблена відомим теоретиком менеджменту, професором університету Кейо (Токіо) Тойохіро Коно ще наприкінці XX ст., залишається актуальною і сьогодні та подана у табл. 4.1. В основі типологізації лежать такі важливі критерії, як управління організацією, функції керівництва, лідерство, відповідальність, врахування інтересів працівників, особливості вирішення проблем і вирішення конфліктів, комунікації, доступність інформації і т. п. [42].

Таблиця 4.1 – Характеристика основних типів культур організації за Т. Коно

Характеристика	Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партиципативна (заснована на участі)
Управління в організації	Погодження із загальною ідеєю	Вільна ініціатива	Сильне керівництво	Всебічне обговорення
Основа вирішення проблем	Вихідна згода з цілями і завданнями	Індивідуальна творчість	Ясне і сконцентроване продумування	Відкрита взаємодія
Основи лідерства	Загальні погляди про напрямок загального руху	Наявність авторитету і визнання	Влада і становище	Сприяння контактам і співробітництву
Вирішення хронічних проблем	Не надання їм значення і відмова від обговорення	Пошук нових творчих підходів	Зміцнення керівництва і дотримання правил	Більш напружена дискусія і вироблення способів вирішення
Повсякденна робота	Здійснюється при мінімальному втручанні	Виконується і видозмінюється кожним по-своєму	Залежить від незмінності курсу і активності керівництва	Постійно перевіряється для більшої досконалості
Функції і відповідальність	Реалізуються з майже автоматичною точністю	Виходять такими, якими їх роблять люди	Пропонуються і закріплюються	Розділяються і змінюються за необхідності
Бажання та інтереси окремих людей	Оцінюються за ступенем їх узгодженості з цілями організації	Вважаються більш важливими, ніж інтереси організації	Підпорядковуються інтересам організації	Узгоджуються з інтересами організації шляхом домовленостей

Функції керівництва	Задає контекст і ціль, зводячи до мінімуму інше втручання	Дає людям можливість робити так, як вони вважають за потрібне	Визначає лідерів і можливі напрямки розвитку	Діє як каталізатор групової взаємодії і співробітництва
Розбіжності і конфлікти	Відбивають факт розбіжності з загальними цілями і завданнями	Є продуктивним вираженням індивідуальних особливостей і розходжень	Загрожують стабільності організації і заважають роботі	Вважаються життєво необхідними для ефективного рішення проблем
Комунікації (спілкування)	Обмежені та несуттєві	Змінюються залежно від інтенсивності і непередбачувані	Формальні і підкоряються правилам	Відкриті і насичені
Інформація і дані (як правило)	Розцінюються як спільне знання, що не потрібно виносити зовні	Використовуються для індивідуальних досягнень	Контролюються, доступ до них обмежений	Оцінюються і розподіляються відкрито

Джерело: згруповано автором на основі [42].

Ми спробували адаптувати модель Тойохіро Коно до освітньої організації, як то школи, ліцею чи університету. Вона дозволяє зрозуміти, як саме ухвалюють рішення та яка атмосфера панує в педагогічному колективі. В умовах цифровізації та реформи освіти ці типи культур можуть бути такими (табл. 4.2).

Щоб адаптувати цю модель, адміністрація закладу може використовувати таку матрицю оцінки, тобто відповісти за всіма критеріями на питання «Як є зараз?» та «Як треба?». На нашу думку, ідеальним вважається мікс партиципативної та органічної культур. Це забезпечує єдність цінностей (органіка) при спільній відповідальності за зміни (партиципація). Конкретними кроками до змін можуть бути:

- створення робочих груп з розроблення стратегії закладу освіти, куди увійдуть вчителі (викладачі);
- розроблення спільного «Кодексу етики» або «Візії випускника», щоб індивідуальні ініціативи працювали на один результат.

Таблиця 4.2 –Моделі корпоративної культури освітньої організації

Тип освітньої культури	Управління	Адаптація	Перевага	Ризик
Органічна	Згода з місією закладу	Це «школа-родина» або авторська школа. Педагоги працюють не за інструкцією, а тому що поділяють єдину педагогічну філософію (наприклад, вальдорфська педагогіка або НУШ)	Висока лояльність вчителів, мінімум конфліктів	Замкненість у власних ідеях, опір зовнішнім стандартам
Підприємницька	Вільна ініціатива вчителя	Характерна для приватних центрів або прогресивних ліцеїв. Кожен вчитель — це «бренд». Адміністрація заохочує створення авторських курсів, грантову діяльність та експерименти	Швидке впровадження інновацій (EdTech, штучний інтелект)	Відсутність єдиної системи, конкуренція між вчителями замість співпраці
Бюрократична	Сильне керівництво (вертикаль директора)	Класична державна школа з жорсткою ієрархією. Головне – звітність, виконання навчальних планів та дотримання наказів МОН. Директор – одноосібний лідер	Порядок, чітке розуміння обов'язків, стабільність	Вигорання ініціативних вчителів, формалізм у викладанні («працюємо заради журналу»)
Партиципативна (Культура участі)	Всебічне обговорення (педагогічна рада як реальний орган)	Демократичне управління. Рішення про зміни в програмі, розподіл бюджету чи правила внутрішнього розпорядку приймаються колегіально. Залучаються не лише вчителі, а й батьківські та учнівські ради	Висока відповідальність кожного за результат	Затягування процесів через нескінченні обговорення

Джерело: адаптовано з [42].

Для адаптації моделі в академічних колах можна також використовувати праці інших українських дослідників освітнього менеджменту, наприклад Г. Єльникової (адаптивне управління) або матеріали Державної служби якості освіти України, яка впроваджує внутрішню систему забезпечення якості освіти на основі саме культурної трансформації закладів [43]; [44].

Ефективною до адаптації освітніми установами є також відома типологія культур організацій Джеффрі Зонненфельда. Вона є найбільше придатною для аналізу кадрової політики та професійного розвитку, класифікує культури на основі того, як організація ставиться до кар'єри, лояльності та результатів [45].

У типології Д. Зонненфельда розрізняють чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця») (табл. 4.3). Кожна з вище перерахованих культур має різний потенціал для підтримки стану й успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників.

У «бейсбольній команді» ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», через них між роботодавцями ведеться активна конкуренція на ринку робочої сили. Працівників з невисокими особистісними і професійними показниками швидко звільняють з ініціативи роботодавців.

Таблиця 4.3 – Моделі корпоративної культури за типологією Д. Зонненфельда

Модель	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Виникає у середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право найму
«Клубна культура»	Характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати працівників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямами
«Академічна культура»	Передбачає поступовий кар'єрне зростання співробітників усередині компанії. У компаніях з академічним стилем корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і нічого не мають проти повільного просування по кар'єрним сходам. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший (або з одного напряму до іншого)
«Оборонна культура»	Може виникнути в ситуації, коли компанія просто намагається вижити (наприклад, при загальногалузевому спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, ні можливості для професійного зростання, оскільки компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов

Джерело: систематизовано та згруповано на основі [45].

«Клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю співробітників, командною роботою. Стабільні та безпечні умови сприяють заохоченню співробітників. Кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово. Від працівника очікують, що на кожному новому рівні

він повинен осягнути всі тонкощі роботи та оволодіти майстерністю, тому працівники мають широкий професійний кругозір.

У компанії з «академічною культурою» набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і згодні повільно просуватися службовими сходами. На відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший або з одного напрямку в інший. Підставою для заохочення і просування є хороша робота і професійна майстерність. Така культура обмежує широкий розвиток особистості співробітника і перешкоджає внутрішньо-організаційній кооперації.

Для «оборонної культури» немає гарантії постійної роботи, ні можливості для професійного зростання, так як компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов. Така культура згубна для працівників, але при цьому є прекрасні можливості для деяких впевнених у своїх силах менеджерів, які готові приймати виклик.

На практиці більшість компаній мають змішану культуру. Тим не менше деякі закономірності при цьому існують:

- «молоді» компанії починають своє життя з «клубної» фази: всі один одному друзі, товариші і брати;
- чим більше компанія, тим більше уваги вона приділяє процедурам, а корпоративна культура бюрократизується;
- чим гостріше конкуренція, тим більша потреба у висококваліфікованому персоналі і тим менш жорсткі корпоративні правила;
- зовнішні атрибути корпоративної культури повинні відповідати очікуванням споживачів.

Використовуючи вище наведену типологізацію, можна прокоментувати особливості діючої корпоративної культури в ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Сковородинівський університет як класичний педагогічний заклад вищої освіти з багатими традиціями містить елементи всіх типів. На нашу думку, для

адаптації класичної теорії менеджменту до специфіки класичного педагогічного закладу вищої освіти та його розвитку на майбутнє в умовах воєнного стану та цифрової трансформації важливо ретельно проаналізувати кожен із видів корпоративної культури.

1. Академічна культура (The Academy). Особливістю є найм молодих фахівців, їхнє поступове навчання та вузька спеціалізація. Лояльність є дуже важливою. Продовжити роботу Школи молодого викладача, посилити інститут менторства, де досвідчені професори передають «генетичний код» вишу магістрам та аспірантам. Можна поширити систему внутрішньої сертифікації, тобто внутрішніх грантів для молодих вчених, що стимулює їх залишатися в університеті на десятиліття.

Розвиток «Академічної» культури також має стати фундаментом для збереження наукових шкіл університету. Важливо інвестувати у внутрішні програми підвищення кваліфікації, що спеціалізуються на унікальному Сковородинівському складнику (педагогіка серця, кордоцентризм), аби викладачі ставали експертами саме всередині вишу. Це забезпечить стабільність і послідовність освітнього процесу через плекання власних кадрів.

2. Культура «Бейсбольної команди» (The Baseball Team). Серед особливостей – орієнтація на «зірок» та індивідуальні результати, ризик і талант цінують вище за стаж. Упровадження елементів культури «Бейсбольної команди» є необхідним для підвищення конкурентоспроможності ХНПУ на ринку освітніх інновацій. Університету варто стимулювати появу «викладачів-зірок» та інноваційних груп, які працюють над проривними проєктами, такими як упровадження штучного інтелекту в інклюзивну освіту (створення творчих груп (хабів) для розроблення ШІ-інструментів в освіті, де результат важливіший за посаду викладача), запрошувати топових учителів-новаторів, переможців «Global Teacher Prize Ukraine» для читання авторських курсів.

Рекомендується переглянути систему винагород, змістивши акцент зі стажу на конкретні результати: успішні гранти, високий рейтинг цитованості та

авторські курси, що залучають значну кількість вступників. Це дозволить закладу бути динамічним і привабливим для талановитих практиків.

3. Клубна культура (The Club). Робиться акцент на командній роботі, приналежності до спільноти та стабільності. Старшинство має значення. Важливе значення мають корпоративні традиції: Відродження та осучаснення «Сковородинівських читань» як неформальних платформ для спілкування. Соціальним пакетом такої культури є розвиток університетського середовища (рекреаційні зони, психологічна підтримка в умовах війни), що підсилює відчуття приналежності до «родини Сковородинівців».

Зміцнення «Клубної» культури має на меті формування психологічної стійкості колективу та відчуття єдності. Рекомендуємо розвивати неформальні горизонтальні зв'язки через спільні соціальні ініціативи, волонтерські проєкти та культурні заходи під егідою цінностей Григорія Сковороди. Побудова довірливих відносин усередині кафедр та факультетів дозволить зберегти кадровий потенціал, оскільки працівники цінуватимуть не лише посаду, а й унікальну атмосферу «родини Сковородинівців», що є критично важливим для стабільності закладу в кризові часи.

4. Оборонна культура (The Fortress) передбачає орієнтацію на виживання в умовах кризи, немає гарантій зайнятості, але є потреба в радикальних змінах. У контексті воєнного стану та демографічної кризи для університету важливими є такі пріоритети:

- оптимізація та реструктуризація: злиття слабких кафедр у потужні міждисциплінарні осередки для збереження кадрового ядра;
- диверсифікація послуг: розширення курсів підвищення кваліфікації для цивільних осіб і ветеранів (перекваліфікація), що дозволить університету вижити фінансово.

Трансформація «Оборонної» культури в стратегію адаптивного виживання вимагає від керівництва університету рішучих кроків щодо реструктуризації неефективних ланок. Замість пасивного очікування, рекомендується проводити активний внутрішній аудит та переорієнтовувати

ресурси на найбільш життєздатні напрями (наприклад дистанційне навчання, психологічна реабілітація). В умовах війни та демографічних змін ця культура має виражатись у максимальній гнучкості: швидкій зміні навчальних планів під потреби ринку праці й оперативності управлінських рішень, що дозволить університету не лише зберегти структуру, а й знайти нові ніші для розвитку.

Отже для ХНПУ імені Г. С. Сковороди в поточних умовах найбільш виграшною є стратегія трансформації з «Академії» у «Бейсбольну команду» з елементами «Клубу». Це дозволить поєднати глибокі академічні традиції із сучасним драйвом інновацій і залученням талановитих кадрів, що є критично важливим для конкуренції на ринку вищої освіти.

5. ЦІННІСНА І ФУНКЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА КУЛЬТУРИ (на прикладі ХНПУ імені Г. С. Сковороди)

У сучасних умовах вітчизняні керівники починають усвідомлювати цінність кадрового капіталу, вмілого корпоративного управління та ін. для стабільної та успішної роботи закладу освіти. Основоположним елементом корпоративної культури є цінності, які проявляються у всій організації та відображаються в її цілях і політиці. Для формування культури, адекватної сучасним вимогам економіки і бізнесу, необхідно трансформувати цінності й взяти курс на впровадження базових елементів корпоративної культури ринкового типу (рис. 5.1).

До недавнього часу загальноприйнятими цінностями вважали такі, як-от: дисципліна, влада, слухняність, ієрархія, централізація і т.д. Їм на зміну поступово приходять цінності іншого порядку: самовизначення, участь, творчість, розкриття особистості, здатність йти на компроміс, децентралізація і т. д. Цінності дають кожному працівнику підтвердження в тому, що те, чим він займається, відповідає його власним інтересам і потребам, інтересам і потребам робочого колективу, всієї організації та суспільства в цілому.

Тому центральною проблемою в корпоративній культурі й у менеджменті загалом є пошук раціонального поєднання орієнтації на ефективність, з одного

боку, без чого немає результату, і на особливості ціннісних орієнтирів, з іншого боку.

Одним із найважливіших показників сучасної корпоративної культури є орієнтація не лише на забезпечення сприятливої атмосфери, нормальних відносин у колективі, але і на досягнення намічених цілей і результатів діяльності організації. Унікальність культури полягає в тому, що вона забезпечує досягнення бажаного майбутнього компанії, є досягненням системи, її внутрішніх цінностей.

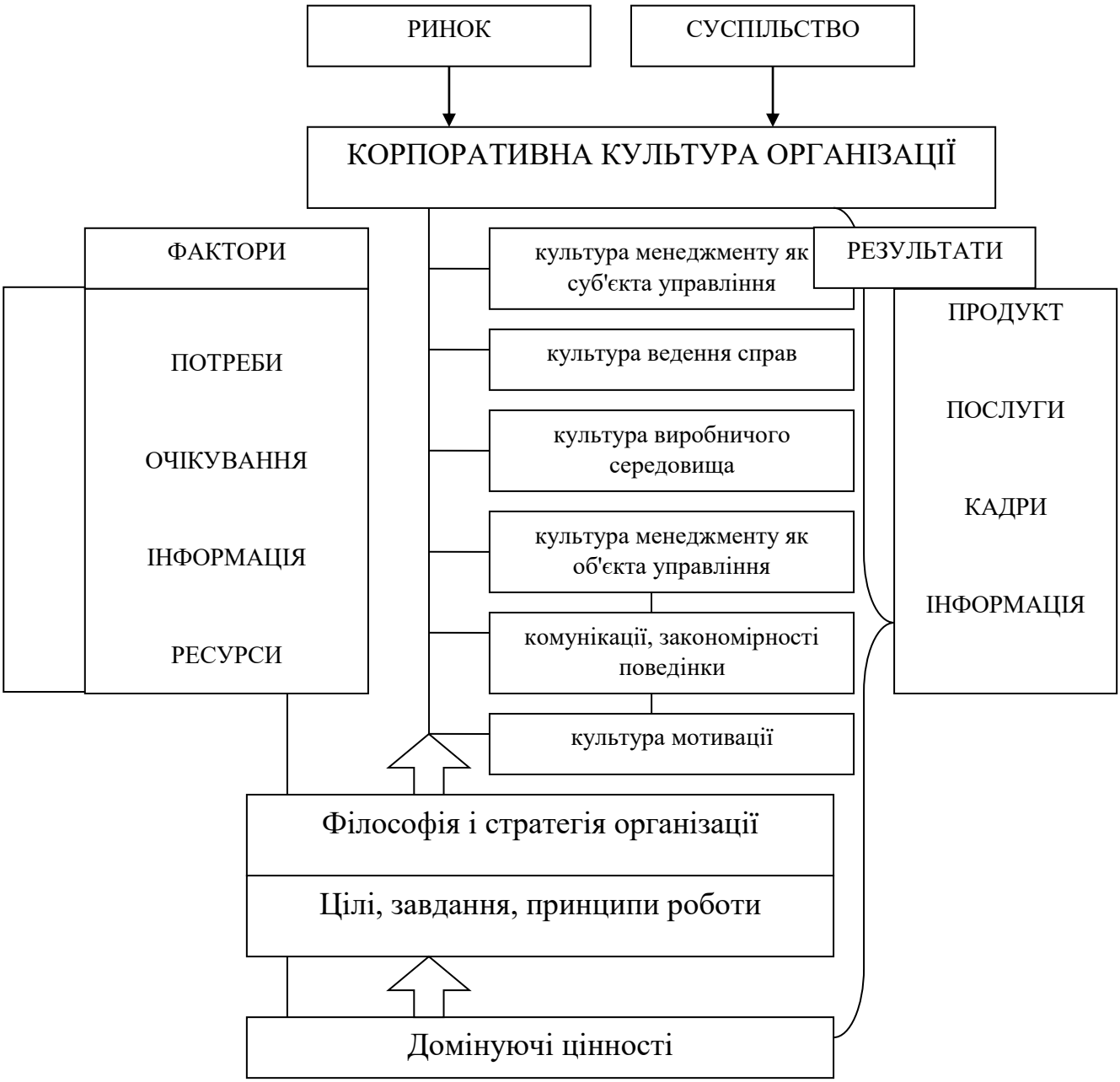


Рис. 5.1. Система корпоративної культури освітньої організації [46]

Структуризація і конкретизація цілей освітньої організації, відкритість цієї інформації дозволяє кожному співробітникові чітко уявляти стратегію свого подальшого розвитку, і успіх закладу загалом. Це твердження є ключовим принципом стратегічного менеджменту в освіті та відповідає сучасним вимогам до прозорості (transparency) управління закладом. Деталізуємо цей принцип на прикладі Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди на прикладі стратегії, яку ми назвали «Адаптивний менеджмент: від Сковороди до інновацій 2026».

1. Структуризація цілей: від місії до ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicators). KPI – це вимірювані цілі, які допомагають оцінити, наскільки успішно організація, відділ чи співробітник досягає стратегічних цілей та завдань, відстежуючи прогрес у кількісному вигляді, щоб приймати обґрунтовані рішення. Це фінансові або нефінансові метрики, які демонструють ефективність діяльності та наближення до бажаних результатів [47].

Цілі закладу не мають бути декларативними. Вони мають каскадуватися зверху вниз [48]:

- рівень університету: стратегічна візія фокусується на збереженні та відновленні діяльності університету в умовах війни та його подальшій розбудові післявоєнного періоду, визначаючи дорожню карту для розвитку, включаючи наукові, освітні та інфраструктурні напрямки, з метою стати провідним педагогічним ЗВО України та міжнародним центром підготовки вчителів, що відповідає потребам сучасної освіти та суспільства [48];
- рівень факультету/ кафедри: конкретні показники (кількість грантів, оновлення навчальних програм під вимоги ринку);
- рівень викладача: індивідуальний план розвитку (опанування ШІ-інструментів, публікація в Scopus, створення авторського онлайн-курсу).

2. Відкритість інформації як чинник довіри. Стаття 30 Закону України «Про освіту» регулює прозорість та інформаційну відкритість закладу освіти. Станом на січень 2026 року вона зобов’язує заклади освіти оприлюднювати на

своїх вебсайтах (або сайтах засновників) ключову інформацію про свою діяльність [49].

Публікація стратегії на сайті закладу та регулярні звіти ректора / директора виконують дві функції:

- зовнішня – підвищення привабливості для абітурієнтів та партнерів;
- внутрішня – усунення «інформаційного вакууму», коли викладач знає пріоритети закладу, він розуміє, які його досягнення будуть підтримані та винагороджені. Це основа партиципативної культури (за Т. Коно).

3. Чітке представлення стратегії розвитку співробітника. Якщо університет відкрито заявляє: «Ми стимулюємо міжнародну мобільність», співробітник отримує чіткий вектор, що забезпечує як успіх закладу освіти (зростання рейтингу), так і успіх особистості викладача – зростання професійного авторитету, отримання надбавок, розширення наукових зв'язків.

4. Рекомендації для реалізації принципу transparency в ХНПУ імені Г. С. Сковороди можуть бути такими:

- цифровий дашборд стратегії – створення відкритого внутрішнього порталу, де кожен працівник бачить прогрес виконання стратегічних цілей університету в реальному часі;
- стратегічні сесії – регулярне обговорення коректив стратегії з урахуванням воєнного стану, щоб кожен співробітник відчував себе співавтором змін, а не просто виконавцем наказів.
- зв'язок із брендом – використання філософії Григорія Сковороди («сродна праця») як базису для персоналізації стратегії: кожен має знайти своє місце в загальній меті закладу згідно зі своїми талантами.

Отже, конкретизація та публічність цілей перетворює освітню організацію з інертної структури на адаптивну систему (за Г. Єльниковою), де синергія успіху кожного працівника забезпечує стійкість та розвиток усього закладу.

Так само за напрямами діяльності кафедри менеджменту та економіки як складової ХНПУ імені Г. С. Сковороди можна запропонувати стратегічні

пріоритети розвитку на найближчу перспективу з точки зору підвищення рівня корпоративної культури. Вони мають базуватися на її ролі як інтелектуального хабу, що транслює сучасні управлінські культури в освітнє середовище, та сформульовані через призму корпоративної культури.

Отже, «Стратегія розвитку кафедри менеджменту та економіки: від академічних традицій до управлінського драйву (2026)» базується на синергії класичної філософії та сучасних управлінських моделей, спрямованих на повну трансформацію діяльності кафедри (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Ключові орієнтири формування корпоративної культури кафедри

Напрям діяльності	Пріоритет	Конкретна мета	Захід	Культурний аспект
Освітня та науково-методична діяльність	Трансформація в «Бейсбольну команду» (за Зонненфельдом)	Упровадження в освітній процес моделі адаптивного управління, де студенти та викладачі спільно проєктують індивідуальні освітні траєкторії	Розробка курсів: «Корпоративна культура в умовах кризи», «Кризовий менеджмент», які базуються на реальних кейсах трансформації університету під час війни	Перехід від формального викладання до передачі «управлінського драйву», де викладач є не просто лектором, а тренером-консультантом
Науково-дослідна діяльність	Формування «Академічної» експертності	Створення міждисциплінарних наукових груп для дослідження «Сковородинівської моделі менеджменту» (поєднання етики кордоцентризму з раціональним бізнес-управлінням)	Проведення щорічного форуму «Адаптивні процеси в менеджменті», що залучає іноземних партнерів та публікації у виданнях Q1-Q2 (Scopus/WoS)	Культивування високих академічних стандартів, де науковий успіх кафедри є джерелом гордості та престижу кожного співробітника
Міжнародна та грантова діяльність	Відкритість та «Партиципація» (за Т. Коно)	Залучення 100% викладачів кафедри до міжнародних проєктів (Erasmus+, гранти Жана Моне) через прозору систему інформування та підтримки	Створення внутрішнього «Грантового офісу кафедри», де досвідчені грантрайтери допомагають молодим колегам у подачі заявок	Подолання бар'єрів «Бюрократичної» культури шляхом вільного обміну інформацією та спільної відповідальності за міжнародний імідж кафедри

Профорієнтаційна та партнерська діяльність	Зміцнення «Клубної» культури (The Club)	Формування «Асоціації менеджерів-Сковородинівців» (Alumni Club), що об'єднує випускників, студентів та роботодавців	Запровадження системи «гостьових воркшопів» від випускників-практиків, які стали успішними підприємцями чи управлінцями	Плекання відчуття елітарності та приналежності до особливої спільноти, де зв'язки «кафедра — випускник» зберігаються на все життя
Організаційно-виховна робота (Студентське самоврядування)	Демократизація та «Сродна праця»	Делегування студентам-менеджерам реальних функцій з управління подіями кафедри (Event management) для відпрацювання професійних навичок	Реалізація проєкту «Студентський деканат/кафедра», де студенти пропонують зміни в розкладі або форматі навчання	Виховання управлінців нового покоління через практику соціальної відповідальності та етичного лідерства

1. Освітній драйв та адаптивність. Упровадження моделі «Бейсбольної команди», де викладач стає тренером-консультантом. Завдяки адаптивному управлінню студенти спільно з менторами проєктують індивідуальні освітні траєкторії. Навчальний процес наповнюється живим досвідом через курси з кризового менеджменту, побудовані на реальних кейсах стійкості університету.

2. Академічна експертність та «Сковородинівський менеджмент». Пріоритетом є наукове лідерство через дослідження унікальної моделі менеджменту, що поєднує етику кордоцентризму Григорія Сковороди з раціональним управлінням. Стимулювання публікацій у фахових виданнях та розвиток щорічного форуму «Адаптивні процеси в менеджменті», перетворення наукового успіху на спільний престиж кафедри.

3. Глобальна партиципація та грантова підтримка. Ліквідація бюрократичних бар'єрів через створення внутрішнього «Грантового офісу». Мета – залучити 100 % викладачів до проєктів Erasmus+ та грантів Жана Моне, забезпечуючи прозорий обмін інформацією та спільну відповідальність за міжнародний імідж.

4. Клубна екосистема та наслідування поколінь. Формування «Асоціації менеджерів-Сковородинівців» (Alumni Club), що зміцнює зв’язок між випускниками-практиками та студентами. Система гостьових воркшопів і менторства від успішних підприємців виховуватиме відчуття приналежності до управлінської еліти протягом усього життя.

5. Демократизація та «Сродна праця». Студентське самоврядування трансформується у реальну управлінську практику. Через проєкт «Студентська кафедра» майбутні менеджери отримують повноваження в event-менеджменті та плануванні навчання, втілюючи принцип «сродної праці» та відповідального лідерства в дії.

Ключовим орієнтиром стратегії кафедри є перехід від формальних структур до живої, адаптивної спільноти, де кожен учасник, від студента до професора, є активним співтворцем успіху [50].

Згодом кафедра менеджменту та економіки ХНПУ імені Г. С. Сковороди має стати моделлю успішної корпоративної культури для всього університету. Дотримуючись місії «Виховуємо адаптивних управлінців на фундаменті сковородинівських цінностей», 100%-ї обізнаності співробітників зі стратегією та прямого зв’язку особистих досягнень із розвитком кафедри дозволить колективу не лише виконувати показники університету, а й бути центром змін, який трансформує академічне середовище у гнучку, конкурентоспроможну та ціннісно-орієнтовану організацію.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура освітньої орігназації інтегрує досягнення різних національних та зарубіжних шкіл і концепцій, постійно збагачується новими соціально-психологічними і соціально-технологічними підходами. Аналіз корпоративної культури як категорії філософсько-культурологічного знання, стратегічного управління та менеджменту освітніх організації дозволив зробити такі висновки.

Корпоративна культура є невід'ємною складовою та віддзеркаленням загальної економічної культури суспільства. Економічна культура суспільства безпосередньо впливає на формування базових цінностей в освітніх закладах і діє як система норм і правил поведінки, що регулює взаємини між викладачами, студентами та адміністрацією, а також їхнє ставлення до зовнішніх партнерів та ринку. Ці внутрішні правила відображають загальні «правила гри», що існують у ширшій системі соціально-економічних відносин.

Позитивна корпоративна культура, що відповідає сучасним економічним вимогам (наприклад, прозорість, інновації, орієнтація на результат), сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу, його конкурентоспроможності й фінансовій стійкості. Це, своєю чергою, позитивно впливає на загальний економічний розвиток через підготовку якісних фахівців та інноваційні розробки.

Організаційна культура допомагає освітнім установам бути гнучкими й адаптуватися до викликів динамічного зовнішнього середовища та економічних змін, що є критичним для забезпечення їхнього виживання й зростання.

Отже, економічна культура формує зовнішні рамки та очікування, а корпоративна культура перетворює ці вимоги на конкретні внутрішні норми та поведінкові моделі, що забезпечує функціонування освітньої організації як активного суб'єкта соціально-економічних відносин (Р.1).

Дослідження ділової та корпоративної культури має глибокі методологічні основи, що розвивалися з середини XX століття під впливом праць як світових, так і вітчизняних вчених. Сутність цього феномена розглядається через призму господарської діяльності, орієнтованої на прибуток, та інституціоналізована в рамках конкретних організацій. При цьому сучасні тренди трансформують трудообмін, акцентуючи увагу на людському капіталі, справедливості, синергії людини та ШІ, а також на культурі як «невидимій архітектурі» щоденної поведінки та довірі (Р.2).

Аналіз трансформації корпоративної культури показав, що методика Гірта Гофстеде залишається базовим інструментом для розуміння цінностей трудообміну, дозволяючи адаптувати моделі управління до міжкультурних відмінностей. Сучасна трансформація корпоративної культури в Україні характеризується переходом до людиноцентричної моделі управління, де зростає важливість психологічної безпеки та соціальної значущості праці, що підтверджується фаховими моніторингами (Р.3).

Корпоративна культура є ключовим фактором, що визначає загальну результативність діяльності освітньої організації, і може бути класифікована як «позитивна» або «негативна» залежно від її впливу на продуктивність та ухвалення рішень. Типології Коно та Зонненфельда розкривають різноманіття моделей — від «бюрократичної» з жорсткою ієрархією до «партиципативної» з колегіальним прийняттям рішень. Сучасні дослідження вказують на важливість гібридних підходів, які поєднують різні елементи для забезпечення адаптивності, що є критичним в умовах постійних змін та технологічного прогресу (Р.4).

Ефективна корпоративна культура є динамічною системою, що потребує свідомого управління та трансформації. Для освітніх закладів, зокрема ХНПУ імені Г. С. Сковороди, найбільш виграшною є стратегія поєднання «академічної» з її глибокими традиціями та «бейсбольної команди» з орієнтацією на інновації та індивідуальні досягнення, доповнена елементами «клубної» культури для забезпечення лояльності та психологічної стійкості колективу. Це дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал та цінності, але й підвищити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг через залучення талановитих фахівців та швидке впровадження інновацій.

Центральною проблемою управління є пошук балансу між орієнтацією на ефективність та ціннісними орієнтирами колективу. Стратегічний підхід «Адаптивний менеджмент» передбачає прозорість цілей, каскадування KPI від рівня університету до індивідуального плану викладача, що забезпечує як успіх закладу, так і особистісний розвиток співробітників.

Ключові орієнтири формування культури кафедри менеджменту та економіки університету базуються на гібридній моделі. Використання філософії Григорія Сковороди («сродна праця») як базису для персоналізації стратегії та делегування реальних управлінських функцій студентам (Event management, «Студентська кафедра») сприяє вихованню нового покоління управлінців та формуванню етичного лідерства (Р.5).

Отже, успіх освітньої організації залежить від перетворення інертної структури на живу, адаптивну спільноту, де синергія успіху кожного працівника забезпечує стійкість та розвиток усього закладу. Кінцевим результатом є створення моделі успішної корпоративної культури, яка трансформує академічне середовище у гнучку, конкурентоспроможну й ціннісно-орієнтовану організацію, що відповідає місії «Виховуємо адаптивних управлінців на фундаменті сковородинівських цінностей».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*, 2020. № 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-41.
2. Шейко В. М. Культура та цивілізація: аналіз джерел і літератури / Шейко Василь Миколайович. *Культурологічна думка: щорічник наук. пр.* Акад. мистецтв України, Ін-т культурології. Київ, 2016. № 10. С. 45–51. URL: https://www.culturology.academy/wp-content/uploads/KD10_Sheiko.pdf (дата звернення: 17.01.2026).
3. Valinkevych N. V., Korbut K. E. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу в Житомирській області. *European Journal of Management Issues.* 2018. № 26 (1–2). С. 55–63. DOI: 10.15421/191807.
4. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір.* 2019. № 149. DOI: 10.32782/2224-6282/149-11.

5. Ахновська І. О. Формування економічної культури суспільства. *Modern Economics: Електронне наукове видання з економічних наук*. 2017. № 3. С. 6–13. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/3-2017/ENG/akhnovska.pdf (дата звернення: 13.02.2026).
6. Пархоменко І. І. Теоретичні концепції сучасної економіки культури: філософсько-культурологічний аналіз. *Дис. на здоб. наук. ступ. канд. філос. наук.* Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Мін-во освіти і науки України, Київ, 2017. 230 с. URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/0ab/dis_Parkhomenko%20I.%20I._new.pdf (дата звернення: 13.01.2026).
7. Завальна Ж. В. Економічна культура в договірному регулюванні суспільних відносин. *Forum Prava*. 2020. № 62 (3). С. 44–54. URL: https://forumprava.pp.ua/files/044-054-2020-3-FP-Zavalna_6.pdf (дата звернення: 23.01.2026).
8. Кукоба В. П. Виробнича культура в системі менеджменту підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 12 жовт. 2012 р. Київ : КНЕУ, 2012. С. 144–146. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/3/Kukoba.doc (дата звернення: 19.01.2026).
9. Ігнатьєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с. URL: http://pidruchniki.com/1365060652454/menedzhment/korporativna_kultura (дата звернення: 25.01.2026).
10. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с. URL: https://idss.org.ua/arhiv/monografia_2019.pdf (дата звернення: 30.01.2026).
11. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Соляр В. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*.

2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56 (дата звернення: 02.02.2026).

12. Куцик П. О., Шевчик Б. М., Шевчук В. О. Культура в економіці: modus operandi: Монографія. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2024. 532 с.
13. Піюренко І.О. Підприємництво і бізнес-культура: метод. реком. для практ. занять та сам. роб. для здоб. вищої освіти третього осв.-наук. ступ. PhD 2 року навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв, 2020. 106 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7660/1/Pidpryiemnytstvo%20i%20biznes-kultura.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
14. Weber M. On Protestantism and Capitalism. *Theories of society*. V. 2. New York : The Free Press of Glencoe, 1961. P. 1253–1265.
15. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 224-233. URL: http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3287/1/Androsova.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
16. Ногінська А. О. Корпоративна культура як об’єкт наукових досліджень. URL: http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/3725/1/Noginskaya%20A.%20A..pdf (дата звернення: 14.02.2026).
17. Lewis, Richard D. When cultures collide: leading across cultures. 3rd ed. 2006. 625 p. URL: https://www.mediaculture.fr/wp-content/uploads/2018/10/When-Cultures-Collide.pdf (Last accessed: 07.02.2026).
18. Mescon, M. H., Bovee, C. L., Thill, J. V. Business Today. Prentice Hall. 2002. 672 p. URL: https://ru.scribd.com/document/609101254/Business-Today-Michael-H-Mescon-Courtland-L-Bovee-Etc-Z-lib-org (Last accessed: 12.02.2026).
19. Tichy N. M., Devanna M. A. The transformational leader. *Training & Development Journal*. 1986. No. 40. P. 27–32. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2993349 (Last accessed: 20.01.2026).

20. Shane E. G. Organizational Culture and Leadership. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. 2010. 457 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (Last accessed: 21.01.2026).
21. Смачило В., Наливайко Т. Визначення стилю управління на підприємствах будівельної сфери. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 1. С. 52–58. DOI: 10.36742/2410-0919-2020-1-6.
22. Правила корпоративної культури. Національна сервісна служба України. 20.06.2023. URL: https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/pravila-korporkult.pdf (дата звернення: 21.01.2026).
23. Ayyad R. A. Workplace Trends – The Real Strategic Interpretation. URL: https://www.linkedin.com/pulse/2026-workplace-trends-real-strategic-interpretation-ayyad-g5qoc (Last accessed: 22.01.2026).
24. Хаєт Г. Л., Єськова О. Л., Хаєт Л. Г. Кваліметричне оцінювання управління персоналом: монографія. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. 164 с.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Процик І. С. та ін. Управління потенціалом підприємств в умовах воєнного стану: монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2023. 200 с.
26. Чайка Г. Л. Етика ділових комунікацій у віртуальному просторі. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць за матеріалами XIV Всеукр. наук.-практ. конф.*, 11 трав. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 45–48. URL: conf.management.fmm.kpi.ua (дата звернення: 14.01.2026).
27. Герасименко О. О., Шаповал В. М. Управління залученістю персоналу в умовах гібридного формату роботи». *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-128.
28. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2010.

29. Hofstede Insights. Country Comparison Tool: Ukraine vs USA, 2026. Retrieved from www.hofstede-insights.com (Last accessed: 14.01.2026).
30. Аналітичні звіти та результати Національного дослідження ринку праці 2025. *Державна служба зайнятості України*. URL: www.dcz.gov.ua (дата звернення: 14.01.2026).
31. Міжнародні тенденції в управлінні персоналом 2025: Український контекст. *Deloitte Ukraine*. URL: www2.deloitte.com (дата звернення: 15.01.2026).
32. Звіти про стан людського капіталу та залученість персоналу. *Gradus Research.* URL: gradus.app (дата звернення: 19.01.2026).
33. Моніторинг ціннісних орієнтирів та соціальних настроїв українців. *Соціологічна група «Рейтинг»*. URL: ratinggroup.ua (дата звернення: 11.02.2026).
34. Country Comparison Tool: Ukraine vs World 2026. *Hofstede Insights*. URL: www.hofstede-insights.com (Last accessed: 25.01.2026).
35. Coyle D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Bantam, 2018. 224p.
36. Ленсіоні П. П’ять вад команди. Сімейна історія про лідерство / пер. з англ. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 224 с. URL: https://ru.scribd.com/document/ (дата звернення: 13.02.2026).
37. Lencioni P. The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business. Jossey-Bass, 2012. 240 p. URL: https://hbr.org/webinar/2016/03/why-organizational-health-trumps-everything-else-in-business (Last accessed: 11.02.2026).
38. Schein E. H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 2016. 416 p. URL: https://books.google.ro/books?hl=uk&lr=&id=Mnres2PlFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein+E.+H.,+Schein+P.+Organizational+Culture+and+Leadership.+5th+ed.+Wiley,+2016.+416+p&ots=oqhwOb6uMl&sig=QWgt0WWewv9gyhZQsYFc0DzR6q0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Last accessed: 04.02.2026).

39. Tanner O. C. Institute. 2026. Global Culture Report. Salt Lake City, 2026. URL: www.octanner.com. (Last accessed: 18.01.2026).
40. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. Jossey-Bass, 2011. 288 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf (Last accessed: 24.01.2026).
41. Шейко В. М. Еволюція змістових та функціональних парадигм освіти в контексті сучасних соціальних та культурно-мистецьких трансформацій. *Культура України. Сер.: «Мистецтвознавство». Зб. наук. пр.* / М-во культури України, Харків. держ. акад. культури. Харків, 2016. Вип. 53. С. 262–276. URL: https://nibu.kyiv.ua/irbis/catalogs/11/ (дата звернення: 27.01.2026).
42. Kono T. Strategy and Structure of Japanese Enterprises. London : Palgrave Macmillan, 1984. 352 p. URL: https://www.routledge.com/Strategy-and-Structure-of-Japanese-Enterprises/Kono/p/book/9780873322881 (Last accessed: 27.01.2026).
43. Єльникова Г. В., Суліма Є. М. Філософський аспект адаптивного управління соціально-педагогічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: «Педагогіка»*. 2020. № 8 (15). URL: amtp.org.ua (дата звернення: 28.01.2026).
44. Адаптивні процеси в освіті: зб. матеріалів (тез доп.) 1-го Міжнар. наук. форуму (Київ–Харків, 07–10 лют. 2022 р.) / за заг. ред. Г. В. Єльникової, М. Л. Ростоки. Київ ; Харків : [б. в.], 2022. Вип. 1 (4). 296 с. URL: https://nvd-nanu.org.ua/adaptyvni-proczesy-v-osviti-zb-materialiv-tez-dopovidej-1-go-mizhnar-nauk-forumu/ (дата звернення: 29.01.2026).

45. Sonnenfeld J. A., Peiperl M. A. Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*. 1988. No. 13 (4). P. 588–600.
46. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно. *HURMA.* URL: https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/ (дата звернення: 13.02.2026).
47. Стратегічний план функціонування Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди у воєнний час та розбудови у післявоєнний період. Затв. Вч. радою ХНПУ імені Г. С. Сковороди 24.06.2022 р. пр. № 5. 2022. URL: http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Normat_dokum/Stratehichnyi%20plan%20funktsionuvannia%20Kharkivskoho%20natsionalnoho%20pedahohichnoho%20universytetu%20imeni%20H.S.%20Skovorody%20u%20voiennyi%20chas%20ta%20rozbudovy%20u%20pisliavoiennyi%20period.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
48. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 19 січ. 2026 р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 19.01.2026).
49. Соляр В. В., Шуай Цзоу. Економічна освіта у соціокультурному вимірі – генеза й сучасні виклики. *Наука та освіта в дослідженнях молодих учених [Електронне видання]*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. для студ., аспірантів, докторантів, молод. учених, Харків, 19 трав. 2022 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; [редкол.: Ю. Д. Бойчук (голов. ред) та ін.]. Харків: [б. в.], 2022. С. 102–104. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e9597aa5-5f7f-418f-abcc-d84401ac062e/content (дата звернення: 10.02.2026).

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p7
УДК 37:005.091:004

Ольга ТЕМЧЕНКО
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
temchenko.o.v@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-6280-2047

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ З ВИКОРИСТАННЯМ АРМ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У монографії висвітлено теоретико-методологічні та організаційно-практичні засади управління методичною роботою в закладі освіти з використанням автоматизованого робочого місця (АРМ) керівника в умовах цифрової трансформації. Розглянуто методичну роботу як складову системи управління якістю освіти, уточнено понятійно-категоріальний апарат, визначено принципи, функції та моделі управління, а також роль методичної служби у розвитку педагогічного колективу. Акцентовано увагу на АРМ керівника як цифровому інструменті управління методичною діяльністю. Описано його концепцію, структуру та функціональні можливості, цифрові інструменти управління, моделі інформаційних потоків і підходи до проєктування цифрового середовища. Запропоновано критерії та показники оцінювання ефективності впровадження АРМ, окреслено перспективи його розвитку.

Ключові слова: управління освітою; методична робота; якість освіти; управління методичною роботою, методична служба; цифрова трансформація; автоматизоване робоче місце; інформаційні потоки; інноваційні технології; ефективність управління; заклад освіти.

Olha TEMCHENKO

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University

temchenko.o.v@gmail.com

https://orcid.org/0000-0002-6280-2047

CHAPTER 7. MANAGEMENT OF METHODOLOGICAL WORK IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION USING THE MANAGER'S AUTOMATED WORKPLACE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The monograph highlights the theoretical, methodological, and organizational-practical foundations of managing methodological work in educational institutions through the use of the automated workplace (AWP) of the head in the context of digital transformation. Methodological work is examined as part of the quality assurance system in education, with clarification of the conceptual framework, principles, functions, and management models, as well as the role of the methodological service in the development of the teaching staff. Special attention is given to the AWP as a digital tool for managing methodological activities. Its concept, structure, and functional capabilities are described, along with digital management tools, models of information flows, and approaches to designing a digital management environment. Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of AWP implementation are proposed, and prospects for its further development are outlined.

Keywords: educational management; methodological work; quality of education; management of methodological work; methodological service; digital transformation; automated workplace; information flows; innovative technologies; management efficiency; educational institution.

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси,

трансформація ринку праці, а також виклики пандемії COVID-19 і функціонування системи освіти України в умовах воєнного стану суттєво змінили вимоги до організації освітнього процесу та управління закладом освіти. Сучасна школа є складною соціально-педагогічною системою, ефективність якої провідною мірою залежить від якості управлінських рішень, здатності адміністрації швидко реагувати на зміни, організовувати професійний розвиток педагогів і забезпечувати безперервне підвищення якості освіти та якості її результатів.

Методична робота (далі – МР) є одним із ключових чинників розвитку закладу освіти, оскільки вона виконує функцію професійної підтримки педагогічного колективу, сприяє впровадженню інновацій, забезпечує узгодженість освітнього процесу та створює умови для розвитку педагогічної майстерності. В умовах сьогодення МР не може обмежуватися лише традиційними формами діяльності, а потребує системного управління, науково обґрунтованого планування, організації моніторингу результативності та впровадження сучасних цифрових інструментів. Як підкреслює Є. Бачинська, методична робота має розглядатися як важливий компонент системи управління якістю освіти, який забезпечує цілеспрямований розвиток педагогів та впливає на результати навчання здобувачів освіти [3].

Цифрова трансформація освітньої сфери зумовлює необхідність переходу від ситуативного використання окремих технологічних засобів до формування цілісної системи цифрового управління. У працях В. Бикова, С. Литвинової, О. Пінчук, О. Спіріна наголошується, що цифровізація освіти постає імперативом реформування освітньої галузі, головним і першочерговим завданням ефективного розвитку інформаційного суспільства в Україні й передбачає не лише впровадження технічних засобів, а насамперед розвиток інформаційно-освітнього середовища, яке забезпечує інтеграцію педагогічних і управлінських процесів на основі сучасних цифрових технологій [5];[6]; [42];[43]. Це стосується й управління МР, яке в умовах цифрової трансформації має базуватися на автоматизованому збиранні даних, аналітиці результатів,

електронному плануванні та управлінні професійним розвитком учителів.

У цьому контексті актуальним стає використання автоматизованого робочого місця (АРМ) керівника як інструмента цифрового менеджменту, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення, а в окремих випадках і весь їх комплекс, оперативно керувати організацією, перероблювати величезні масиви інформації; забезпечує оптимізацію управлінської діяльності, автоматизацію документообігу, моніторинг методичних процесів і підтримку ухвалення управлінських рішень. О. Спірін підкреслює, що сучасні інформаційно-аналітичні системи в освіті мають забезпечувати управління на основі даних (data-driven management), що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність управлінських процесів [41]; [44].

Наукові підходи до управління, МР в тому числі, розкрито у працях В. Григораша, В. Гуменюк, Г. Єльнікової, І. Жерносека, В. Крижка, Т. Макарової, О. Мармази, В. Маслова, Н. Любченко, Є. Павлютенкова, О. Темченко та інших науковців. У них акцентується увага на необхідності стратегічного планування методичної діяльності, визначення чітких цілей і показників результативності. Зокрема, В. Бондар розкриває МР через призму управління якістю в закладі освіти [7], а Л. Савченко розглядає МР як систему підтримки професійного розвитку педагогів, у якій важливу роль відіграє персоналізація освітніх траєкторій та індивідуальне консультування [37]. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, проблема інтеграції цифрових управлінських рішень у систему МР закладу освіти та використання АРМ керівника як інструмента управління потребує подальшого системного осмислення й узагальнення.

Актуальність теми монографії визначається необхідністю модернізації управлінських процесів у закладах освіти, впровадження цифрових технологій у систему МР, забезпечення ефективного моніторингу та оцінювання результативності професійного розвитку педагогів, а також формування сучасної моделі цифрового менеджменту в процесі цифрової трансформації. За умов динамічних змін освітнього середовища АРМ керівника, як

індивідуальний комплекс технічних і програмних засобів, що призначений для автоматизації професійної праці фахівця і забезпечує підготовку, редагування, пошук і видачу на екран та друк необхідних йому документів і даних, є важливим ресурсом, що забезпечує оперативність управлінської діяльності, прозорість методичних процесів, ефективну комунікацію та систематизацію інформаційних потоків.

Мета монографії полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному висвітленні підходів до управління МР в закладі освіти із використанням АРМ керівника в процесі цифрової трансформації.

Отже, монографія спрямована на комплексне осмислення проблеми управління МР в умовах цифрової трансформації та формування практично орієнтованої моделі використання АРМ керівника як ефективного інструмента цифрового менеджменту закладу освіти.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

1.1. Методична робота як складова системи управління якістю освіти

Сучасний розвиток освіти характеризується зростанням вимог до результативності освітнього процесу, його відповідності державним стандартам, суспільним запитам і потребам здобувачів освіти. У контексті реформування освіти та впровадження концепції Нової української школи [34] особливого значення набуває питання гарантування якості освіти та управління нею в ЗЗСО. Одним із ключових механізмів підвищення якості освітніх послуг виступає МР, яка сприяє професійному розвитку педагогічних працівників, упровадженню інновацій та вдосконаленню змісту й технологій навчання.

У сучасній педагогічній теорії та практиці МР розглядається як важлива складова управлінської діяльності, спрямована на підтримку та розвиток педагогічного колективу. Вона є інструментом підвищення професійної майстерності педагогів і засобом впровадження нових освітніх підходів, що забезпечують ефективність освітнього процесу. Відтак, методична робота є не

лише формою організації професійного розвитку педагогів, а й елементом системи управління якістю освіти.

Проблематика МР як складової управління закладом освіти широко висвітлена в працях українських учених. Зокрема, О. Мармаза розглядає управління закладом освіти як цілісну систему, що включає планування, організацію, координацію, контроль і аналіз результатів діяльності [28]. У такому контексті МР визначається як важлива підсистема, що забезпечує реалізацію освітньої політики закладу, формування професійної компетентності педагогів і досягнення запланованих результатів навчання. Відтак якість освіти безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки педагогічного персоналу, а тому МР має бути організована як системний і цілеспрямований процес.

А. Шпарага доводить, що організація методичної роботи в закладах освіти є важливою складовою управління інноваційною діяльністю, ключовим чинником в організації ефективного освітнього процесу, ефективним засобом формування готовності педагогів до впровадження інновацій. Вона не лише сприяє розвитку педагогів і педагогічного колективу в цілому, але й стимулює створення та впровадження новаторських підходів в освітній процес, що, своєю чергою, забезпечує підвищення рівня якості освіти. Дослідниця підкреслює, що МР має бути спрямована не лише на вдосконалення професійних умінь учителя, але й на формування інноваційної культури педагогів, розвиток їх здатності до самоаналізу, саморозвитку та педагогічного експериментування [49].

У працях В. Бондаря, С. Майданенко МР визначається як управлінський механізм, що забезпечує реалізацію освітніх програм і стандартів через професійне зростання педагогів. Автори підкреслюють, що МР повинна мати чітку організаційну структуру, спиратися на наукові підходи та включати моніторинг результативності, а її ефективність залежить від рівня управлінської компетентності керівника закладу освіти та здатності адміністрації організувати методичну підтримку вчителів [7]; [24]; [25]; [26].

Л. Савченко наголошує, що якість освіти значною мірою визначається здатністю вчителя реалізовувати сучасні дидактичні підходи, застосовувати інтерактивні технології та забезпечувати розвиток ключових компетентностей учнів. Відповідно методична робота має бути спрямована на формування таких професійних характеристик педагогів [26].

Отже, у наукових підходах українських учених простежується спільна ідея: МР є системним чинником забезпечення якості освіти, а її результативність визначається управлінською організацією, професійним потенціалом педагогів та рівнем науково-методичного супроводу.

У сучасній теорії управління освітою якість освіти трактується як відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [32]. Вона охоплює рівень сформованості компетентностей учнів, відповідність освітніх результатів стандартам, ефективність педагогічних технологій, ресурсне забезпечення та задоволеність учасників освітнього процесу [33].

МР, своєю чергою, виступає механізмом впливу на всі ці компоненти. Вона спрямована на: удосконалення змісту освіти; підвищення педагогічної майстерності; упровадження інновацій; поширення перспективного педагогічного досвіду; розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Саме через методичну діяльність педагогічний колектив реалізує інновації, модернізує зміст і технології навчання, а також адаптується до нових освітніх вимог.

Т. Сорочан, акцентуючи увагу на поєднанні науки і практики в освітньому процесі, до цілей методичної роботи відносить саме її спрямування на досягнення більш високого рівня якості освіти. Дослідниця підкреслює, що будь-які заходи в системі МР не є самоціллю, а оцінюються виключно з позицій користі для підвищення якості освіти, а науково-методичний супровід вважає найбільш сучасною технологією як щодо взаємодії з педагогами, так і щодо запровадження інновацій, оскільки він надає

кожному суб’єкту науково-методичної діяльності можливість вибору, творчості, самовдосконалення [39].

На думку Г. Кравченко і В. Страшненко, МР є особливою формою управління розвитком педагогічного колективу, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей закладу освіти. Дослідниці підкреслюють, що якість освіти неможливо підвищити лише адміністративними заходами – необхідно створити середовище, у якому педагог здатний постійно вдосконалювати свою професійну майстерність [20].

Одним із провідних напрямів МР є забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. У сучасних умовах педагог має постійно оновлювати знання, опановувати нові освітні технології, удосконалювати методи навчання та виховання, формувати цифрові компетентності. Відповідно МР виступає інструментом професійного розвитку, який дозволяє здійснювати системну підтримку вчителів.

Отже, МР є важливою ланкою управлінського циклу, оскільки забезпечує виконання функцій планування, організації, координації, контролю та аналізу. Через МР здійснюється управлінський вплив на педагогічну систему, а також корегування її діяльності відповідно до освітніх результатів.

В. Страшненко зазначає, що ефективність методичної роботи залежить від того, наскільки вона спрямована на реальні потреби вчителя та практичні проблеми освітнього процесу. Якщо методична діяльність зводиться до формальних заходів, вона втрачає вплив на якість освіти. Саме тому МР повинна бути орієнтована на розвиток педагогічної творчості, інноваційності та рефлексивнсті [45].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що професійний розвиток педагогів має здійснюватися в умовах педагогічного партнерства, коли вчитель не виступає пасивним виконавцем адміністративних вимог, а є активним суб’єктом методичної діяльності [1]. Такий підхід відповідає ідеям компетентнісного навчання та педагогіки співробітництва.

Забезпечення якості освіти в умовах реформування неможливе без

упровадження освітніх інновацій. МР виконує роль механізму, що забезпечує: адаптацію педагогів до змін; формування готовності до інноваційної діяльності; поширення ефективних практик; реалізацію педагогічних експериментів.

Управління інноваційною діяльністю педагогів потребує наукового підходу, оскільки інновації мають бути обґрунтованими, контрольованими й орієнтованими на результат, а МР має забезпечувати координацію інноваційних процесів, їх системність та узгодженість із цілями розвитку закладу освіти.

На думку В. Бондаря, МР є інструментом модернізації педагогічної системи, оскільки дозволяє впроваджувати сучасні технології навчання, формувати нові методичні підходи, забезпечувати інтеграцію міжпредметних зв'язків та індивідуалізацію освітнього процесу [7].

В. Биков, О. Пінчук, О. Спірін розглядають цифрову компетентність педагогів як ключову умову якісної освіти в умовах цифрової трансформації [5]. Розвиток цієї компетентності передбачає навчання педагогів використанню цифрових сервісів, формування навичок роботи з освітніми платформами, електронними журналами, ресурсами для дистанційного навчання та аналітичними інструментами в системі МР закладу освіти.

Відтак, МР забезпечує управління інноваціями в закладі освіти, сприяє їх поширенню та інтеграції в педагогічну практику, що прямо впливає на підвищення якості освіти.

Законодавчі та нормативні документи України визначають необхідність функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яка включає моніторинг освітніх результатів, оцінювання діяльності педагогів, аналіз освітнього середовища та механізми вдосконалення освітнього процесу в кожному закладі освіти [33]. МР у цьому розумінні є одним із ключових елементів внутрішньої системи якості, оскільки саме через неї реалізується управлінський цикл щодо підвищення професійної компетентності вчителів і вдосконалення освітнього процесу.

Отже, МР як складова системи управління якістю освіти включає:

- визначення проблемної теми закладу освіти;

- аналіз освітніх результатів і труднощів;
- планування методичних заходів відповідно до потреб педагогів;
- організацію професійного розвитку;
- моніторинг результативності педагогічної діяльності;
- поширення ефективного педагогічного досвіду;
- корекцію методичної діяльності на основі результатів оцінювання.

Ефективність МР визначається її орієнтацією на потреби педагогів, результативність освітнього процесу, інноваційний розвиток і моніторинговий супровід. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація методичної роботи, що відкриває нові можливості для підвищення професійної компетентності педагогів і вдосконалення управлінських механізмів забезпечення якості освіти.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Розроблення теоретичних засад управління методичною роботою в закладі освіти потребує чіткого визначення та систематизації основних понять, які формують понятійно-категоріальний апарат дослідження.

У межах даного дослідження базовими категоріями є: «управління», «управління закладом освіти», «методична робота», «науково-методична робота», «методична діяльність», «методична система», «управління змістом робіт», «управлінський процес», «цифрові технології управління», «АРМ керівника», «професійний розвиток педагогів», «якість освіти», «внутрішня система забезпечення якості освіти».

У науковій літературі поняття «управління» трактується як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення його функціонування та розвитку [10]; [21]; [28]; [38]; [46]; [47]. Класичні підходи визначають управління як процес планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності.

Специфіка управління в освіті полягає в тому, що об'єктом виступає не лише організаційна структура, а й педагогічна система: учасники освітнього

процесу, освітні результати, зміст навчання, методи, технології та ресурси.

У межах дослідження управління закладом освіти ми розглядаємо як цілеспрямовану управлінську діяльність керівника, спрямовану на забезпечення якості освітнього процесу та розвиток педагогічної системи через оптимізацію організаційних, кадрових, методичних та інформаційних ресурсів.

В. Маслов розглядає управління закладом освіти як систему, що охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності та розвитку освітньої установи. Автор підкреслює, що управління в освіті має бути науково обґрунтованим, системним та орієнтованим на досягнення результатів [29].

Г. Єльникова акцентує увагу на тому, що управління в освіті є не лише адміністративною діяльністю, а й педагогічним процесом, у якому керівник здійснює управлінський вплив через організацію професійної взаємодії, розвиток педагогічного колективу та формування культури якості [14]; [15].

Поняття «методична робота» є одним із ключових у даному дослідженні. У педагогічній науці воно трактується як організована система заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності педагогів, удосконалення освітнього процесу та впровадження сучасних педагогічних технологій.

Л. Савченко розглядає МР як механізм удосконалення педагогічної діяльності, спрямований на розвиток методичної культури педагога, формування його готовності до інновацій та реалізації компетентнісного підходу в навчанні [37].

У межах монографії ми виходимо з положення про те, що МР – це цілісна система організаційно-педагогічних заходів і процесів, спрямованих на професійний розвиток педагогічних працівників, удосконалення змісту та технологій навчання, а також на забезпечення якості освіти в закладі освіти.

У науковій літературі часто використовуються поняття «методична робота» і «науково-методична робота», які мають спільну сутність, однак відрізняються за рівнем наукової складової.

Науково-методична робота трактується як діяльність, що включає елементи педагогічного дослідження, експериментування, аналізу освітніх інновацій, розроблення авторських програм і методик. Вона є вищим рівнем методичної діяльності, що спрямований на наукове осмислення та обґрунтування педагогічних рішень [39].

В. Бондар, О. Петренко підкреслює, що науково-методична робота забезпечує інтеграцію педагогічної практики з досягненнями педагогічної науки, сприяє формуванню інноваційного середовища в закладі освіти [7]; [31].

Поняття «методична діяльність» охоплює всі види професійної активності педагога, пов’язані з аналізом, удосконаленням і проєктуванням освітнього процесу. Вона здійснюється як у межах організованої МР, так і в індивідуальній формі [2]; [23].

Отже, у межах дослідження:

- методична робота розглядається як організована система на рівні закладу освіти;
- методична діяльність – як професійна діяльність педагога щодо вдосконалення освітнього процесу;
- науково-методична робота – як методична діяльність, підсилена науковим пошуком, дослідженням та експериментом.

Категорія «методична система» визначається нами як сукупність взаємопов’язаних компонентів, які забезпечують цілісність методичної роботи та її результативність: цілі, завдання, зміст, форми, методи, засоби, суб’єкти, організаційна структура, управлінські механізми та очікувані результати.

З точки зору управління МР методична система є підсистемою загальної системи управління закладом освіти, яка виконує функції підтримки педагогічного персоналу та забезпечення якості освітнього процесу.

Управління МР – це управлінська діяльність, що включає організацію, координацію та регулювання методичної роботи педагогів відповідно до стратегічних цілей закладу освіти та забезпечує планування методичних заходів, розподіл відповідальності, створення умов для професійного розвитку,

моніторинг результативності та корекцію діяльності.

Поняття «управління змістом робіт» у контексті методичної діяльності передбачає: визначення актуальних проблем педагогічної діяльності; формування методичної теми закладу освіти; добір форм і методів методичної роботи; забезпечення відповідності змісту методичної роботи освітнім стандартам; узгодження змісту методичних заходів із потребами педагогів та результатами моніторингу.

Управління змістом робіт набуває особливої актуальності в умовах цифровізації освіти, коли методична робота повинна охоплювати цифрові компетентності педагогів, роботу з платформами дистанційного навчання, цифрові інструменти оцінювання та електронні ресурси.

У межах монографії управління змістом робіт визначено як управлінську діяльність керівника та методичної служби, спрямовану на формування оптимального змісту методичної роботи, що забезпечує професійний розвиток педагогів і підвищення якості освіти.

Управлінський процес у закладі освіти розглядається науковцями як послідовність взаємопов'язаних дій керівника, спрямованих на досягнення цілей закладу через організацію діяльності колективу. У працях О. Мармази управлінський процес визначено як циклічний і безперервний, що поєднує планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і аналіз [28].

Управлінський процес у сфері МР розглядається нами як сукупність управлінських дій керівника та методичної служби, спрямованих на забезпечення функціонування методичної системи й досягнення результатів освітньої діяльності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває поняття «АРМ керівника» (автоматизоване робоче місце керівника).

АРМ керівника в системі управління методичною роботою включає: електронне планування методичної діяльності; ведення баз даних педагогічних кадрів; автоматизацію документообігу; моніторинг освітніх результатів; аналітичні інструменти оцінювання діяльності педагогів; цифрові платформи

комунікації та співпраці.

В. Биков і О. Спірін у своїх працях підкреслюють, що цифровізація управління освітою змінює підходи до організації управлінської діяльності та потребує застосування сучасних інформаційних систем. Вони акцентують увагу на необхідності формування цифрової управлінської культури керівника закладу освіти, що включає вміння працювати з цифровими ресурсами, аналітичними даними та електронними управлінськими платформами [6];[42].

У межах монографії АРМ керівника визначено як інформаційно-цифровий комплекс, що забезпечує автоматизацію управління методичною роботою та підвищує ефективність управлінських рішень на основі даних.

У контексті даної монографії ключові поняття («методична робота», «управління методичною роботою», «управління змістом робіт», «методична система», «АРМ керівника») трактуються як взаємодоповнювальні елементи єдиної концепції, що забезпечує цілісне бачення управління методичною діяльністю закладу освіти в сучасних умовах.

1.3. Принципи, функції та моделі управління методичною роботою в сучасному закладі освіти

Ефективність МР визначається не лише змістом заходів, а насамперед організаційною системністю управління, яка ґрунтується на певних принципах, реалізується через управлінські функції та здійснюється відповідно до обраної управлінської моделі.

У сучасних умовах реформування освіти, динамічного оновлення стандартів і цифрової трансформації закладів освіти виникає потреба у переосмисленні підходів до управління методичною роботою, переході від формального проведення методичних заходів до побудови цілісної системи професійного розвитку педагогів. Саме тому актуальним є визначення принципів управління методичною роботою, характеристика управлінських функцій та аналіз моделей організації методичної діяльності.

Принципи управління є фундаментальними положеннями, які

відображають характер, спрямованість і логіку управлінської діяльності. В освітньому менеджменті принципи управління методичною роботою є орієнтирами для організації професійного розвитку педагогів і функціонування методичної системи закладу освіти.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що управління в освіті повинно будуватися на засадах системності, цілеспрямованості, науковості та результативності, гуманізму, партнерства, залученості тощо [14]; [15]; [28]; [29]; [38]; [46]; [47]; [49].

На основі аналізу наукових підходів нами виокремлено основні принципи управління закладом освіти та принципи управління методичною роботою в закладі освіти, що відображено в табл. 1.1. та табл. 1.2. відповідно.

Таблиця 1.1 – Основні принципи управління закладом освіти

Принцип управління	Суть принципу	Автори / Джерела
Системність	Управління має бути цілісним, охоплювати всі напрями діяльності закладу	Калініна Л. М. [18], Крижко В. М., Тихонов О. М. [21]
Науковість	Базування управлінських рішень на сучасних наукових дослідженнях і теоріях	Калініна Л. М. [18], Локшина О. І. [22]
Гуманізація та демократизація	Орієнтація на людину, розвиток співпраці, врахування інтересів учасників освітнього процесу	Крижко В. М., Тихонов О. М. [21]
Інноваційність	Використання нових технологій, цифрових інструментів та сучасних моделей менеджменту	Калініна Л. М. [18], Локшина О. І. [22]
Компетентнісний підхід	Формування управлінських компетентностей керівників закладів освіти	Ребуха Л. З., Салко В. С. [35]
Відкритість і варіативність	Адаптація до європейських освітніх стандартів, гнучкість у прийнятті рішень	Локшина О. І. [22]

Джерело: упорядковано автором.

Таблиця 1.2 – Основні принципи управління методичною роботою в закладі освіти

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип системності	МР повинна розглядатися як цілісна система, що має мету, структуру, функції, взаємопов'язані компоненти та очікувані результати. Відсутність системності призводить до фрагментарності методичних заходів і низької результативності
Принцип науковості	МР має ґрунтуватися на сучасних досягненнях педагогіки,

	психології, дидактики, теорії управління. У межах цього принципу особливого значення набуває впровадження доказових освітніх практик і педагогічних інновацій, які мають наукове підґрунтя
Принцип цілеспрямованості та стратегічної орієнтації	МР має спрямовуватися на вирішення ключових проблем закладу освіти та забезпечення розвитку педагогічного колективу відповідно до освітніх пріоритетів
Принцип результативності	МР повинна оцінюватися не за кількістю проведених заходів, а за реальними результатами: підвищенням професійної компетентності педагогів, покращенням навчальних досягнень учнів, зростанням якості освітнього процесу
Принцип безперервності	МР має забезпечувати постійне навчання, самоосвіту та вдосконалення педагогічної діяльності впродовж усього професійного життя
Принцип індивідуалізації та диференціації	МР повинна враховувати індивідуальні потреби педагогів, рівень їх компетентностей, досвід, мотивацію та професійні запити, що дуже актуально в умовах різного рівня цифрової грамотності педагогів
Принцип партнерства та демократичності	Ефективне управління МР базується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії керівника й педагогів, створенні атмосфери співпраці та залученні вчителів до управлінських процесів
Принцип інноваційності	МР має забезпечувати розвиток інноваційної культури педагогів, їх готовність до впровадження сучасних освітніх технологій, у тому числі цифрових
Принцип відкритості та комунікації	МР повинна включати активну взаємодію з професійними спільнотами, освітніми платформами, закладами післядипломної освіти, громадськими організаціями та партнерами

Джерело: авторська розробка.

Отже, принципи управління методичною роботою визначають її системний характер і забезпечують перехід від традиційної організації методичних заходів до сучасної моделі професійного розвитку педагогів.

Управління методичною роботою реалізується через сукупність управлінських функцій, які забезпечують організацію, координацію та розвиток методичної системи закладу освіти. У контексті методичної роботи ці функції набувають конкретного змісту та спрямовані на підвищення якості педагогічної діяльності. Змістовне наповнення кожної функції визначено нами в такий спосіб:

- функція планування, враховуючи аналіз освітніх результатів, кадрового потенціалу, проблем і потреб педагогічного колективу, передбачає визначення цілей МР, формування річного плану методичних заходів, розроблення перспективних напрямів професійного розвитку педагогів,

планування роботи методичних об’єднань, творчих груп, педагогічних рад;

- функція організації полягає у створенні умов для реалізації МР: розподілі обов’язків, формуванні методичних структур (методична рада, методичні об’єднання), забезпеченні ресурсів, визначенні форм роботи, організації підвищення кваліфікації, створенні сприятливого освітнього середовища та професійної атмосфери в колективі;
- функція координування забезпечує узгодженість діяльності всіх учасників МР, єдність методичних підходів та інтеграцію діяльності різних структур, дозволяє уникати дублювання заходів;
- функція мотивування передбачає стимулювання педагогів до професійного розвитку, інноваційної діяльності, самоосвіти, участі у творчих групах та експериментальних проєктах і реалізується через моральне заохочення, створення ситуації успіху, визнання професійних досягнень, формування культури педагогічного партнерства;
- функція контролювання й моніторингу полягає у систематичному відстеженні результатів МР та рівня професійного розвитку педагогів засобами аналізу документації, відвідування уроків, вивчення результатів навчання учнів, оцінювання ефективності методичних заходів;
- функція аналізування й оцінювання спрямована на узагальнення результатів МР, визначення її ефективності, виявлення проблемних зон, оцінювання рівня професійної компетентності педагогів;
- функція корегування та розвитку передбачає внесення змін до змісту та організації МР відповідно до результатів моніторингу, забезпечуючи гнучкість методичної системи, її адаптацію до нових викликів і змін в освітньому середовищі.

У межах монографії на окрему увагу заслуговує інформаційно-аналітична функція, яка в сучасних умовах набуває особливого значення. Вона включає збір і обробку інформації про освітні результати, професійні потреби педагогів, ефективність інноваційних підходів. Саме ця функція є підґрунтям для впровадження управління на основі даних (data-driven management), що є

актуальним напрямом цифрового менеджменту.

Отже, функції управління методичною роботою забезпечують цілісність управлінського циклу, системність методичної діяльності та її орієнтацію на результат.

Проблема вибору моделі управління методичною роботою є актуальною для сучасного закладу освіти, оскільки різні моделі визначають характер взаємодії керівника з педагогічним колективом, ступінь автономності педагогів та механізми впровадження інновацій.

У науковій літературі виокремлюють кілька основних моделей управління МР, переваги й недоліки яких показані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні моделі управління методичною роботою

Назва моделі	Основні характеристики моделі
Адміністративно-ієрархічна	Характеризується централізованим управлінням, домінуванням керівника в ухваленні рішень, жорсткою регламентацією методичної діяльності. У межах цієї моделі МР часто набуває формального характеру та орієнтується на виконання нормативних вимог. Перевагою моделі є чіткість організації та контроль, однак недоліком виступає низька мотивація педагогів і обмеження творчої ініціативи
Колегіально-демократична	Базується на партнерстві керівника і педагогів, колективному ухваленні рішень, розвитку педагогічного самоврядування. Вона передбачає активну роль методичної ради, професійних спільнот
Модель інноваційного розвитку	Передбачає управління МР як системою, що постійно оновлюється та спрямована на впровадження освітніх інновацій, сприяє розвитку конкурентоспроможності закладу освіти. Основними механізмами цієї моделі є педагогічний експеримент, проєктна діяльність, поширення перспективного досвіду, інноваційні методичні майданчики.
Компетентнісно-орієнтована	Зосереджена на формуванні професійних компетентностей педагогів, зокрема методичної, цифрової, комунікативної, дослідницької. У межах цієї моделі методична робота спрямована на розвиток конкретних компетентностей засобами навчання, тренінгів, наставництва, самоосвіти
Цифрова	Її основою є використання електронних платформ для планування, моніторингу, комунікації, створення цифрового методичного середовища: електронне планування методичних заходів; створення цифрових методичних кейсів; організацію онлайн-спільнот педагогів; використання LMS та хмарних сервісів; застосування аналітичних панелей (дашбордів) для оцінювання результатів; функціонування АРМ керівника як інструменту управління методичною діяльністю. Перевагою цифрової моделі є підвищення оперативності управлінських рішень, прозорість процесів, можливість моніторингу та прогнозування результатів. Проте її ефективність залежить від рівня цифрової компетентності керівника й педагогів, технічного забезпечення закладу та сформованості культури цифрового управління

Сучасна практика управління МР демонструє перехід від традиційних форм до більш гнучких, інтегрованих і персоналізованих підходів. У закладах освіти зростає роль командної роботи, професійних педагогічних спільнот, методичного коучингу та наставництва.

Окремим напрямом стає інтеграція МР в стратегічне управління закладом освіти, де вона все частіше розглядається як інструмент реалізації стратегічних цілей школи: підвищення якості освіти, розвитку ключових компетентностей учнів, формування цифрового освітнього середовища.

Зростає також роль аналітичного підходу до управління методичною роботою. Це означає використання моніторингових даних для визначення проблемних зон, планування методичних заходів і оцінювання їх результативності. У цьому контексті управління методичною роботою набуває рис управління на основі даних, що є характерним для сучасного цифрового менеджменту.

Отже, принципи, функції та моделі управління МР формують теоретичне підґрунтя для побудови ефективної системи методичної діяльності в закладі освіти. Аналіз наукових підходів В. Маслова, Г. Єльникової, В. Бондаря, В. Бикова, О. Спіріна, О. Локшиної, Л. Калініної, В. Крижка, О. Тихонова О. Мармази та інших науковців засвідчує, що сучасне управління методичною роботою має ґрунтуватися на системності, науковості, партнерстві, інноваційності та результативності.

1.4. Методична служба та її роль у розвитку педагогічного колективу

Важливим структурним елементом управління освітнім процесом є методична служба, яка забезпечує організацію, координацію та результативність методичної роботи.

В умовах сьогодення вона поступово перестає бути лише організаційним центром проведення методичних заходів і перетворюється на систему підтримки педагогів, що забезпечує їх професійне зростання, формування інноваційної культури та розвиток педагогічної майстерності.

Ми розглядаємо методичну службу як організаційно-управлінську структуру, що забезпечує цілеспрямоване управління МР, науково-методичний супровід освітнього процесу та розвиток професійної компетентності педагогів.

Залежно від типу закладу, кадрового потенціалу та особливостей освітньої діяльності методична служба може мати різні організаційні форми. Найпоширенішими структурними елементами методичної служби є: методична рада; методичні об'єднання вчителів; творчі групи та проблемні лабораторії; школа молодого вчителя; школа педагогічної майстерності; наставництво та коучинг; психолого-педагогічний консиліум; педагогічні ради як колегіальний орган управління тощо.

Основним призначенням методичної служби є забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. У сучасних умовах професійна компетентність учителя розглядається як динамічне утворення, що постійно оновлюється та потребує систематичного вдосконалення [30].

Л. Савченко наголошує, що професійна майстерність учителя є ключовою умовою якісної освіти. Науковиця підкреслює, що МР повинна сприяти розвитку методичної культури педагога, формуванню його здатності до педагогічної творчості та осмисленого застосування дидактичних технологій [36]; [37]. У цьому контексті методична служба є організатором педагогічного навчання та самоосвіти.

Особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей педагогів. В. Биков наголошує, що цифровізація освіти потребує нового рівня професійної підготовки вчителя, який має володіти цифровими технологіями, використовувати онлайн-ресурси, створювати цифровий контент й організовувати навчання в змішаному або дистанційному форматі [5], а О. Спірін підкреслює, що цифрова компетентність є невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного педагога і потребує системного методичного супроводу у процесі використання вчителями цифрових платформ, електронних освітніх ресурсів, сервісів для оцінювання та

комунікації. Методична служба в цьому контексті має стати координатором цифрового навчання педагогів та організатором цифрового методичного середовища.

Розвиток педагогічного колективу через методичну службу відбувається завдяки:

- організації професійної взаємодії педагогів;
- залученню до колективного аналізу освітніх проблем;
- створенню умов для обміну досвідом;
- підтримці педагогічних ініціатив;
- формуванню командної роботи;
- розвитку лідерства серед педагогів.

Сучасна методична служба має сприяти формуванню педагогічного лідерства, оскільки в умовах інноваційного розвитку закладу освіти важливим є залучення активних педагогів до реалізації освітніх проєктів, методичних ініціатив, експериментальної діяльності.

Методична служба також відіграє важливу роль у процесі адаптації педагогів до змін. Освітні реформи, зміни стандартів, впровадження нових освітніх технологій часто викликають психологічний спротив або професійні труднощі. Щодо цього методична служба виконує підтримувальну функцію, сприяє подоланню професійних бар'єрів і формує позитивне ставлення педагогів до інновацій такими засобами:

- планування методичної роботи відповідно до стратегічних цілей закладу;
- організація професійного навчання педагогів;
- координація діяльності методичних структур;
- контроль та моніторинг професійного розвитку педагогів;
- аналіз результатів освітнього процесу;
- корекція методичної діяльності відповідно до отриманих даних.

В умовах цифрової трансформації освіти діяльність методичної служби набуває нових форм і змісту. До основних напрямів цифровізації методичної служби нами віднесено:

- створення електронного банку методичних матеріалів;
- використання онлайн-платформ для проведення семінарів, вебінарів, тренінгів;
- організацію професійних спільнот педагогів у цифровому середовищі;
- застосування цифрових інструментів моніторингу та оцінювання;
- використання хмарних сервісів для спільної роботи над документами;
- упровадження електронного документообігу методичної діяльності.

В. Биков, О. Спірін, М. Шишкіна наголошують, що цифрові технології сприяють модернізації управління освітою та формуванню цифрової культури педагогів. Методична служба має виступати координатором цього процесу, забезпечуючи навчання педагогів цифрових навичок та організацію цифрового методичного середовища [5]; [44].

Цифровізація діяльності методичної служби також тісно пов'язана із впровадженням АРМ керівника. Саме через цифрові інструменти керівник може здійснювати планування МР, моніторинг її результативності, аналіз професійних досягнень педагогів та управління змістом методичних заходів.

Відтак, сучасна методична служба повинна діяти як гнучка, інноваційна система, здатна адаптуватися до освітніх змін, забезпечувати педагогічне партнерство та підтримувати професійне зростання педагогів. В умовах цифрової трансформації її діяльність потребує модернізації через впровадження цифрових технологій, створення електронного методичного середовища та використання інструментів цифрового управління, що сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та конкурентоспроможності закладу освіти.

2. АРМ КЕРІВНИКА ЯК ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ РОБОТОЮ

2.1. Концепція автоматизованого робочого місця керівника: сутність, функції, структура

В умовах постійного ускладнення управлінських процесів, що зумовлено одночасним впливом реформування освітньої галузі, цифрової трансформації

суспільства, посиленням вимог до якості освіти та необхідністю системного розвитку педагогічного колективу, управління МР набуває нового змісту: воно вже не обмежується організацією семінарів чи контролем виконання планів, а перетворюється на комплексну систему, що включає стратегічне планування, моніторинг, аналітику результатів, підтримку професійного розвитку педагогів і впровадження інновацій. Це зумовлює актуальність використання цифрових інструментів, здатних забезпечити керівнику можливість оперативного ухвалення управлінських рішень.

Як зазначає Г. Єльникова, сучасне управління закладом освіти має ґрунтуватися на принципах системності, інформаційної забезпеченості та наукової організації управлінської діяльності, що передбачає активне використання технологічних засобів у плануванні та контролі [14]; [15]. В. Маслов наголошує, що ефективність управління МР визначається не лише якістю організаційних рішень, а й здатністю адміністрації здійснювати аналітичну діяльність та прогнозування на основі даних [29]. Відтак, особливого значення набуває концепція автоматизованого робочого місця керівника як інструменту цифрового управління.

Поняття АРМ у науковій літературі традиційно трактується як комплекс програмних, технічних, інформаційних та організаційних засобів, які забезпечують автоматизацію діяльності працівника відповідно до його професійних функцій. У працях дослідників інформаційних систем управління (зокрема, М. Жалдака) підкреслюється, що АРМ є складовою автоматизованої системи управління і спрямоване на підвищення продуктивності інтелектуальної праці [16].

У сфері управління освітою АРМ керівника розглядається як інструмент підтримки ухвалення рішень, що забезпечує обробку управлінської інформації, її накопичення, аналіз, систематизацію та візуалізацію. О. Спірін наголошує, що цифровізація управління закладом освіти вимагає переходу до інформаційно-аналітичного управління, де керівник отримує можливість здійснювати планування, моніторинг та оцінювання освітніх процесів на основі

цифрових даних [43].

Отже, автоматизоване робоче місце керівника закладу освіти можна визначити як інтегровану цифрову систему, яка об’єднує інформаційні ресурси, програмні сервіси та аналітичні інструменти для підтримки управлінської діяльності директора (або заступника директора) з метою підвищення ефективності управління освітнім процесом і методичною роботою.

У контексті теми монографії особливо важливо підкреслити, що АРМ керівника має забезпечувати не лише адміністративні операції, а й управління МР як ключовою складовою управління якістю освіти. В. Бондар відзначає, що методична робота є ефективною лише тоді, коли керівник має можливість здійснювати координацію, моніторинг і контроль її результативності, а також формувати умови для професійного розвитку педагогів [7].

Необхідність розробки та впровадження АРМ керівника в закладі освіти зумовлюється низкою сучасних чинників:

- збільшення обсягів інформації, яку необхідно опрацьовувати адміністрації школи: плани роботи, розклади, кадрові дані, статистика успішності, результати моніторингів, звіти, документація щодо атестації педагогів тощо:
- ускладнення вимог до прозорості та підзвітності управлінської діяльності, що посилює потребу в цифровому документуванні та автоматизованому обліку;
- актуалізація концепції управління на основі даних (data-driven management), яка передбачає ухвалення управлінських рішень не інтуїтивно, а на підставі аналітичної інформації та показників.

Як зазначає В. Биков, цифрова трансформація освіти має включати не лише цифровізацію навчання, але й цифровізацію управління, оскільки управлінська система визначає якість організації освітнього середовища, ефективність ресурсного забезпечення та готовність педагогічного колективу до інновацій [5].

Не можна залишити поза увагою й виклики, які постали перед українськими школами в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану:

дистанційне навчання, потреба у швидкій організації освітнього процесу, контролі відвідуваності, комунікації з батьками та педагогами, оперативному зборі інформації. Ці умови продемонстрували, що традиційні підходи до управління без цифрових інструментів є недостатньо ефективними, а керівник школи має діяти в режимі постійного аналізу та реагування.

Зміст основних функцій АРМ керівника закладу освіти розкрито в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Зміст функцій АРМ керівника закладу освіти

Функція АРМ керівника	Зміст функції
Інформаційно-довідкова	Забезпечує накопичення, зберігання і доступ до інформації про діяльність закладу освіти, охоплює бази даних щодо педагогічного колективу, навчальних планів, освітніх програм, методичних матеріалів, нормативно-правових документів, створює умови для системного інформаційного забезпечення управління
Планувально-організаційна	Забезпечує автоматизацію планування МР: складання річного плану, планів роботи методичних об'єднань, графіків проведення заходів, календарів підвищення кваліфікації, планів внутрішнього контролю та моніторингу
Аналітико-діагностична	Забезпечує збір і обробку даних, формування звітів, аналіз динаміки показників, створення аналітичних таблиць та дашбордів
Контрольно-моніторингова	Дозволяє відстежувати виконання планів методичної роботи, участь педагогів у заходах, проходження курсів підвищення кваліфікації, виконання рекомендацій за результатами контролю
Комунікативна	Забезпечує взаємодію керівника з педагогами, батьками, органами управління освітою, реалізується через корпоративні платформи (Google Workspace, Microsoft 365), електронну пошту, месенджери, електронні щоденники, системи електронного документообігу
Підтримки професійного розвитку педагога	Забезпечує формування електронного портфоліо педагога, відстеження результатів підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, вебінарах, сертифікації

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [7]; [9]; [13]; [15]; [19]; [29]; [41].

Щодо структури АРМ керівника, то вона визначається його функціональним призначенням і включає взаємопов'язані елементи, що формують цілісність управлінської діяльності:

- технічне забезпечення: комп'ютерне обладнання, периферійні пристрої, мережеве обладнання, доступ до Інтернету, серверні ресурси або хмарні сховища;
- програмне забезпечення: офісні пакети, сервіси електронного

документообігу, системи управління навчанням (LMS), електронні журнали, інструменти аналітики та візуалізації даних, платформи управління проєктами. Ефективність цифрового управління залежить від інтегрованості програмних інструментів та здатності системи забезпечувати єдиний інформаційний простір закладу освіти [43];

- інформаційне забезпечення: бази даних, електронні документи, аналітичні звіти, нормативно-правову базу, методичні матеріали. Сучасне управління МР повинно ґрунтуватися на систематизованій інформації про потреби педагогів, рівень їх професійної компетентності та результати освітньої діяльності;
- організаційне забезпечення: визначає регламенти роботи, алгоритми збору даних, відповідальних осіб, порядок доступу до інформації. Без організаційного компонента АРМ може перетворитися на набір програм, що використовуються хаотично;
- кадрово-компетентнісний компонент: передбачає наявність у керівника та педагогічного колективу цифрових компетентностей, необхідних для роботи з АРМ.

Отже, АРМ керівника дозволяє йому здійснювати управління методичною роботою через автоматизацію планування та календаризації заходів; ведення електронної документації та цифрових банків методичних матеріалів; системний моніторинг активності педагогів та оцінювання результатів; створення аналітичних дашбордів, що дозволяють оцінювати динаміку розвитку педагогічного колективу.

В умовах реалізації внутрішнього забезпечення якості освіти в керівника має бути можливість оперативно аналізувати дані про відвідування уроків, результати контрольних робіт, участь педагогів у методичних заходах, проходження курсів підвищення кваліфікації. У традиційній системі це потребує значних витрат часу на збір і обробку даних, тоді як АРМ керівника дозволяє автоматизувати ці процеси і перейти до аналітичного управління.

Логічно, відтак, що типова модель АРМ керівника має включати такі

модулі: стратегічного планування та управління розвитком закладу; планування та обліку методичної роботи; кадрового управління та атестації педагогів; моніторингу якості освіти та результатів навчання; цифрового документообігу; комунікації та взаємодії з учасниками освітнього процесу; аналітики та формування звітності. Структура АРМ може бути адаптована до особливостей конкретного закладу освіти, його ресурсних можливостей та рівня цифрової готовності педагогічного колективу.

2.2. Цифрові інструменти управління методичною роботою

Управління МР в закладі освіти дедалі більше переходить від традиційних адміністративно-організаційних форм до цифрових управлінських моделей, що ґрунтуються на використанні інформаційних систем, хмарних технологій та інструментів аналітики даних. У попередньому розділі монографії було обґрунтовано, що МР є складовою системи управління якістю освіти, а її ефективність визначається здатністю керівника організувати планування, координацію, моніторинг та професійний розвиток педагогічного колективу. Саме тому цифрові інструменти в управлінні МР є не допоміжним засобом, а важливим ресурсом підвищення результативності управлінської діяльності.

Як підкреслює В. Биков, цифрові технології мають створювати цілісне освітнє середовище, в якому управлінська, навчальна та методична діяльність функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи [6]. О. Спірін наголошує, що цифровізація управління передбачає застосування хмарних сервісів, електронних ресурсів, аналітичних інструментів та платформ управління навчанням, які забезпечують автоматизацію рутинних процесів і підтримку ухвалення управлінських рішень [43]. У цьому контексті цифрові інструменти управління МР можна розглядати як сукупність програмних і технологічних засобів, які сприяють плануванню, реалізації, моніторингу, оцінюванню та корегуванню методичної діяльності педагогічного колективу.

В управлінні МР використовують: хмарні офісні середовища, платформи

дистанційного навчання, електронні журнали й щоденники, цифрові системи документообігу, платформи професійного розвитку педагогів, сервіси для проведення онлайн-заходів, інструменти для створення методичних матеріалів та системи аналітики даних, шо забезпечує не лише організаційну ефективність, а й підвищує прозорість управлінських рішень та результативність МР.

Цифрові інструменти сприяють системності МР, оскільки дозволяють фіксувати кожен етап цієї діяльності й аналізувати її результати.

На рис. 2.1 згруповано цифрові інструменти та наведено їх короткі характеристики щодо використання в управлінні МР.

Цифрові інструменти управління МР забезпечують комплексну підтримку управлінських функцій керівника, створюють умови для переходу від традиційної моделі МР до цифрової моделі, в якій управління ґрунтується на даних, а професійний розвиток педагогів стає безперервним і технологічно підтриманим.

Ефективність цифрового управління методичною роботою залежить від системності впровадження цифрових рішень, їх інтегрованості у структуру АРМ керівника, а також від рівня цифрової компетентності педагогічного колективу. Саме тому цифрові інструменти мають розглядатися не як окремі сервіси, а як частина цілісної управлінської системи школи, що забезпечує підвищення якості освіти.

2.3. *Моделювання інформаційних потоків у системі управління методичною діяльністю*

Ефективність управління МР в закладі освіти значною мірою залежить від того, наскільки впорядковано організовані інформаційні процеси між адміністрацією, педагогічним колективом, методичними структурами та зовнішніми суб’єктами освітньої системи. У попередніх параграфах було обґрунтовано, що автоматизоване робоче місце (АРМ) керівника є основним цифровим інструментом, здатним забезпечити системність управлінських рішень, прозорість управління та оперативність контролю. Однак ефективність

АРМ залежить не лише від функціональних можливостей програмного забезпечення, а й від якості організації інформаційних потоків, які проходять через систему управління.

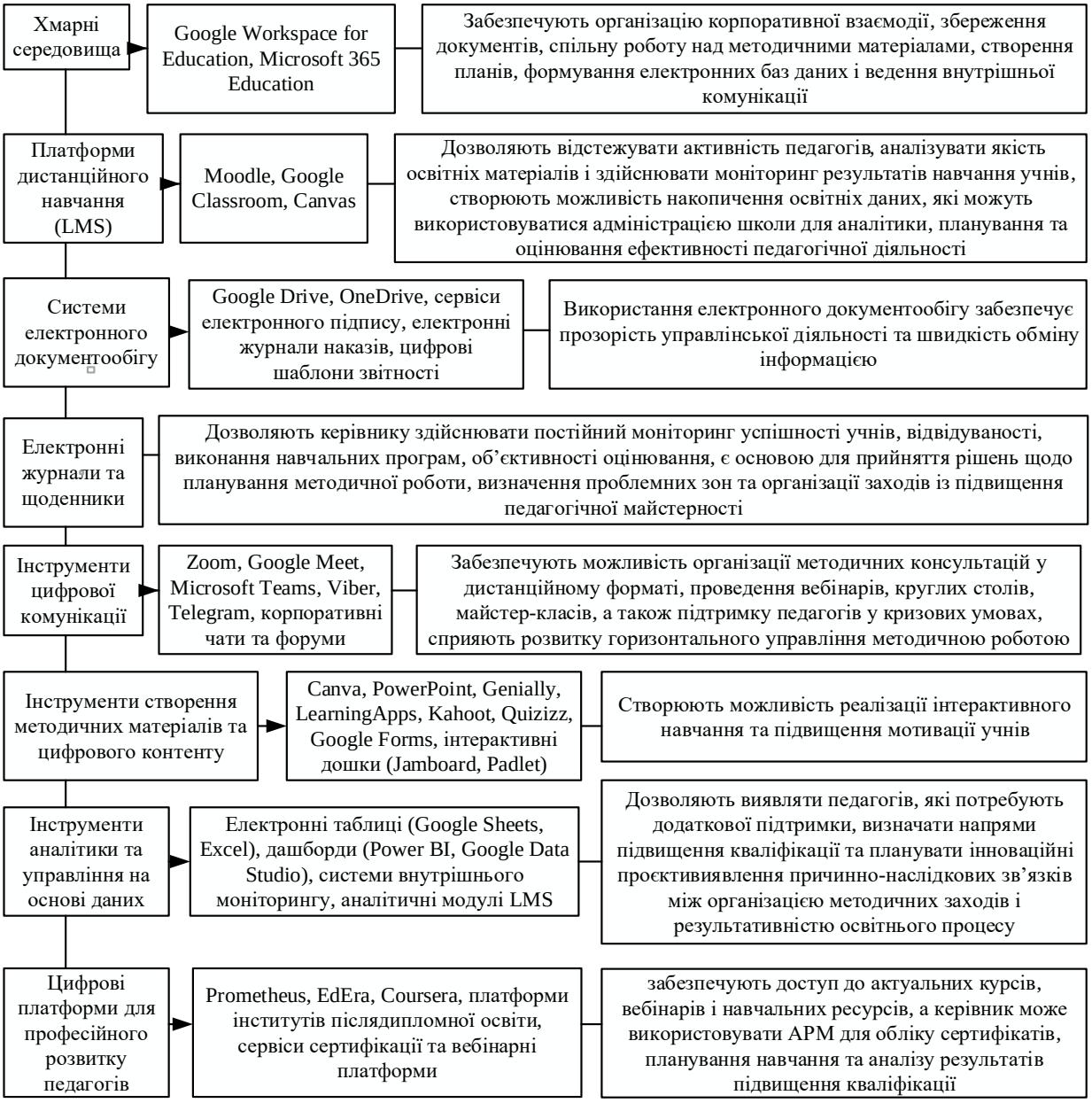


Рис. 2.1. Цифрові інструменти управління МР (джерело: створено на основі аналізу [5]; [43]; [44])

У науковій літературі інформаційні потоки розглядають як сукупність повідомлень, документів і даних, що циркулюють між елементами управлінської системи та забезпечують її функціонування. На думку О. Гречаник, саме інформаційне забезпечення є основою управлінського циклу,

оскільки будь-яке управлінське рішення формується на основі аналізу інформації, а його результативність залежить від повноти, достовірності та своєчасності даних [11]. Подібну позицію висловлює Л. Забродська, яка підкреслює, що жодна управлінська підсистема не може функціонувати без упорядкованих механізмів збору, обробки, зберігання та використання інформації [17].

У контексті цифровізації управління особливого значення набуває моделювання інформаційних потоків як науково обґрунтований спосіб опису й оптимізації руху даних у межах методичної системи. Моделювання дозволяє не лише визначити джерела інформації та канали її передавання, але й виявити надлишкові ланки, дублювання документів, неефективні комунікації, а також критичні точки втрати інформації. На думку О. Спіріна, цифрові управлінські системи мають будуватися на принципі інтегрованого інформаційного середовища, де дані вводяться один раз і використовуються багаторазово різними управлінськими структурами [41]. Саме такий підхід зменшує адміністративне навантаження, скорочує кількість паперової документації та забезпечує оперативність аналітики.

Моделювання інформаційних потоків у системі управління методичною діяльністю передбачає створення схеми взаємодії між суб'єктами методичної роботи та визначення руху інформації між ними. Як будь-яка система, система управління методичною роботою має функціонувати як цілісний механізм, у якому всі елементи взаємопов'язані, а інформація є об'єднувальним ресурсом.

Практика управління закладами освіти свідчить, що інформаційні потоки у сфері методичної діяльності мають багатокомпонентний характер, оскільки включають документи, звіти, результати моніторингу, плани методичних заходів, освітні програми, індивідуальні траєкторії професійного розвитку педагогів, аналітичні довідки та рекомендації.

Моделювання інформаційних потоків дає можливість керівнику систематизувати інформаційне поле методичної роботи, сформувати логічну структуру документообігу, визначити, які дані є первинними, а які – похідними.

Важливо також встановити, хто є відповідальним за введення, актуалізацію та збереження інформації.

Побудова ефективної моделі передбачає класифікацію інформаційних потоків за напрямом руху інформації, за функціональним призначенням та джерелами інформації. За напрямом руху виокремлюють вертикальні (від керівника до суб'єктів управління і в зворотному напрямку) та горизонтальні (між педагогами, методичними об'єднаннями, учасниками методичних проєктів тощо) потоки. За функціональним призначенням потоки поділяються на планові, організаційні, аналітичні, контрольні та комунікаційні. За джерелами інформації – внутрішні (формуються в межах закладу освіти) та зовнішні (надходять від органів управління освітою, інститутів післядипломної освіти, освітніх платформ, партнерських організацій, а також нормативних документів державного рівня) потоки. На думку В. Бикова, цифрова трансформація освіти зумовлює зростання частки зовнішніх інформаційних потоків, пов'язаних із платформами дистанційного навчання, електронними освітніми ресурсами, цифровими сервісами державного управління [6].

Основними блоками інформаційного обміну в межах методичної діяльності є:

- стратегічно-управлінський, що охоплює документи, що визначають політику школи у сфері розвитку педагогічного колективу: концепція розвитку, стратегія підвищення якості освіти, програма цифровізації, річний план методичної роботи. Цей блок є основою управління і формує вектор розвитку методичної системи;
- організаційно-процесуальний, що включає накази, розпорядження, графіки засідань методичних об'єднань, плани семінарів, тренінгів, методичних тижнів; забезпечує практичну реалізацію методичних заходів. У цифровому середовищі такі документи доцільно інтегрувати в календарні системи, електронні платформи планування або модулі АРМ керівника;
- аналітико-моніторинговий, що формується на основі результатів педагогічної діагностики, аналізу уроків, опитувань, самооцінювання,

результатів атестації, даних електронного журналу. О. Спірін підкреслює, що сучасні заклади освіти мають переходити від описового аналізу до цифрової аналітики, яка дає можливість будувати прогнози і формувати управлінські рішення у режимі реального часу [43].

- комунікаційно-інформаційний, який охоплює інформаційний обмін між адміністрацією, педагогами, батьками та зовнішніми структурами. За твердженням В. Бондара, якість управління значною мірою визначається якістю комунікації, а інформаційні потоки мають забезпечувати не лише передачу вказівок, але й зворотний зв’язок, партнерство та колективну відповідальність [7].

Управління МР представляється нами як інформаційний цикл, що базується на класичному управлінському циклі «планування – організація – мотивація – контроль – корекція» [14]; [15]; [28]; [29].

На етапі планування керівник визначає потреби педагогів, аналізує рівень професійної компетентності, враховує результати моніторингу та стратегічні цілі закладу. Інформаційними джерелами тут є анкетування, аналіз навчальних результатів учнів, результати атестації, дані внутрішнього контролю.

На етапі організації відбувається розподіл інформації між суб’єктами методичної роботи: керівник доводить плани до методичних об’єднань, визначає відповідальних осіб, забезпечує ресурсне та цифрове забезпечення заходів. Тут важливу роль відіграють електронні системи планування та документообігу.

На етапі реалізації формується оперативна інформація: протоколи засідань, матеріали тренінгів, презентації, методичні розробки, записи вебінарів. Ці дані мають накопичуватися в цифровому банку методичних ресурсів.

На етапі контролю та оцінювання збирається зворотна інформація: відвідування уроків, результати діагностик, рівень участі педагогів у заходах, цифрові сліди активності в LMS, результати навчальних досягнень учнів. Саме тут цифрові інструменти є найбільш ефективними, оскільки дозволяють

забезпечити систематичність і об’єктивність оцінювання.

На етапі корегування результати аналізу трансформуються в нові управлінські рішення: уточнення планів, визначення нових пріоритетів, створення програм підвищення кваліфікації, перегляд змісту методичної роботи. Відтак цикл повторюється, забезпечуючи безперервність розвитку.

За такого підходу АРМ керівника є технологічною платформою, що інтегрує всі інформаційні потоки методичної діяльності. Саме тому моделювання потоків є необхідним етапом проєктування АРМ. Якщо інформаційні потоки не визначені, керівник отримує перевантаження даними або фрагментарну інформацію, що не дає змоги приймати якісні рішення.

На думку О. Спіріна, основною вимогою до сучасної інформаційно-аналітичної системи управління є можливість агрегувати дані з різних джерел і представляти їх у зручній аналітичній формі [43]. Це означає, що АРМ керівника має забезпечувати інтеграцію електронного журналу, бази педагогічних кадрів, календаря методичних заходів, результатів моніторингу та електронного документообігу.

З позиції В. Бикова, сучасне інформаційне середовище школи має бути побудоване як цифрова екосистема, де всі компоненти взаємопов’язані через єдині стандарти даних і технологічні протоколи [6]. Тому в моделюванні інформаційних потоків необхідно передбачити можливість експорту-імпорту даних, взаємодію з державними системами, а також підтримку хмарних технологій.

Аналіз управлінської практики показує, що у багатьох закладах освіти інформаційні потоки методичної роботи залишаються хаотичними. Найчастіше це проявляється у дублюванні документів (одночасно в паперовій та електронній формі), розрізненості інформації (окремі файли у різних педагогів), відсутності єдиного сховища матеріалів та неузгодженості звітності.

Найбільшою проблемою є відсутність стандартизації інформації, що призводить до формалізації методичної роботи: педагоги подають звіти, але вони не використовуються для реального аналізу та управління. Методична

робота часто зводиться до переліку заходів, без оцінювання їх результативності та впливу на якість освітнього процесу. У таких умовах цифрові технології не підвищують ефективність, а лише збільшують кількість інформаційних каналів.

Для забезпечення ефективного управління методичною діяльністю в цифровому середовищі доцільно реалізувати кілька напрямів оптимізації:

- створення єдиного цифрового інформаційного простору методичної роботи. Це означає формування централізованого сховища документів, планів, протоколів, матеріалів тренінгів, електронних банків педагогічного досвіду. Такий простір може бути реалізований через хмарні сервіси або корпоративну LMS;
- стандартизація форм звітності. Для ефективного аналізу дані мають бути структурованими: слід використовувати єдині шаблони, критерії, індикатори та часові межі. Це забезпечує порівнюваність результатів і можливість автоматизованої аналітики;
- автоматизація збирання даних. Значну частину інформації можна збирати автоматично через електронний журнал, LMS, цифрові платформи підвищення кваліфікації. Це зменшує бюрократичне навантаження на педагогів і забезпечує точність інформації;
- забезпечення зворотного зв’язку та прозорості. Інформаційні потоки мають бути двосторонніми: педагоги не лише подають інформацію, а й отримують аналітичні висновки, рекомендації, результати оцінювання. Це формує мотивацію та довіру до управлінської системи.

2.4. Проєктування АРМ керівника закладу освіти для управління методичною роботою

Керівник закладу освіти сьогодні працює в умовах невизначеності: постійно змінюється нормативна база, з’являються нові цифрові інструменти, впроваджуються педагогічні технології. Така ситуація потребує системи, що підтримує гнучкість управління і забезпечує прозорість організаційних процесів. Саме проєктування АРМ керівника закладу освіти можна розглядати

як процес створення функціонально-структурної моделі цифрового управлінського середовища, яке забезпечує реалізацію основних управлінських функцій щодо МР.

Проєктування АРМ передбачає визначення його цільового призначення, структури, функцій, інформаційного забезпечення та інтеграції з іншими цифровими компонентами освітнього середовища. У цьому аспекті важливо враховувати позицію В. Бикова, який підкреслює, що цифрове освітнє середовище має бути екосистемним, забезпечувати взаємодію різних цифрових сервісів на основі єдиної логіки управління [6]. Отже, АРМ керівника не може існувати як автономний програмний продукт, а має бути інтегрованим у загальну систему цифрового управління закладом освіти.

На основі узагальнення наукових підходів щодо управління закладом освіти [28]; [29]; [46]; [47]; [48]; [49] ми визначили ключові принципи проєктування АРМ керівника для управління МР:

- системність і цілісність – охоплення всіх етапів управлінського циклу: від аналізу потреб і планування до оцінювання результатів і корекції діяльності;
- єдність інформаційного простору – передбачає створення централізованого середовища даних, де інформація зберігається у впорядкованому вигляді та може використовуватися різними суб’єктами управління;
- аналітична спрямованість – забезпечує можливість не лише накопичення інформації, а й її інтерпретації для ухвалення управлінських рішень;
- модульність – дозволяє розширювати систему шляхом додавання нових функціональних блоків без руйнування основної структури;
- зручність і доступність – цифровізація управління не повинна створювати додаткові бар’єри для педагогів і адміністрації, а навпаки – має знижувати рівень бюрократичного навантаження.

Цифрова система управління має включати інструменти аналітики та візуалізації даних, оскільки саме вони забезпечують перехід до data-driven management [43], має бути адаптована до реальних компетентностей користувачів [36].

Проєктуючи АРМ керівника, необхідно дотримуватися організаційних, функціональних, технічних і безпекових умов.

АРМ має відповідати структурі МР закладу освіти, нормативно-правовим документам, річному плану роботи школи та стратегічним пріоритетам, адже методична робота повинна бути інтегрована у систему управління якістю освіти [15], і АРМ має забезпечувати таку інтеграцію.

Функціонально АРМ має охоплювати можливість автоматизації основних управлінських процедур: формування планів, контролю виконання, моніторингу педагогічної діяльності, обліку результатів підвищення кваліфікації та атестації педагогів.

Технічні вимоги включають стабільність роботи системи, можливість доступу з різних пристроїв, інтеграцію з хмарними сервісами та електронними платформами, а також забезпечення резервного копіювання даних.

Критично важливими є безпекові вимоги, оскільки система містить персональні дані педагогів і учнів, результати моніторингу та документообіг. В. Биков підкреслює важливість включення до цифрового середовища школи механізмів кібербезпеки та інформаційного захисту як обов'язкового елементу цифрової трансформації [6].

Вивчення практичного досвіду впровадження цифрових інструментів у закладах освіти та наукових підходів [6]; [42]; [44] доводить, що оптимальна функціональна структура АРМ керівника містить такі модулі: стратегічного й поточного планування, організації методичних заходів і управління ресурсами, моніторингу професійного розвитку педагогів, аналітики й управління на основі даних, електронного документообігу МР, комунікаційний.

Оскільки планування МР має бути циклічним і базуватися на аналізі потреб педагогів [27], то АРМ має містити інструменти діагностики потреб та їх врахування при плануванні.

Організаційна функція управління має забезпечувати координацію діяльності всіх учасників МР, відтак цифрові інструменти мають підтримувати

механізми розподілу відповідальності й комунікації [5].

Л. Савченко підкреслює, що професійний розвиток педагогів має бути персоналізованим, тому цифрова система має дозволяти будувати індивідуальні траєкторії розвитку [36]. АРМ керівника може реалізувати це через створення персональних планів підвищення кваліфікації, визначення прогалин у компетентностях та рекомендації щодо навчання.

О. Спірін наголошує, що цифрові системи управління повинні переходити від функцій зберігання даних до функцій аналітичної підтримки рішень, оскільки саме аналітика забезпечує підвищення ефективності управління [43].

Цифровізація управління МР спрямована на скорочення формальної звітності та підвищення змістовності аналізу, а саме електронний документообіг сприяє оптимізації цих процесів.

В. Бондар підкреслює, що комунікація є важливою управлінською функцією, а цифрові технології мають забезпечити прозорість управління та зворотний зв’язок [7].

На практиці АРМ керівника може бути реалізоване різними способами. Це залежить від ресурсного забезпечення закладу освіти, цифрової готовності колективу та рівня технічного забезпечення.

Перший підхід – використання готових комплексних платформ управління закладом освіти, які включають модулі електронного журналу, документообігу та аналітики. Такий підхід має перевагу швидкого впровадження, однак може обмежувати гнучкість налаштувань.

Другий підхід – створення АРМ на основі інтеграції хмарних сервісів (Google Workspace, Microsoft 365) та LMS-платформ. Як підкреслює В. Биков, хмарні технології дозволяють створювати масштабовані цифрові середовища без значних фінансових витрат [4].

Третій підхід – розроблення локальної інформаційної системи школи із власною базою даних, що забезпечує максимальну адаптацію під потреби конкретного закладу. Однак цей підхід потребує наявності ІТ-фахівця або

співпраці з розробниками.

Найбільш ефективним в умовах сучасної української школи є комбінований підхід, коли базові функції реалізуються через готові платформи, а специфічні елементи управління методичною роботою налаштовуються додатковими цифровими модулями.

Отже, проєктування АРМ керівника як інструменту управління МР є необхідним етапом цифрової модернізації закладу освіти. Його ефективність залежить від системності побудови, відповідності управлінському циклу, інтеграції інформаційних потоків та наявності аналітичних модулів. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що сучасний АРМ має розглядатися не як технічний засіб, а як цифрова управлінська платформа, що забезпечує стратегічне планування, організацію, моніторинг і корекцію методичної діяльності на основі даних.

2.5. Оцінювання ефективності впровадження АРМ керівника в управління методичною роботою

Сам факт наявності цифрової системи ще не гарантує підвищення якості управління. Ефективність АРМ керівника визначається тим, наскільки він реально змінює управлінські процеси, зменшує адміністративне навантаження, забезпечує аналітичну підтримку рішень, сприяє розвитку педагогічного колективу та підвищує якість освітнього процесу. Отже, впровадження АРМ керівника має супроводжуватися системним моніторингом його впливу на методичну роботу.

Оцінювання ефективності впровадження АРМ керівника має здійснюватися комплексно, із поєднанням кількісних та якісних показників та включати інформацію про те, наскільки АРМ оптимізував реалізацію управлінського циклу та забезпечив його системність. Оскільки цифрові управлінські системи мають оцінюватися через їх здатність забезпечувати управління на основі даних, формувати звіти, аналітичні панелі та підтримувати прогнозування [41], то оцінка АРМ має включати оцінювання

якості даних, швидкості їх обробки та можливостей аналітики, рівень впливу АРМ на професійний розвиток педагогів, активність методичної діяльності, рівень цифрової компетентності та якість педагогічних практик. І, насамкінець, важливо оцінювати, наскільки впровадження АРМ оптимізувало використання часу, ресурсів, фінансів та зменшило бюрократичне навантаження, адже, як підкреслює В. Биков, цифровізація в освіті має оцінюватися не тільки через інноваційність, а й через раціональність використання ресурсів і ефективність організації діяльності [5].

Отже, критеріями оцінювання ефективності впровадження АРМ можуть бути: організаційна, інформаційна, аналітична, мотиваційно-комунікативна, безпекова ефективність, а також педагогічно-методична результативність та економія ресурсів та оптимізація управлінського часу. Зміст цих критеріїв розкрито в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Критерії оцінювання ефективності впровадження АРМ

Критерій оцінювання	Показники критерію	Індикатори оцінювання
Організаційна ефективність (визначається тим, наскільки систематизовано процеси планування та організації методичної роботи)	Наявність цифрових планів	–частка методичних заходів, що сплановані в електронному форматі; –кількість автоматизованих шаблонів документів; –кількість електронних протоколів засідань методичних структур; –рівень виконання плану методичної роботи (у %)
	Наявність календарів заходів	
	Наявність автоматизованих форм наказів і протоколів	
	Наявність систематизованого банку методичних матеріалів	
Інформаційна ефективність (відображає якість збору, обробки та використання даних)	Швидкість доступу до інформації	–кількість дублювань документів (паперових та електронних); –кількість централізовано збережених матеріалів у цифровому банку; –середній час пошуку потрібного документа або даних
	Достовірність даних	
	Зменшення дублювання документів	
	Наявність централізованого сховища інформації	
Аналітична ефективність(визначається здатністю АРМ формувати аналітичні звіти та візуалізацію результатів)	Наявність дашбордів	–кількість сформованих звітів за запитом адміністрації; –кількість використаних аналітичних панелей; –частота оновлення даних
	Аналіз участі педагогів у методичних заходах	
	Аналіз результатів атестації	
	Аналіз динаміки	

	професійного розвитку	у системі; –кількість управлінських рішень, прийнятих на основі аналітики
Педагогічно-методична результативність (передбачає оцінювання змін у професійній компетентності педагогів)	Оцінювання динаміки професійної компетентності педагогів	–відсоток педагогів, які пройшли підвищення кваліфікації через цифрові платформи; –рівень сформованості цифрових компетентностей; –кількість педагогічних інновацій, що впроваджені протягом навчального року
	Рівень упровадження інноваційних технологій	
	Рівень розвитку педагогічної майстерності	
Економія ресурсів та оптимізація управлінського часу	Оцінка скорочення часу на підготовку документації, звітів, планів, моніторингових матеріалів	–скорочення часу підготовки звітності (у годинах); –скорочення кількості паперових документів; –оптимізація витрат на друк, зберігання документації
Мотиваційно-комунікативна ефективність (оцінює зміни у рівні залученості педагогів до методичної діяльності)	Готовність учителів до інновацій	–кількість комунікаційних повідомлень/нагадувань у системі; –результати опитування щодо задоволеності педагогів організацією методичної роботи –рівень участі педагогів у цифрових методичних спільнотах
	Прозорість управління	
	Якість внутрішньої комунікації	
Безпекова ефективність	Рівень захищеності даних	
	Дотримання принципів кібербезпеки	
	Наявність механізмів резервного копіювання	

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [5]; [29]; [15]; [43].

Такий підхід дозволяє забезпечити об’єктивність оцінювання та побудувати порівняльний аналіз результатів у часовій перспективі.

Оцінювання ефективності впровадження АРМ керівника доцільно здійснювати поетапно, а саме так.

1. Визначити базові параметри («до впровадження»): кількість паперових документів, середній час підготовки звітів, рівень цифрової компетентності педагогів, кількість методичних заходів, ефективність контролю виконання планів.

2. Упровадити АРМ та накопичення даних, зафіксувати «цифрові сліди діяльності»: участь педагогів у заходах, завантаження матеріалів, дотримання індивідуальних траєкторій розвитку.

3. Проміжний моніторинг(через 3–6 місяців), що дозволяє визначити перші зміни та виявити проблеми: недостатній рівень користування системою, опір колективу, технічні труднощі.

4. Підсумкова оцінка (після завершення навчального року) та порівняння з базовими показниками.

5. Формування управлінського висновку і корекція системи: уточнення функціональних модулів, перегляд структури інформаційних потоків, підвищення кваліфікації педагогів, оптимізація звітності.

Результативність управління не завжди може бути виміряна лише цифрами, оскільки важливими є атмосфера взаємодії, готовність до змін, довіра між адміністрацією та педагогічним колективом [6]. Саме тому в оцінюванні ефективності впровадження АРМ керівника доцільно використовувати експертне оцінювання, педагогічні консиліуми, анкетування, інтерв'ю з керівниками методичних об'єднань, аналіз рефлексивних звітів педагогів.

До якісних індикаторів ефективності АРМ можна віднести:

- рівень прозорості методичної роботи;
- зростання інноваційної активності педагогів;
- підвищення відповідальності за виконання методичних завдань;
- готовність педагогів до самоаналізу та професійного розвитку;
- зміна управлінського стилю в бік партнерського.

Оцінюючи ефективність упровадження АРМ, слід не забувати про можливі ризики, як-то:

1) ризик формалізації, коли педагоги виконують цифрові дії лише «для звітності», не змінюючи реальну педагогічну практику. В. Маслов зазначає, що надмірна бюрократизація управління, методичною роботою в тому числі, знижує її результативність і перетворює її на формальність [29];
2) ризик нерівномірної цифрової компетентності педагогів. Якщо частина

колективу не готова до використання АРМ, то система не дає повного ефекту. Л. Савченко підкреслює, що цифрові інновації мають супроводжуватися навчанням і методичною підтримкою педагогів [36];

3) ризик технічної нестабільності: слабкий інтернет, відсутність технічної підтримки, кібератаки. В. Биков наголошує, що цифровізація освіти неможлива без технічної надійності та безпеки середовища [6].

Отже, оцінювання ефективності впровадження АРМ керівника в управлінні методичною роботою є необхідною складовою цифрової трансформації закладу освіти. Комплексна оцінка має ґрунтуватися на поєднанні кількісних та якісних критеріїв і показників, що дозволяє виявити не лише рівень цифровізації управління, а й реальний вплив АРМ на професійний розвиток педагогів та результативність методичної діяльності.

Упровадження цифрових управлінських інструментів має супроводжуватися системним моніторингом, аналітикою та корекцією управлінських процесів, оскільки лише в цьому випадку цифровізація стає чинником підвищення якості освіти, а не лише технологічною модернізацією.

2.6 Перспективи розвитку АРМ керівника

Поширення штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтегрованих цифрових платформ зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення АРМ як інструмента, здатного забезпечувати не лише електронний документообіг і планування, а й прогнозування, підтримку управлінських рішень, адаптивне управління професійним розвитком педагогів.

Науковці зазначають, що цифрова трансформація освіти поступово переходить від етапу «цифровізації процесів» до етапу створення цілісних цифрових екосистем, де всі компоненти управління та навчання функціонують у взаємозв’язку, забезпечуючи системність і ефективність освітньої діяльності [6].

Одним із перспективних напрямів розвитку АРМ є його трансформація з локального інструмента керівника в інтегровану систему управління, що є

частиною цифрової екосистеми школи – єдине цифрове середовище, де взаємодіють адміністрація, педагоги, учні, батьки та зовнішні партнери.

Цифрова екосистема школи має поєднувати такі компоненти: електронний журнал та електронний щоденник; LMS-платформи дистанційного і змішаного навчання; цифрове середовище комунікації з педагогами та батьками; систему електронного документообігу; банк методичних матеріалів; систему моніторингу якості освіти; аналітичні панелі управління.

Відтак, перспективний АРМ керівника має працювати не як окремий програмний продукт, а як інтегрований центр управлінської діяльності, що забезпечує керівнику доступ до всіх управлінських даних у режимі реального часу.

Одним із найважливіших перспективних напрямів розвитку АРМ керівника є використання технологій штучного інтелекту (ШІ) – інструменту, що здатний автоматизувати аналіз інформації, виявляти закономірності, формувати прогнози та підтримувати ухвалення управлінських рішень.

На думку В. Бикова, цифрова трансформація освіти передбачає поступове впровадження інтелектуальних систем, які можуть забезпечити персоналізацію навчання і професійного розвитку педагогів [6]. Це означає, що АРМ керівника може отримати функції інтелектуальної аналітики, які дозволяють не лише накопичувати інформацію, але й інтерпретувати її.

Можливості ШІ в контексті управління методичною роботою проявляються в напрямах:

- автоматичного аналізу результатів моніторингу педагогічної діяльності;
- виявлення проблемних зон у професійній компетентності педагогів;
- надання рекомендацій щодо індивідуальних траєкторій підвищення кваліфікації;
- автоматичного формування аналітичних звітів;
- прогнозування ризиків зниження якості навчальних результатів;
- аналізу педагогічних практик на основі цифрових слідів (участь у курсах, використання LMS, активність у методичних заходах).

О. Спірін вважає, що розвиток інформаційно-аналітичних систем управління освітою має відбуватися у напрямі інтелектуалізації аналітичних модулів, що дозволяє керівнику ухвалювати рішення не лише на основі статистики, а й на основі прогнозних моделей [41]. У перспективі це означає перехід від традиційного контролю до превентивного управління.

Ще одним перспективним напрямом розвитку АРМ керівника є автоматизація управлінських рішень, що базується на принципах управління на основі даних (data-driven management). У перспективі АРМ керівника може реалізовувати такі функції автоматизації управлінських рішень:

- автоматичне формування річного плану методичної роботи на основі результатів попереднього року;
- визначення пріоритетів методичної діяльності залежно від рівня компетентностей педагогів;
- автоматичне формування рейтингу активності педагогів у методичній роботі;
- пропозиції щодо створення творчих груп і наставництва;
- автоматизований контроль виконання плану методичних заходів;
- оцінювання результативності заходів за KPI та індикаторами.

Такі можливості дозволяють суттєво скоротити час керівника на рутинні операції й спрямувати управлінську діяльність на стратегічний розвиток закладу освіти.

Оскільки ефективна МР має забезпечувати індивідуальний підхід до розвитку педагогічної майстерності, враховувати потреби, професійний досвід та освітні запити педагогів [36]; [37], то перспективним напрямом розвитку АРМ є створення системи персоналізованого управління професійним розвитком педагогів. Л. Савченко зазначає, що наявність в АРМ електронних профілей педагогів, цифрових карт компетентностей та інструментів планування індивідуальних траєкторій розвитку надасть можливість керівнику не лише оцінювати рівень участі педагогів у методичній роботі, а й формувати персоналізовані програми підвищення кваліфікації.

Персоналізацію можна здійснювати такими засобами:

- автоматичне визначення прогалин у компетентностях педагогів;
- формування рекомендацій щодо курсів, тренінгів, вебінарів;
- пропозиції щодо участі в інноваційних проєктах;
- відстеження динаміки професійного зростання;
- формування портфоліо педагога у цифровому форматі.

Серед ключових принципів методичної роботи є принципи співпраці, взаємонавчання та колективної відповідальності, впровадження яких сприяє розвитку педагогічної культури закладу освіти [7]. Із цим пов’язаний ще один перспективний напрям розвитку АРМ керівника: формування цифрових механізмів колективної взаємодії педагогів. АРМ має бути інтегрований із цифровими платформами професійних спільнот, методичних форумів, внутрішніх баз знань. Це дозволить розвивати горизонтальні інформаційні потоки між педагогами, забезпечити накопичення й поширення педагогічного досвіду, підтримувати діяльність творчих груп.

Цифрові механізми колективної взаємодії можуть містити:

- електронні методичні кабінети;
- бібліотеки цифрових освітніх ресурсів;
- спільні робочі простори для створення навчальних матеріалів;
- платформи обговорення методичних проблем;
- системи рецензування та оцінювання методичних розробок.

Завдяки цьому методична робота набуває нового рівня відкритості та продуктивності, а цифрова культура закладу освіти стає важливим ресурсом розвитку.

Подальший розвиток АРМ керівника неможливий без посилення кібербезпеки, оскільки управлінські системи накопичують персональні дані педагогів, учнів, результати оцінювання, документи та аналітичні матеріали.

До перспективних заходів кіберзахисту у функціонуванні АРМ керівника належать:

- багаторівнева система доступу та авторизації;

- шифрування даних;
- регулярне резервне копіювання;
- аудит активності користувачів;
- впровадження політик цифрової безпеки;
- навчання педагогів основам кібергігієни.

Відтак, безпека стає не додатковою опцією, а фундаментальною умовою функціонування цифрового управління.

Отже, перспективи розвитку АРМ керівника як інструмента управління методичною роботою пов'язані з переходом до цифрової екосистеми школи, інтелектуалізації управлінських процесів, впровадження аналітики та технологій штучного інтелекту, а також із розвитком персоналізованого професійного зростання педагогів. Аналіз наукових підходів В. Бикова, О. Спіріна, В. Маслова, Г. Єльникової, В. Бондара та Л. Савченко та інших науковців підтверджує, що цифрові інструменти управління мають розвиватися в напрямі інтеграції даних, прогнозування, автоматизації рішень та створення умов для системного професійного розвитку педагогів.

Виходячи із вище викладеного, АРМ керівника в перспективі має бути перетворено з технічного засобу ведення документації на стратегічний інструмент цифрового менеджменту, що забезпечує доказове управління МР, розвиток кадрового потенціалу закладу освіти та підвищення якості освітніх результатів.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що методична робота в закладі освіти виступає системостворювальним чинником управління якістю освітнього процесу. Вона забезпечує розвиток професійної компетентності педагогів, формування інноваційної культури та створення умов для їхнього безперервного професійного зростання. Теоретико-методологічні засади управління методичною діяльністю дозволили окреслити понятійно-категоріальний апарат,

визначити принципи, функції та моделі управління, що забезпечують ефективність управлінських процесів і сприяють гармонійному поєднанню нормативних вимог із творчим розвитком педагогічного колективу.

Методична служба в сучасному закладі освіти постає важливим інструментом професійного розвитку педагогів, підтримує впровадження інноваційних технологій та сприяє адаптації освітнього процесу до викликів цифрової трансформації. У цьому контексті особливого значення набуває автоматизоване робоче місце керівника, яке розглядається як сучасний цифровий інструмент управління методичною роботою. Його використання забезпечує оптимізацію управлінських процесів, ефективне моделювання інформаційних потоків, прозорість ухвалення рішень та зменшення рутинних операцій, що в цілому підвищує продуктивність і якість управління методичною діяльністю.

Проєктування та моделювання АРМ керівника дозволяє створити інтегроване інформаційне середовище закладу освіти, у якому поєднуються цифрові інструменти та управлінські технології. Впровадження АРМ менеджера, використання цифрових технологій в управлінні МР сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку професійної компетентності педагогів та формуванню інноваційної культури закладу освіти. Перспективи розвитку автоматизованого робочого місця керівника пов’язані з інтеграцією штучного інтелекту, аналітичних систем та хмарних сервісів, що відкриває нові можливості для управління освітнім процесом у майбутньому.

Отже, управління методичною роботою в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який поєднує теоретико-методологічні засади з практичним використанням сучасних цифрових інструментів. Автоматизоване робоче місце керівника стає стратегічним ресурсом розвитку закладу освіти, забезпечуючи його конкурентоспроможність та відповідність вимогам інформаційного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аннікова О. Методична служба здорового глузду. *Нова українська школа.* 2018. URL: https://nus.org.ua/2018/06/19/metodychna-sluzhba-zdorovogo-gluzdu/ (дата звернення: 20.01.2026).
2. Бабенко Т. В. Організація методичної роботи навчального закладу в сучасних умовах. *Педагогічні науки*. Випуск LXXII. Том 2. 2016. С. 7–11. URL: https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/2431/2200 (дата звернення: 25.01.2026).
3. Бачинська Є. М. Вектори змін методичної роботи в закладах загальної середньої освіти в контексті реформування освіти в Україні. *Народна освіта.* 2018. № 1 (34). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5086 (дата звернення: 25.01.2026).
4. Биков В. Ю. Інновації в організації досліджень та розробок у галузі інформаційно-комунікаційних технологій в освіті у світлі викликів XXI сторіччя. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2019. Том 74. № 6. С. 55–74. URL: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3216/1590 (дата звернення: 15.02.2026).
5. Биков В. Ю., Спірін О. М., Пінчук О. П. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2020. № 1. С. 27–36. DOI: 10.35387/ucj.1(1).2020.27-36.
6. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки України. *Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси та перспективи розвитку*. Матеріали методологічного семінару НАПН України Київ, 2020. URL: https://lib.iitta.gov.ua/720284/ (дата звернення: 15.02.2026).
7. Бондар В. І. Методична робота в школі: теоретичні та практичні засади. Київ : Педагогічна думка, 2015. 212 с.
8. Вітченко А. О. Теоретико-технологічні засади методичної роботи у вищому навчальному закладі. *Вісник Житомирського державного університету.*

Педагогічні науки. Випуск 60. URL: https://eprints.zu.edu.ua/7392/1/60_7.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

9. Ворона Л. Механізми адаптивного управління методичною роботою педагогів закладів позашкільної освіти. *Педагогіка. Актуальні питання гуманітарних наук.* Вип 34. Том 2. 2020. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/34_2020/part_2/31.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
10. Грень Л. М., Чеботарьов М. К. Принципи управління навчальним закладом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут*. 2016. № 45. С. 45–53. DOI: 10.20998/2220-7481.2016.45.07.
11. Гречаник О. Є. *Інформаційне забезпечення управління закладом освіти*: навчально-методичний посібник. Харків : Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. 2022. 120 с. URL: http://repository.hnpu.edu.ua/handle/123456789/12345 (дата звернення: 17.02.2026).
12. Гречаник О. Є., Шинкевич М. О. Удосконалення інформатизації управління закладом загальної середньої освіти. *Scientific Collection «InterConf»: Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research*. December 7–8, 2021. DOI: 10.51582/interconf.7-8.12.2021.004.
13. Джур О. Є., Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Young Scientist*. 2021. № 12 (100). С. 255–260. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2506/2492 (дата звернення: 12.01.2026).
14. Єльникова Г. В. Адаптивне управління закладами освіти: сучасні виклики та перспективи. *Український педагогічний журнал*. 2016. № 2. С. 34–42. DOI: 10.32405/2411-1317-2016-2-34-42.
15. Єльникова Г. В. Сучасні підходи до управління закладом освіти в умовах реформування. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. Т. 3. № 2. С. 1–10. DOI: 10.37472/2707-305X-2021-3-2-1-10.
16. Жалдак М. І. Автоматизація управлінської діяльності в закладах освіти: інформаційно-комунікаційний аспект. *Інформаційні технології і засоби*

навчання. 2010. № 1 (15). С. 17–25. URL: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/187 (дата звернення: 24.02.2026).

17. Забродська Л. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління освітою: сучасні виклики. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 73. № 5. С. 1–12. URL: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3030 (дата звернення: 15.02.2026).
18. Калініна Л. М., Топузов О. М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 4. С. 34–44. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710018/1/7.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
19. Кашина Г. С., Савельєв В. Л. Оцінка ефективності управління навчально-методичною діяльністю системи післядипломної освіти. URL: https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f1fddbc0-9bc1-43fd-9a79-503acf0a263d/content (дата звернення: 15.01.2026).
20. Кравченко Г. Ю., Страшненко В. Система управління методичною роботою в умовах закладу загальної середньої освіти. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків 18–19 березня 2019 р. С. 303–305. http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22226 (дата звернення: 22.01.2026).
21. Крижко В. В., Тихонов О. М. Сучасні наукові підходи до управління закладом загальної середньої освіти. Київ : Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського, 2023. URL: http://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Suchasni_naukovi_pidkhody_do_upravlinnya_ZZSO-2023.pdf (дата звернення: 22.01.2026).
22. Локшина О. І. Відкрита освіта в Європейському просторі: стратегія розбудови. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018.

№ 2 (76). С. 75–86. DOI: 10.24139/2312-5993/2018.02/075-086.

23. Любченко Н. В. Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. / за ред. Є. Р. Чернишової. Київ : ЦП КОМПРИНТ, 2013. 256 с. URL: https://lnk.ua/ANDKvqlVx (дата звернення: 22.01.2026).
24. Майданенко С. В. Визначення стану організації методичної роботи в НУШ. *Загальна педагогіка та історія педагогіки. Інноваційна педагогіка.* 2023. Вип. 64. Том 2. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/64/part_2/26.pdf (дата звернення: 17.01.2026).
25. Майданенко С. В. Умови ефективності організації методичної роботи в сучасному закладі освіти. *Педагогіка та історія педагогіки. Інноваційна педагогіка.* 2023. Вип. 57. Том 2. С. 111–115. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/57.2.21.
26. Майданенко С. В. Інноваційна організація методичної роботи в Новій українській школі. *Загальна педагогіка та історія педагогіки*. 2020. Випуск 21. Т. 1. DOI: https://doi.org/10.32843/2663- 6085/2019.21.1-10.
27. Майор О. П. Особливості управління науково-методичною роботою у закладах загальної середньої освіти *Освіта XXI століття: теорія, практика, перспективи* : матер. Першої міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. м. Київ, 18 квіт. 2019 р. / Дидактика: теорія і практика : зб. наук. праць. Київ : Фенікс, 2019. С. 182–185. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/715664 (дата звернення: 22.01.2026).
28. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: https://surl.li/fjchcx (дата звернення: 22.01.2026).
29. Маслов В. І. Стратегічне управління розвитком освіти в Україні. *Освітологічний дискурс*. 2015. № 1. С. 45–52. DOI: 10.28925/2312-5829.2015.1.45.
30. Парілова Н. Роль методичної служби школи в підвищенні якості освіти. URL: https://osvita.ua/school/method/376/ (дата звернення: 15.01.2026).

31. Петренко О. Науково-методична робота як засіб підвищення фахової майстерності педагогічного працівника. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. Т. 4. № 5. С. 68–70. URL: https://conference.ivet.edu.ua/index.php/1/uk/article/view/81 (дата звернення: 15.01.2026).
32. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 11.01.2026).
33. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 (дата звернення: 11.01.2026).
34. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. *Урядовий портал*. Київ, 2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80 (дата звернення: 11.01.2026).
35. Ребуха Л. З., Салко В. С. Формування управлінської компетентності у майбутнього фахівця закладу освіти: технологічний аспект. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2018. URL: http://dspace.wunu.edu.ua (дата звернення: 28.01.2026).
36. Савченко Л. О. Наставництво як складова професійного розвитку педагогічних працівників. *Педагогічний альманах*. 2020. № 25. С. 112–118. URL: https://ped-almanac.com/index.php/ped-almanac/article/view/112-118 (дата звернення: 22.01.2026).
37. Савченко Л. О. Організація методичної роботи в загальноосвітньому навчальному закладі: методичні рекомендації. Харків : Основа, 2016. 64 с.
38. Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991–2016 роки) : дис.

… канд. пед. наук : 13.00.06; 011. / Нац. акад. пед. наук України, Держ. ВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2018. 223 с. URL: https://lnk.ua/YNgayDpeZ (дата звернення: 12.01.2026).

39. Сорочан Т. Концепція науково-методичної робота в добу освітніх змін: традиції, інновації, перспективи розвитку. *Методист.* 2013. № 2. (14) С. 7–12. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/703966/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_6.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

40. Співакова І. Б. Інноваційний розвиток вчителя в системі методичної роботи закладу загальної середньої освіти : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04. / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2016. 23 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31060/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

41. Спірін О. М. Критерії і показники якості інформаційно-аналітичних систем управління освітою. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Т. 81. № 1. С. 1–15. DOI: 10.33407/itlt.v81i1.3891.

42. Спірін О. М. Цифровізація освіти і науки: напрями, проблеми, перспективи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 77. № 3. С. 1–15. DOI: 10.33407/itlt.v77i3.3821.

43. Спірін О. М., Литвинова С. Г. Цифрова трансформація освіти: інноваційні інструменти та управлінські рішення. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. Т. 4. № 2. С. 1–10. DOI: 10.37472/2707-305X-2022-4-2-1-10.

44. Спірін О. М., Шишкіна М. П. Інформаційно-цифрові технології в управлінні освітою: виклики та перспективи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 72. № 4. С. 1–12. DOI: 10.33407/itlt.v72i4.2925.

45. Страшненко В. П. Система управління методичною роботою в умовах

закладу загальної середньої освіти. URL: https://super.urok-ua.com/sistema-upravlinnya-metodichnoyu-robotoyu-v-umovah-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti/ (дата звернення: 24.01.2026).

46. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія. / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: https://lnk.ua/1V9o9aP4g (дата звернення: 12.02.2026).
47. Управління закладом освіти: Підр. для здоб. другого рівня вищ. освіти педаг. універ. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с. URL: https://lnk.ua/PeR0d9XNY (дата звернення: 12.02.2026).
48. Федорович А. Методична робота як засіб підвищення професійної компетентності вихователів дітей дошкільного віку. *Молодь і ринок.* 2017. №11 (154). С. 108–112. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/2564 (дата звернення: 10.01.2026).
49. Шамрай О. Г. Сучасні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2013. № 3. С. 81–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod_2013_3_18 (дата звернення: 12.02.2026).
50. Шпарага А. В. Методична робота в закладі освіти як ефективний засіб управління інноваційною діяльністю. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0cc1594b-995a-49e0-b0c4-28702a6ba943/content (дата звернення: 12.01.2026).
51. Bykov V. Y. Revitalizing education through the integration of cloud technologies. *Educational Dimension.* 2023. № 8. Pp. 143–167. doi:10.31812/ed.598.
52. Spillane J. Distributed leadership in education. *Educational Management Administration & Leadership*. 2022. № 50 (1). С. 16–29. DOI: 10.1177/17411432211060959.
53. Spiwakowa I. B. Modernizacja działalności metodycznej w szkole jako główny mechanizm zapewnienia jakości współczesnej edukacji. *Science and Education a*

New Dimension. Pedagogy and Psychology. IV (39). Issue 79. 2016. URL: http://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/ped_psy_iv_39__79.pdf (дата звернення: 18. 02.2026).

54. Zvarych H. Monitoring of the Development Potential of Educational Services in GeneralSecondary Education In. *Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2021. Vol. 10 (January/March). №. 1. P. 115–126. URL: https://intellectualarchive.com/Journal_Files/IAJ_2021_01.pdf (Last accessed: 14.07.2025).

DOI: https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngr.mngmnthei.2026.p8
УДК 37:659.44:004

Олександр ОЛІЙНИК
кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри теорії і методики викладання суспільно-правових дисциплін, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
oleynik.oleks@gmail.com
ORCID https://orcid.org/0000-0001-8382-9751

Юлія ОЛІЙНИК
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
julia.alexandra.m@gmail.com
ORCID https://orcid.org/0000-0002-2647-9166

РОЗДІЛ 8. ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ У СИСТЕМІ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Анотація. У дослідженні обґрунтовано теоретичні та практичні засади впровадження цифрових PR-стратегій у систему управління сучасним закладом загальної середньої освіти. Проаналізовано еволюцію паблік рілейшнз як інструменту інноваційного менеджменту та визначено специфіку школи як об’єкта комунікаційної діяльності.

Авторами розроблено й запропоновано комплексний PR-проєкт, що базується на інтеграції мультимедійних ресурсів, соціальних медіа та лендінгів для ефективного позиціонування освітніх послуг у цифровому середовищі. Сформульовано рекомендації щодо оцінювання результативності комунікаційної політики за допомогою системи кількісних та якісних показників.

Ключові слова: освітній менеджмент, паблік рілейшнз (PR), освітні послуги, імідж закладу освіти, дистанційне навчання.

Oleksandr Oliinyk
PhD in Law, Associate Professor,
Head of the Department of Theory and Methodology
of Teaching Social and Legal Disciplines,
H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
oleynik.oleks@gmail.com
ORCID https://orcid.org/0000-0001-8382-9751

Yuliia Oliinyk
PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Economics,
H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
julia.alexandra.m@gmail.com
ORCID https://orcid.org/0000-0002-2647-9166

CHAPTER 8. DIGITAL PUBLIC RELATIONS STRATEGIES IN THE SYSTEM OF PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES OF A MODERN EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract. The study substantiates the theoretical and practical principles of implementing digital PR strategies into the management system of a modern institution of general secondary education. The evolution of public relations as an innovative management tool is analyzed, and the specifics of the school as an object of communication activity are defined. The authors developed and proposed a comprehensive PR project integrating multimedia resources, social media, and landing pages to effectively position educational services in the digital environment.

Recommendations for evaluating the effectiveness of communication policy using a system of quantitative and qualitative indicators are formulated.

Keywords: educational management, public relations (PR), educational services, image of the educational institution, distance learning.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної системи освіти характеризується глибокою трансформацією управлінської парадигми. Динамічні соціально-економічні перетворення в Україні, посилені викликами воєнного стану та глобальною цифровізацією, докорінно змінили зміст діяльності очільника закладу загальної середньої освіти. Сьогодні керівник – це не лише адміністратор, а й менеджер інноваційного розвитку, здатний формувати стратегічну стійкість та позитивну репутацію установи.

На ринку освітніх послуг сформувалося висококонкурентне середовище, де боротьба за увагу здобувача освіти вимагає від закладів пошуку нових механізмів комунікації. Ключовим напрямом у цьому контексті стає стратегічно вибудувана PR-діяльність. Паблік рілейшнз (PR) у сучасній школі еволюціонує від простого інформування до комплексної технології управління, що базується на гуманістичних принципах та економічній ефективності. Саме тому вдосконалення управління закладом освіти, що виступає об’єктом нашого дослідження, сьогодні неможливе без інтеграції інструментів PR як провідної управлінської технології, що і становить предмет даної праці.

Об’єкт дослідження – це процес управління сучасним закладом загальної середньої освіти в умовах цифровізації освітнього простору.

Предметом нашої роботи є теоретичні засади та практичні інструменти реалізації цифрових PR-стратегій як технології просування освітніх послуг закладу освіти.

Стан наукової розробки проблеми. Питання зв’язків з громадськістю як технології управління знайшли відображення у фундаментальних працях В. Бебіка, В. Королька, Г. Почепцова. Інноваційні аспекти менеджменту

закладу освіти засобами PR досліджували Л. Даніленко, О. Мармаза, В. Олійник, Т. Сорочан. Сучасні вимоги до цифрової присутності та функціонування вебресурсів закладу висвітлено у працях О. Гречаник та А. Геревенко. Однак, попри значний доробок, проблема системного використання цифрових PR-інструментів у практиці управління гімназіями в умовах кризи та дистанційної освіти потребує подальшого поглибленого вивчення.

Метою монографії є теоретичне обґрунтування концептуальних засад та розроблення прикладного технологічного інструментарію вдосконалення управління закладом освіти засобами паблік рілейшнз у сучасному інформаційному просторі.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання низки наукових завдань:

- здійснення системного аналізу стану та тенденцій управлінської діяльності в системі освіти;
- ідентифікацію особливостей паблік рілейшнз як інтегрованої технології управління;
- проведення аналізу практичного стану PR-діяльності на базі Харківського ліцею № **;
- проєктування інноваційного PR-проєкту з просування освітніх послуг закладу в мережі Інтернет та розроблення практичних рекомендацій щодо його впровадження.

Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових методів, зокрема: теоретичний аналіз, класифікація та систематизація – для вивчення еволюції управлінських підходів; історико-порівняльний метод – для дослідження розвитку технологій PR; а також емпіричні методи (репутаційний аудит, метод експертних оцінок) – для аналізу реального стану об'єкта дослідження.

Джерельну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України в галузі освіти та інформації, локальні стратегічні документи

Харківського ліцею № **, матеріали фахової періодики та результати аналізу сучасних цифрових освітніх платформ. Це дозволило поєднати фундаментальні теоретичні положення з актуальними запитами практичного менеджменту освіти.

У першому параграфі «Теоретичні засади удосконалення управління закладом освіти засобами паблік рілейшнз» досліджено еволюцію PR-технологій у менеджменті, визначено роль керівника як модератора комунікацій та охарактеризовано заклад освіти як специфічний об’єкт зв’язків з громадськістю.

У другому параграфі «Практика удосконалення управлінської діяльності засобами паблік рілейшнз» проведено комплексний аналіз комунікаційної політики Харківського ліцею № **, на основі якого розроблено авторський PR-проєкт із використанням цифрових інструментів (соціальні мережі, лендінги) та запропоновано алгоритм оцінювання його ефективності.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ

1.1 Управлінська діяльність у системі освіти: виклики та інноваційні тенденції розвитку

Керівництво – вид управлінської діяльності, що реалізується лише керівниками установи і представляє собою: створення системи управління; координацію та інтеграцію всіх учасників управління (в процес управління часто залучені вчителі); координацію та інтеграцію всіх видів управлінської діяльності (всіх функцій управління).

Процес управління має циклічний характер. Управлінський цикл – це замкнута послідовність основних етапів управлінської діяльності: аналізу, прийняття управлінського рішення, цілепокладання, планування роботи і прогнозування результатів, організації виконання і контролю [38].

Розглянемо детальніше кожен з названих етапів управлінської діяльності Аналіз – початковий етап, що передбачає розподіл об’єкта на складові

елементи, порівняння поточного стану з минулим або з іншими об’єктами, оцінку тенденцій розвитку та встановлення причин фактичного стану справ, що дозволяє виявити позитивні тенденції та недоліки [51].

Прийняття управлінського рішення – визначення пріоритетів та конкретних напрямів дій на основі аналітичних даних.

Цілепокладання – процес визначення стратегічної мети та конкретних завдань, що стоять перед педагогічним колективом.

Планування – розробка детальної програми дій, визначення термінів та ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Прогнозування – наукове обґрунтування ймовірних шляхів розвитку освітнього процесу та передбачення його результатів на основі аналізу існуючих тенденцій.

Організація виконання – етап управлінської діяльності, що полягає в деталізації планів і розподілі обов’язків між членами колективу, доведенні управлінських рішень до безпосередніх виконавців, їхній мотивації до роботи, а також у поточному коригуванні та регулюванні всього процесу задля досягнення визначених цілей [51].

Контроль – завершальна ланка циклу, яка забезпечує встановлення відповідності між плановими нормативами та фактичними результатами.

Трансформація соціально-економічних умов та модернізація освітньої галузі зумовлюють розширення понятійного апарату теорії управління. Зокрема, в сучасній науковій літературі та практичній діяльності поряд із класичним терміном «управління» все частіше вживається категорія «менеджмент».

Якщо традиційне управління в освіті часто асоціюється з адмініструванням та виконанням державних директив, то менеджмент – це особливий вид професійної діяльності, спрямований на ефективне управління людськими ресурсами в умовах динамічних змін. Слід зауважити, що історично під поняттям «менеджмент» (англ. *management*) розуміли професійну діяльність з управління саме комерційними організаціями, орієнтованими на отримання

прибутку. Проте адаптація ринкових механізмів до некомерційної сфери призвела до появи специфічних форм управлінської практики [26, с. 27]. Це зумовлює перехід до інноваційного менеджменту, де керівник закладу освіти виступає не лише адміністратором, а й професійним менеджером, здатним забезпечити стійкість інституції у конкурентному середовищі [38].

У цьому контексті в освітній простір активно входить педагогічний маркетинг. Він постає як вид організаційно-педагогічної діяльності, заснований на інтеграції педагогічних, економічних та управлінських підходів. Головною метою такого маркетингу є створення цілісної системи надання освітніх послуг, що відповідають запитам суспільства, та забезпечення конкурентоспроможної якості середньої освіти [46, с. 45].

Сьогодні оцінювання системи освіти та рівня підготовки фахівців має базуватися не на порівнянні з минулими здобутками, що часто створює ілюзію стабільності, а на їхній здатності відповідати новим, значно жорсткішим вимогам сучасності. Виклики сьогодення потребують від спеціаліста опанування значно більшого обсягу знань у природничих, технічних та соціально-гуманітарних сферах, ніж це передбачалося колишніми стандартами. У зв'язку з цим особливого значення набувають педагогічні технології, що здатні забезпечити результативність навчально-виховної діяльності в таких складних умовах [44, с.105].

Сучасна освітня парадигма вимагає поєднання технологічного підходу з принципами гуманізму. Використання інноваційних технологій має на меті не обмеження професійної свободи, а навпаки – звільнення викладача від надмірної регламентації та рутинної діяльності. Це дозволяє педагогу творчо підходити до вибору форм і методів навчання, що безпосередньо корелює з державними пріоритетами. Зокрема, одним із ключових принципів, закріплених у Законі України «Про освіту», є демократизація галузі, яка реалізується через механізми децентралізації та регіоналізації управління [14]. Такий підхід передбачає делегування повноважень безпосередньо закладам освіти, що забезпечує вчителю необхідний рівень автономії та звільняє його від

жорсткої регламентації з боку центральних органів влади. Разом із тим реалізація наданої автономії безпосередньо залежить від професійної готовності педагога до роботи в гуманістичній парадигмі.

Гуманізація освіти передбачає її орієнтацію на особистісну спрямованість, сприйняття освітнього процесу як шляху розвитку та самоствердження особистості, а також як засобу її соціальної стійкості та захисту в умовах ринкової економіки. До фундаментальних засад навчально-виховної діяльності викладача належать: ґрунтовна підготовка з дидактики та вікової психології, володіння методиками проблемно-розвивального навчання, а також здатність до творчої імплементації педагогічних технологій. Саме ці концептуальні засади гуманізації та професійної майстерності вчителя стали фундаментом для сучасних трансформаційних процесів у вітчизняній освіті [26, с. 27].

Реформування української системи освіти, зокрема впровадження концепції «Нова українська школа» (НУШ), є об'єктивною необхідністю часу, спрямованою на приведення галузі у відповідність із загальноприйнятими світовими стандартами. Проведення докорінної реформи загальної середньої освіти сприятиме подоланню негативних тенденцій, забезпеченню соціальної рівності та згуртованості, економічному розвитку і конкурентоспроможності держави [54].

При цьому стратегічна мета реформування полягає не у формальній зміні структури системи, а у створенні сприятливих умов для формування всебічно розвиненої, критично мислячої особистості, здатної до самореалізації та збереження й примноження національних соціокультурних традицій.

Досягнення зазначеної мети можливе лише за умови дотримання принципу демократизації освіти. Вона забезпечує розширення прав і відповідальності як педагога, так і учня, сприяючи реалізації суб’єкт-суб’єктної взаємодії (співпраці) між ними. У цьому контексті демократизація та гуманізація постають як єдиний процес визнання індивідуальної унікальності кожного учасника навчання. Справжня рівність в освіті має полягати не

в уніфікації вимог, а у забезпеченні рівних прав і можливостей для найбільш повного розвитку та життєвої самореалізації здібностей кожної особистості [19].

Освітній процес у закладах освіти має ґрунтуватися на принципах активної співпраці всіх його суб'єктів. У цьому контексті педагогіка співпраці постає не лише як сукупність психологічних аспектів – взаємної довіри, розуміння та вимогливості, – а як стратегічна орієнтація навчання на кінцевий результат. Таким результатом є формування суб'єктності учня (студента), що є запорукою підготовки добре підготовленого, конкурентоспроможного фахівця, здатного до ефективної самореалізації на сучасному ринку праці [6].

Ефективна орієнтація на кінцевий результат вимагає чіткої структуризації самого процесу управління, теоретичні засади якого були закладені ще на межі XIX–XX століть. Зокрема, один із засновників класичної теорії менеджменту А. Файоль визначив управлінський процес як сукупність п'яти базових функцій, що не втратили своєї актуальності й дотепер: передбачення (вивчення майбутнього та планування); організація (створення необхідних ресурсів та структури); розпорядництво (керівництво персоналом); координація (узгодження зусиль працівників) та контроль [65].

Подальший розвиток уявлень про структуру управління дозволяє розглядати його функції не просто як перелік, а як складну систему. Зокрема, у концепції В. Маслова управлінські функції представлені у вигляді «ієрархічно організованої системи завдань» [41]. Відповідно до цієї моделі:

- на першому, найвищому рівні, знаходяться цільові функції, що визначають стратегію розвитку закладу;
- другий рівень охоплює соціально-психологічні функції, спрямовані на регулювання міжособистісних відносин у колективі;
- третій рівень складають операційні функції, які забезпечують безпосереднє виконання щоденних завдань.

Реалізація зазначеної системи завдань у сучасних умовах вимагає гнучкості та децентралізації. Відтак, функціонування і розвиток освітньої галузі

має ґрунтуватися на оптимальному поєднанні централізованого управління та автономії закладів освіти. Це передбачає активну участь широкої громадськості, творчих спілок та інших інституцій у процесах ухвалення рішень, що дозволяє забезпечити узгодженість усіх ланок системи та підвищити ефективність управління нею [1].

Така зміна пріоритетів свідчить про глибоку трансформацію управлінської парадигми: сьогодні на зміну авторитарній філософії «впливу» приходить філософія «взаємодії», «співробітництва» та «рефлексивного управління». Осмислення цих ідей крізь призму сучасного менеджменту дає підстави для виокремлення та розробки самостійного науково-прикладного напряму – внутрішньошкільного менеджменту [39].

Водночас перехід до рефлексивного управління та автономії закладу не знімає з менеджера відповідальності за результативність освітнього процесу. Оскільки останній є складною динамічною системою, він не завжди розгортається за заздалегідь наміченим планом. Постійне виникнення непередбачених обставин актуалізує роль педагогічного контролю, який дозволяє своєчасно виявляти труднощі в навчально-виховній діяльності, діагностувати причини відхилень від програм та оперативно корегувати хід їх виконання [31].

У сучасних умовах перед керівниками постає низка стратегічних запитань, що визначають ефективність внутрішньошкільного менеджменту [16]:

- Як організувати ефективний освітній процес з урахуванням специфіки конкретного закладу?
- Як об’єктивно оцінити реальний внесок педагогічного колективу в підготовку конкурентоспроможних фахівців?
- Чи можливий дієвий контроль за інтелектуальним розвитком учнів та як забезпечити спадкоємність між загальною середньою та вищою освітою?

У вирішенні цих та багатьох інших прикладних завдань ключову роль відіграє управлінський контроль. Попри його фундаментальне значення,

у науковій спільноті й досі немає єдиного підходу до класифікації цього явища, що потребує детальнішого аналізу існуючих поглядів.

Аналіз наукових підходів дозволяє структурувати систему управлінського контролю за кількома векторами. Зокрема, за критерієм періодичності традиційно виокремлюють поточний, тематичний, періодичний та підсумковий види контролю. Головним завданням такої діяльності є не лише перевірка рівня знань, умінь і навичок здобувачів освіти, а й комплексна оцінка професійної компетентності педагогічного персоналу.

Специфіка контрольних заходів у сучасних закладах визначається необхідністю моніторингу обох складників підготовки: загальноосвітнього та професійного. Для забезпечення об’єктивності результатів використовується розгалужена система методів, до яких дослідники відносять [17]:

- усні перевірки (бесіди, семінари, презентації, взаємоконтроль);
- письмові та графічні форми (реферати, есе, контрольні роботи, розробка схем і таблиць);
- практичні методи (лабораторні дослідження, досліди, проєктна діяльність) та інструментальний контроль із застосуванням сучасних технічних засобів.

Варто наголосити, що змістовне наповнення контролю має виходити за межі простої фіксації оцінок. У межах внутрішньошкільного менеджменту його вектори спрямовані на забезпечення якості розвитку учнів відповідно до державних стандартів, зміцнення кадрового потенціалу та формування творчого освітнього середовища [13].

Розбіжності в поглядах науковців на типологію контролю свідчать про складність цього явища. Так, В. Григораш акцентує увагу на практичній доцільності тематичного та фронтального контролю [13]. Водночас у працях Р. Жоги [17], О. Мармази [39] та інших дослідників запропоновано класифікацію за об’єктом спрямування, що дозволяє виокремити персональний, класно-узагальнювальний, тематично-узагальнювальний і комплексно-узагальнювальний види контролю.

Логічним результатом контролю є оцінювання результатів навчання, що в офіційній документації фіксують у формі балів. У контексті внутрішньошкільного менеджменту важливо розрізняти ці категорії: оцінювання постає як комплексний аналітичний процес визначення якості діяльності (учнів, педагогів чи керівників), тоді як бал є лише його формалізованим, цифровим вираженням.

Процес оцінювання знань можна здійснювати за трьома основними підходами [13]:

- особистісним (зіставлення поточних досягнень учня з його власними попередніми результатами);
- порівняльним (порівняння з успіхами інших учасників освітнього процесу);
- нормативним (визначення відповідності результатів критеріям державних стандартів).

Попри те, що в масовій практиці все ще переважає порівняльний підхід, стратегія гуманізації освіти вимагає зміщення акцентів на особистісний розвиток особистості.

Порядок проведення контрольних заходів та правила оцінювання становлять частину нормативного забезпечення закладу. Правова база управління закладом освіти формується на основі його Статуту та внутрішніх регламентів, перелік яких чітко визначається чинними законодавчо-нормативними актами державних органів [21].

Водночас варто враховувати, що регулювання та контроль є одними з найбільш складних і трудомістких функцій менеджменту. Це зумовлено передусім багатогранною системою міжособистісних відносин, у межах якої функціонує заклад освіти: «учень – учень», «учитель – учень», «директор – учитель», «керівник – батьки» тощо. Безліч таких соціальних комбінацій, що виникають в освітньому процесі, потребує розроблення гнучких критеріїв оцінювання для кожної сторони діяльності. Саме ця розгалуженість внутрішніх зв’язків та необхідність забезпечення об’єктивності в умовах суб’єктивного сприйняття пояснюють високу складність регулюючої та контролюючої

функцій управління [31].

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що управлінський контроль є невід'ємною складовою кожного етапу діяльності освітньої установи. Він має здійснюватися виключно фахівцями-професіоналами, що нівелює будь-які підстави для сумнівів у їхній об'єктивності та неупередженості. Важливою умовою ефективності менеджменту є систематичність контрольних заходів

Як правило, керівник розробляє план-графік внутрішньошкільного контролю, який узгоджується із загальним планом роботи закладу. На його основі викладачі визначають терміни контрольних заходів, які можуть відвідати директор або заступник директора з навчальної роботи. Важливим етичним аспектом є відкритість: педагог має бути заздалегідь поінформований про майбутній візит адміністрації, що сприяє створенню атмосфери довіри та професійної співпраці [65].

Отже, професіоналізм перевіряючого, об'єктивність, систематичність є основними вимогами до здійснення контролю. Проте не менш значущим є прояв доброзичливості та щирої зацікавленості результатами діяльності як вчителя, так і учнів.

Управлінський контроль в умовах освітнього процесу не сковує творчої ініціативи, оскільки базується на науково обґрунтованих критеріях. Об'єктивними критеріями навчально-виховної діяльності викладачів є позитивні зміни в професійно важливих психофізичних і особистісних якостях учнів і рівнях засвоєння ними знань з профілюючих предметів.

Фундаментальною ідеєю особистісно орієнтованої освіти є зміщення акцентів: предметом опанування стає не високий бал та засоби його стимуляції, а сам шлях до знань, аналіз способів навчальної дії та розвиток критичного мислення [13]. Отже, сучасний внутрішньошкільний менеджмент має здійснювати контроль не лише за кінцевим результатом, а й за способами засвоєння знань, якістю мислення та характером діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу.

Важливо наголосити, що управлінська діяльність є наскрізною та супроводжує людину на всіх етапах безперервної освіти: від дошкільного виховання до наукових ступенів аспірантури й докторантури. Саме менеджмент забезпечує стабільність процесу формування повноцінної особистості впродовж усього життя.

Сутність комплексного управління підготовкою здобувачів освіти полягає в органічній єдності навчально-виховної, науково-дослідної роботи та розвитку учнівського (студентського) самоврядування. Ефективність такої системи критично залежить від соціально-психологічного клімату в колективі та спрямованості кожного його члена на успішне вирішення спільних завдань [4].

Варто враховувати, що дії педагога в процесі професійної взаємодії детерміновані комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, вплив яких змінюється залежно від конкретної педагогічної ситуації. Проте будь-яка управлінська дія в освітній сфері стає реальною лише за умови дотримання двох базових вимог:

1) наявність достатньої кількості виконавців із належним рівнем професійної кваліфікації;
2) наявність мотиваційного складника, що спонукає колектив до активної реалізації ухвалених рішень.

Проте ефективність цих внутрішніх управлінських зусиль сьогодні напряму залежить від критичних зовнішніх трансформацій, які переживає українське суспільство [4].

Зокрема, аналіз сучасного стану освітньої галузі свідчить про глибоку кризу ресурсів. Російсько-українська війна постала як новий критичний виклик, що призвів до суттєвого скорочення мережі шкіл та контингенту учнів. За офіційними даними Міністерства освіти і науки України, значна кількість дітей була змушена змінити місце проживання або виїхати за кордон, що зумовило необхідність адаптації управлінських процесів до умов воєнного стану. На жаль, внаслідок системної демографічної кризи найближчим часом не варто очікувати зростання чисельності здобувачів освіти. Загострення цих проблем

підкреслює диспропорції у використанні кадрового потенціалу: для порівняння, у Європі в середньому на одного вчителя припадає 13–15 учнів, тоді як в Україні цей показник становить 10 учнів на педагога [43, с. 5].

Зазначені тенденції зумовлюють зростання конкуренції на ринку товарів і послуг, де ключовим показником успішності стає конкурентоспроможність. Це змушує сучасні організації приділяти особливу увагу стратегічному управлінню власним іміджем.

Проблеми ідентифікації та позиціонування є не менш актуальними і для соціальних інститутів, зокрема для сфери освіти, яка виступає фундатором надання специфічних суспільно значущих послуг.

В умовах збільшення ваги іміджу організацій освіти та роботи з громадськістю на перший план виходить PR як одна з функцій управління.

Паблік рілейшнз (зв’язки з громадськістю) – це одне з ключових понять менеджменту, функція управління, що сприяє встановленню та підтримці співпраці між закладами освіти та громадськістю. Основною її метою є формування сприятливого образу або іміджу навчального закладу в очах громадськості, а також потенційних споживачів освітніх послуг [68, с. 309].

Система засобів PR-діяльності становить собою широкий спектр методів, програм та технологій, що постійно еволюціонують, використовуючи різноманітні канали взаємодії із суб'єктами комунікації. Застосування PR-технологій дозволяє ефективно виконувати низку стратегічних управлінських завдань [55, с. 15]:

- забезпечувати керівництво закладу об'єктивною інформацією про громадську думку для розроблення адекватних управлінських рішень;
- гармонізувати діяльність організації з інтересами громадськості;
- використовувати прикладні дослідження та принципи відкритої комунікації як ключові інструменти розвитку освітньої установи.

Отже, сучасний стан освітньої галузі в Україні вимагає системного реформування управлінської діяльності на засадах інноваційного менеджменту. Однією з його визначальних функцій постає паблік рілейшнз (зв’язки

з громадськістю), дослідженню яких і присвячена ця робота. Для глибокого розуміння сутності цього явища доцільно проаналізувати генезис та історичні етапи становлення PR у світовій та вітчизняній практиці управління.

1.2 Історія становлення та сучасний стан паблік рілейшнз як технології управління

Потреба у комунікації та прагнення представити себе в найкращому світлі існували протягом усієї історії людства. Для обміну інформацією використовувався широкий спектр методів: від настінних написів у печерах та давньоєгипетських папірусів до сучасних прямих ефірів у форматі потокового відео. Еволюція цих інструментів і каналів зв'язку дозволила людям не лише оперативно поширювати важливі відомості, а й тримати суспільство в курсі актуальних подій. Саме ці історичні форми взаємодії заклали фундамент того, що сьогодні визначається як зв'язки з громадськістю або паблік рілейшнз (PR).

У науковій літературі історію становлення PR традиційно поділяють на чотири ключові етапи: епоху зародження (прото-PR), епоху друку, епоху мас-медіа та епоху цифрових і соціальних комунікацій [2, с. 111].

Однією з перших форм графічної комунікації в історії людства стали наскальні написи. Використовуючи пігменти з рослинних соків, мінералів або крові тварин, первісні люди створювали візуальні повідомлення. Найбільш поширена наукова теорія стверджує, що ці малюнки виконували прагматичну функцію – слугували інструкціями для громади щодо безпечного споживання певних видів тварин. Найдавніші зразки такої комунікації зафіксовані в печерах Ель-Кастільо (Іспанія), на півдні Франції та на острові Сулавесі (Індонезія).

Подальший розвиток інструментів впливу на суспільну свідомість спостерігається у Стародавньому Єгипті. «Священні малюнки» (ієрогліфи), що створювалися представниками правлячих династій, жерцями та чиновниками, мали на меті не лише фіксацію релігійних обрядів чи магічних текстів, а й прославлення біографій фараонів та увічнення їхніх здобутків (наприклад, зведення пірамід). Це можна вважати ранньою формою державного

іміджмейкінгу.

Особливого значення зв'язки з громадськістю набули в античному світі. Приблизно у 469 р. до н. е. видатні грецькі філософи (Сократ, Платон, Аристотель) вперше концептуалізували цінність громадської думки. Саме в цей період мистецтво переконання виокремлюється в самостійну дисципліну – риторику. Публічні виступи стали ключовим інструментом впливу на соціум, закладаючи засади сучасної політичної комунікації та усних публікацій [2, с. 115].

Новим етапом розвитку комунікаційних технологій стала поява у III–I ст. до н. е. перших рукописних документів і книг. Сама етимологія терміну «рукопис» (від лат. *«libri manu scripti»* – книги, написані від руки) підкреслює індивідуалізацію процесу створення інформації. Оскільки папір на той час ще не набув масового поширення, основним носієм виступав пергамент, що забезпечував тривале зберігання даних [74, с. 550].

Визначними пам'ятками цього періоду є Кумранські рукописи (III ст. до н. е. – I ст. н. е.), які мають фундаментальне історичне, релігійне та лінгвістичне значення для розуміння тогочасних суспільних процесів. Особливу роль у системі античних комунікацій відігравала Олександрійська бібліотека. Володіючи фондом у понад півмільйона сувоїв, вона функціонувала не лише як архів, а й як потужний інтелектуальний хаб – місце зустрічі вчених та мислителів, де відбувалися апробація ідей та формування тогочасної наукової еліти [5].

Саме в цей період закладаються основи архівування та структурування інформації, що згодом стало невід'ємною частиною управлінського та інформаційного супроводу діяльності будь-якої інституції.

Яскравим прикладом політичного PR в античності є діяльність Юлія Цезаря, який у 50 р. до н. е. написав «Записки про Галльську війну». Фактично це була перша масштабна передвиборча кампанія: автор популяризував свої військові здобутки, щоб переконати римський народ у своїй винятковості як лідера

держави. Подібна технологія публікації біографій та переліку заслуг залишається актуальною для політичних діячів і донині [30].

Розвиток релігійних комунікацій у I ст. н. е. пов'язаний з діяльністю Апостола Павла. Його подорожі Середземномор'ям та розповсюдження християнських Писань можна розглядати як приклад формування та просування ідеологічного дискурсу. Пізніше, у 394 р. н. е., Святий Августин фактично виконував функції, що відповідають обов'язкам сучасного директора зі зв'язків з громадськістю при імператорському дворі. Його регулярні хвалебні промови на честь правителя перед широким загалом за своїм форматом та цільовим спрямуванням нагадували сучасні прес-конференції.

Східна традиція управління також демонструвала розвиток каналів інформування. Так, за часів династії Хань у Китаї з'явилися рукописні інформаційні бюлетені для урядовців, які згодом, у VIII–IX ст. (період династії Тан), трансформувалися у сталу систему поширення письмових новин.

Період між VII і XIII ст. називається епохою релігійного рукопису. Однак XIII ст. викликав хвилюючі зміни в сфері письмового слова.

Чингісхан, створюючи величезну Монгольську імперію, запровадив інноваційну систему поштових станцій та кур'єрську службу. Ця мережа дозволяла оперативно передавати накази та новини на великі відстані, що стало прототипом системи стратегічних державних комунікацій. Запроваджена Чингісханом мережа поштових станцій стала важливим кроком у розвитку стратегічних комунікацій, проте вона все ще базувалася на рукописному способі передачі інформації, що обмежувало швидкість та масовість поширення ідей.

Справжній цивілізаційний прорив у сфері публічних комунікацій стався у 1440-х рр. у Майнці (Німеччина), де Йоганн Гутенберг здійснив революцію в поліграфічному виробництві, винайшовши друкарський верстат. Творчо адаптувавши конструкцію винного преса та застосувавши рухомі металеві літери, він створив технологію, що дозволила тиражувати документи з мінімальними витратами та у великих обсягах. Це поклало край монополії на

знання та заклало фундамент для формування епохи друку, де інформація вперше стала доступною для широких верств суспільства, що є ключовою передумовою виникнення зв'язків з громадськістю в їх сучасному розумінні [63, с. 50].

Технологічний прорив, зумовлений винаходом Гутенберга, став каталізатором для поширення пропаганди як методу масового впливу на суспільні погляди. Друкарський верстат надав політичним та релігійним діячам безпрецедентний інструмент для трансляції ідей у маси, що набуло особливої ваги в період становлення демократичних інститутів та здобуття громадянами права голосу.

Етимологія терміну «пропаганда» (від лат. *propaganda* – те, що має бути поширене) первісно була позбавлена негативного змісту. Слово увійшло в активний вжиток за часів папи Григорія XIII (1572-1585), а згодом було офіційно закріплено у 1622 році (папою Григорієм XV) зі створенням Sacra Congregatio de Propaganda Fide (Священна конгрегація пропаганди віри) – спеціальної комісії кардиналів, відповідальної за поширення католицизму в некатолицьких країнах [30, с. 66]. Відтак, у своєму витоку пропаганда була стратегічною комунікативною функцією церкви, спрямованою на зміцнення ідеологічного впливу через систематичне розповсюдження інформації.

Саме цей досвід релігійних інституцій став фундаментом для майбутніх технологій управління громадською думкою, які згодом трансформувались у сучасні зв'язки з громадськістю

Досвід релігійних інституцій згодом був успішно адаптований у політичній сфері, зокрема під час боротьби за незалежність США. Одного з батьків-засновників, Семюела Адамса, історики справедливо називають «майстром пропаганди» за його вміння формувати політичні меседжі, спрямовані на опір британській монархії. Саме він та його однодумці організували 16 грудня 1773 р. резонансну подію – «Бостонське чаювання» [30, с.73].

За своєю суттю це був перший масовий політичний акт непокори в колоніях: протестуючи проти податкової політики Британії, американські колоністи знищили вантаж чаю, скинувши його в гавань Бостона. У контексті PR цей епізод вважається класичним прикладом створення інформаційного приводу – подією, що була ретельно спланована для привернення уваги та формування потужного суспільного резонансу.

Інший видатний діяч того часу, Бенджамін Франклін, максимально ефективно використовував можливості друкарського верстата для проведення масштабних соціальних кампаній. Його діяльність була спрямована на боротьбу проти рабства, зміцнення національної безпеки та системне реформування американської освіти.

Вагомий внесок у розвиток мистецтва переконання зробив Томас Пейн. Під час Американської революції він написав серію памфлетів під назвою «Американська криза». Ці тексти мали на меті підняти бойовий дух армії генерала Джорджа Вашингтона та запобігти дезертирству, демонструючи силу слова як інструменту кризових комунікацій та управління моральним станом війська.

Інструменти зв’язків з громадськістю залишалися актуальними і в європейському політичному контексті кінця XVIII століття. Помітним прикладом використання технології персонального іміджу для досягнення політичних цілей стала діяльність герцогині Джорджіани Девонширської в Англії. Активно агітуючи за кандидата від партії вігів Чарльза Джеймса Фокса, вона використовувала власний високий соціальний статус та публічний авторитет для підвищення рейтингу політика. Успіх цієї кампанії підтвердив ефективність залучення лідерів думок до процесу формування позитивної громадської думки та популяризації політичних програм.

У своєму сучасному розумінні зв’язки з громадськістю як цілеспрямована діяльність почали окреслюватися ще у XVIII ст., проте офіційне закріплення та концептуалізація терміну «public relations» відбулися вже на початку XIX ст. Вважається, що цей вираз уперше використав президент США Томас

Джефферсон (1743–1826) у своєму посланні до Конгресу «Про становище в країні» (1807 р.). У тогочасному контексті поняття PR означало зусилля політичних інститутів, спрямовані на формування суспільної довіри в національному масштабі. Така зміна акцентів у державній комунікації не лише легітимізувала термін, а й фактично відкрила в Америці шлях для подальшого формування та стрімкого розвитку індустрії паблік рілейшнз як самостійної галузі професійної діяльності [53].

Динаміка XX століття стала потужним каталізатором розвитку зв'язків з громадськістю завдяки таким винаходам, як радіозв'язок (1900), телебачення (1939), Інтернет (1969) та стільниковий зв'язок (1973). Поява цих технологій дозволила масштабувати інформаційний вплив до глобального рівня, що не лише прискорило передачу відомостей, а й докорінно змінило методи управління ними. Саме в цей період PR остаточно виокремлюється в самостійну професійну галузь.

Стрімкий розвиток засобів масової комунікації на межі століть заклав фундамент для проведення наймасштабніших PR-кампаній в історії. Відтак початком професійної ери вважається 1903 рік, коли Айві Ледбеттер Лі почав консультувати Джона Д. Рокфеллера. У період гострих соціальних конфліктів у вугільній та залізничній галузях, Лі запропонував інноваційну на той час стратегію «відкритих дверей». Замість замовчування фактів аварій та ігнорування страйків, він рекомендував керівництву налагодити прямий діалог із робітниками та пресою [58].

Результатом стало перше в історії позитивне висвітлення діяльності великої корпорації. Айві Лі сформулював фундаментальні принципи професії:

1) завжди говорити правду;
2) оперувати лише точними фактами;
3) забезпечувати прямий доступ PR-менеджера до вищого керівництва для впливу на ухвалення рішень.

Подальша професіоналізація галузі пов'язана з ім'ям Едварда Бернейса. У 1918 році він продемонстрував важливість стратегічного таймінгу,

порадивши уряду нової Чехословацької республіки оголосити про незалежність у понеділок замість неділі, щоб забезпечити максимальний медійний резонанс у будній день. Бернейс і Лі спільно розвивали концепцію соціальної відповідальності бізнесу, підкреслюючи, що компанія повинна не лише декларувати цінності, а й здійснювати реальні «добрі справи» [25, с. 90].

Водночас Бернейс активно впроваджував наукові методи психоаналізу в комерційний сектор, розглядаючи PR як інструмент формування нових суспільних звичок. Саме тому на початку XX століття, на тлі активізації руху за права жінок, ним було реалізовано один із найбільш резонансних проєктів у сфері психології мас. Тютюнова компанія «Lucky Strike» залучила Едварда Бернейса – одного з піонерів сучасного PR – для розширення ринку збуту продукції [27, с. 25].

Провівши аналіз, Бернейс виявив, що значна частина потенційних споживачів (жінки) уникала паління через існуюче суспільне табу: паління жінки в публічному місці вважалося непристойним та асоціювалося з низьким соціальним статусом [3].

Для трансформації цього негативного сприйняття Бернейс застосував інноваційний підхід: він штучно надав акту паління значення символу боротьби за жіночу емансипацію. Під час пасхального параду в Нью-Йорку була організована акція, де спеціально найняті жінки демонстративно закурили сигарети, які отримали назву «смолоскипи свободи» [3].

Висвітлення цієї події у світових медіа призвело до радикальної зміни суспільної норми: паління перестало бути ознакою маргінальності й стало символом незалежності та рівноправ'я. Результатом цієї стратегії стало не лише стрімке зростання продажів компанії, а й успішна демонстрація можливостей PR у сфері управління масовими підсвідомими установками [58].

Невід'ємною складовою еволюції системи паблік рілейшнз став розвиток професійних об'єднань, суб'єктів регламентації PR-діяльності, особливо інституцій самоврядування і саморегулювання цієї діяльності, а саме – організація професійних асоціацій і товариств фахівців, котрі спеціалізуються

на зв’язках із громадськістю.

Окрім розвитку національних, регіональних і міжнародних професійних організацій та асоціацій, важливою складовою глобалізації системи паблик рілейшнз було збагачення її функцій у розв’язанні нових проблем міжнародного масштабу. З приходом інформаційного суспільства, з притаманними йому процесами глобалізації комунікаційних мереж, зростанням суперництва за вплив на громадську думку, практика паблик рілейшнз стала більш складною і всепроникною, досягши світових масштабів [25, с. 121].

Початок XXI століття ознаменувався новим етапом розвитку PR, коли Інтернет став основною платформою вільного доступу до інформації. Виборча кампанія Барака Обами у 2008 році стала хрестоматійним прикладом ефективного використання соціальних медіа (Facebook, Twitter, YouTube) для встановлення зв’язку з виборцями. Ставка на цифрову комунікацію дозволила Обамі отримати рекордні 70% голосів молоді (віком до 25 років), що підтвердило зміну парадигми: соціальні мережі стали ключовим інструментом впливу та мобілізації громадської думки [30, с. 66].

Отже, у XX–XXI ст. роль зв’язків з громадськістю суттєво трансформувалася: із засобу однобічного впливу вони перетворилися на інструмент побудови стратегічних партнерських відносин та управління позитивним суспільним іміджем. У сучасних умовах PR виступає фундаментом довіри між організацією та соціумом, забезпечуючи стійкість інституцій у динамічному інформаційному середовищі.

З огляду на постійну появу інноваційних технологій, сфера зв’язків з громадськістю продовжує динамічно трансформуватися. У наступному підрозділі нашого дослідження ми розглянемо заклад освіти як специфічний об’єкт паблік рілейшнз, проаналізувавши особливості застосування цих інструментів у освітньому менеджменті.

1.3 Характеристика закладу освіти як об'єкта PR-діяльності

На сучасному ринку освітніх послуг спостерігається високий рівень конкуренції між державними та приватними інституціями. У таких умовах якість навчання стає визначальним фактором, на який орієнтуються споживачі. Пошук установи середньої освіти, що здатна забезпечити належний рівень підготовки та всебічний розвиток дитини, перетворюється для батьків на складну й актуальну проблему.

Саме тому, задля зміцнення позицій закладу в конкурентному середовищі, необхідною є розробка грамотного стратегічного плану з позиціонування освітніх послуг. Це завдання можна реалізувати тільки за допомогою засобів PR-технологій, які допомагають створити імідж, що є гарантом надійного бренду освітнього закладу. У загальному значенні PR в освіті – це створення позитивної громадської думки про заклад для його успішної роботи та підвищення репутації [68, с. 308].

Трансформація зав'язків з громадськістю в сучасних умовах зумовлює необхідність їх імплементації у некомерційні сфери, зокрема в систему освіти. Характеристика закладу освіти як об'єкта PR-діяльності має свою специфіку: на відміну від бізнес-структур, освітні установи часто обмежені у бюджетних ресурсах та фаховій підтримці. Проте в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг, PR стає не просто новим терміном, а життєво необхідним інструментом менеджменту [47, с. 147].

На сьогодні стан наукової розробки цієї тематики свідчить про відсутність комплексного аналізу PR-технологій саме в освітній галузі. Більшість досліджень має фрагментарний характер, що актуалізує мету нашого наукового пошуку – дослідити особливості та структурні елементи PR-процесу в системі управління закладами освіти.

Для глибокого розуміння об'єкта дослідження слід враховувати структуру національної системи освіти. Згідно з українським законодавством, заклади загальної середньої освіти поділяються на три ступені: початкову

школу, гімназію та ліцей [21]. Як правило, сучасні українські школи передбачають спільне навчання (за винятком окремих релігійних закладів, діяльність яких регламентована законом), що створює широке поле для комунікації з різнорідними цільовими аудиторіями: учнями, батьками, педагогами та місцевою громадою.

У сучасному світі школа відіграє визначальну роль у реалізації права особи на освіту. Саме слово «школа» (від грец. *σχολή* – «відпочинок», «навчання») сьогодні символізує інституцію, що виконує фундаментальну функцію у розвитку особистості. Важливим аспектом є тривалість цієї взаємодії: якщо дошкільна освіта триває 3–4 роки, а вища – 4–6 років, то в школі дитина перебуває протягом 12 років [21]. Саме за цей тривалий період відбуваються ключові етапи соціалізації та формування особистості, що перетворюють школу на унікальний об’єкт для побудови довгострокових комунікаційних стратегій.

Для забезпечення ефективності такої тривалої взаємодії PR-діяльність закладу освіти доцільно структурувати за чотирма взаємопов’язаними етапами, які у світовій практиці отримали назву «система RACE (Research – дослідження, Action – дія; Communication – комунікація; Evaluation – оцінювання)». Ця модель, розроблена американськими науковцями, на сьогодні є найбільш універсальним та ефективним алгоритмом реалізації PR-проєктів у будь-якій сфері, включаючи освітню [42, с. 270].

Важливим етапом технології розробки PR-програми закладу освіти є чітке визначення та сегментація цільових аудиторій. Відповідно до ключових напрямів комунікації, ці аудиторії доцільно розподілити на три основні групи [16, с. 95].

1. Внутрішня аудиторія: здобувачі освіти (учні), педагогічний колектив, адміністрація, а також технічний та допоміжний персонал (бухгалтерія, бібліотека тощо). Ефективний внутрішній PR є запорукою лояльності колективу та формування позитивного внутрішнього мікроклімату.

2. Зовнішня аудиторія: потенційні учні та їхні батьки, органи місцевої та центральної влади, представники бізнес-структур (меценати), громадські об’єднання та партнерські установи освіти.

3. Опосередкована (змішана) аудиторія: засоби масової інформації, лідери громадської думки, випускники закладу та місцева спільнота. Ця група не є прямим учасником освітнього процесу, проте суттєво впливає на формування репутації закладу та поширення інформації про нього.

Окремим стратегічним вектором PR-діяльності є налагодження зв’язків із місцевою владою та засобами масової інформації. Конструктивна взаємодія з владними структурами може проявлятися у наданні додаткового фінансування, підтримці інноваційних статусів установи чи отриманні позитивних відгуків на муніципальному рівні. Своєю чергою, побудова довірливих відносин зі ЗМІ забезпечує закладу об’єктивне висвітлення його діяльності та зміцнення репутаційного капіталу [68, с. 309].

Крім сегментації аудиторій, на цьому етапі визначається таймінг PR-програми. Характерною особливістю освітнього PR є його виражена сезонність, що безпосередньо залежить від рамок навчального року. Відтак, піки комунікаційної активності (наприклад, кампанії з набору учнів, дні відкритих дверей) мають бути синхронізовані з календарем освітнього процесу.

Необхідно враховувати, що суспільні відносини в освіті нерозривно пов’язані з економічними реаліями. Освіта, як стратегічна галузь, функціонує в межах певних соціально-економічних відносин, які сьогодні значною мірою зумовлені складним економічним та безпековим становищем України.

В українському контексті поняття PR тривалий час асоціювалося переважно з політичними процесами та виборчими кампаніями. Попри те, що для залучення уваги до освітніх послуг застосування PR-технологій є критично необхідним, ця сфера в Україні залишається недостатньо вивченою. На сьогодні спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців, оскільки більшість експертів із комунікацій орієнтована на роботу в комерційному секторі.

Разом з тим, не можна стверджувати, що заклади освіти зовсім не займаються зв'язками з громадськістю. Проте часто ця діяльність має стихійний, «несвідомий» характер: проведення батьківських зборів, «днів відкритих дверей», участь у благодійних акціях чи спортивних змаганнях – все це елементи комунікації. Однак без системного підходу така активність тяжіє радше до прямої пропаганди послуг, ніж до професійного PR, спрямованого на побудову довгострокової довіри [65, с. 30].

Для переходу від стихійної до професійної PR-діяльності сучасний заклад освіти має використовувати комплексний набір інструментів [68, с. 309].

- Цифрові комунікації: офіційний вебсайт закладу (як головне інформаційне вітрило), активні сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) для оперативного зв'язку з молоддю та батьками.
- Візуальна ідентичність (брендинг): наявність логотипу, фірмових кольорів та унікального стилю оформлення приміщень, що формує впізнаваність бренду школи.
- Подієвий менеджмент (Event PR): не лише традиційні лінійки, а й наукові пікніки, воркшопи для батьків, зустрічі з успішними випускниками.
- Внутрішні комунікації: шкільні чати, електронні розсилки для вчителів та учнівські медіапроєкти.

Використання зазначених інструментів стає ефективним лише за умови системного підходу до менеджменту. У цьому контексті паблік рілейшнз виступає однією з ключових функцій управління закладом освіти. PR сприяє налагодженню комунікації та співробітництва між організаціями, підтримує взаєморозуміння, а також допомагає керівництву оперативно отримувати інформацію про стан громадської думки. Це дозволяє адміністрації розробляти дієві заходи, вчасно виявляти тенденції та бути готовою до динамічних змін у соціумі [31].

Важливим аспектом професійної діяльності є робота з медіапростором. Надаючи ЗМІ відомості про заклад освіти та розсилаючи прес-релізи з новинами, що є актуальними для широкого загалу, можна обґрунтовано

очікувати на їх публікацію. Головною умовою успішної взаємодії є суспільна значущість інформації – вона має бути цікавою не лише всередині колективу, а й за межами освітньої установи.

Цінною та привабливою для медіа може бути не тільки офіційна історія закладу, а й незвичайні факти, резонансні події або ж життєписи яскравих особистостей – відомих випускників чи педагогів, які працювали або навчалися в ньому. Усе, що здатне здивувати та справити позитивне враження на аудиторію, стає потужним інструментом формування репутації.

Використання спеціальних заходів, різноманітних акцій та резонансних подій створює необхідні умови для залучення цільових аудиторій, розширення партнерських відносин та залучення додаткових інвестицій. Отже, сучасна система PR в освіті стає фундаментом для встановлення продуктивної співпраці з державною і місцевою владою та забезпечення сталого розвитку навчального закладу [36, с. 150].

Ефективність вибору конкретного PR-заходу безпосередньо залежить від цільового адресата та мети комунікації. У роботі з батьками та учнями критично важливим є безпосереднє, «живе» спілкування. Саме тому День відкритих дверей залишається ключовим заходом: він дозволяє майбутнім школярам та їхнім батькам побачити життя закладу зсередини, поспілкуватися з учителями та відчути атмосферу школи.

Взаємодія із зовнішніми партнерами (наприклад, благодійними фондами, місцевими підприємствами чи закладами вищої освіти) вимагає інших форматів: залучення до спільних виховних проєктів, проведення профорієнтаційних зустрічей або масштабних волонтерських акцій [16, с. 63].

Робота із засобами масової інформації також є невід’ємною частиною шкільного PR. Для залучення уваги медіа школа має створювати цікаві інформаційні приводи: запрошувати журналістів на відкриті фестивалі, спортивні змагання чи звіти про успіхи громади. Регулярне розсилання пресрелізів про досягнення учнів та педагогів у місцеві медіа дозволяє формувати позитивний імідж школи за межами її стін [7, с. 75].

Виходячи зі специфіки та принципів PR-кампаній у сфері середньої освіти, розглянемо детальніше конкретні заходи, що підтверджують необхідність раціонального використання комунікаційних інструментів у сучасному закладі.

Залежно від мети та формату, у шкільній практиці розрізняють такі види науково-освітніх заходів: конференції (навчальні, науково-практичні, методичні), тематичні семінари та круглі столи. Важливим інструментом формування іміджу є участь закладу у виставках (наприклад, освітніх форумах або ярмарках проєктів). Це дозволяє не лише продемонструвати досягнення установи, а й ефективно використовувати наявні ресурси для прогресу в пріоритетних напрямах діяльності [47].

Для успішного публічності важливо враховувати навіть територіальний контекст: чи розташована школа в історичному місці, чи має її будівля архітектурну цінність. Такі деталі стають частиною унікальної легенди бренду. Також необхідно чітко визначати географію поширення освітніх послуг, залучаючи відповідні медіа — від районних до обласних [47].

Величезні можливості для розширення освітнього середовища надає Інтернет. Цифровий простір дозволяє споживачам дистанційно брати участь в олімпіадах, вікторинах та форумах, які одночасно виконують функцію «сейлз-промоушн» (стимулювання попиту) та безпосередньо надають освітні послуги. Використання Інтернет-технологій сьогодні є критично важливим для масштабування виховного та навчального впливу закладу [66].

Завершальним етапом реалізації будь-якої стратегії має бути оцінка її ефективності. Попри те, що виміряти загальний вплив PR-політики на 100 % неможливо, цілком реально провести якісний та кількісний аналіз окремих заходів та інструментів [30].

Для об’єктивного вимірювання результатів у сфері освітніх послуг найбільш доцільним є застосування таких методів оцінки, як анкетування (опитування), фокус-групи, попереднє тестування та контент-аналіз медіапростору. Системне використання цих інструментів безпосередньо

впливає на якість PR-політики: глибокий аналіз дозволяє вдосконалювати заходи, що, своєю чергою, веде до покращення якості освітніх послуг, професійного зростання колективу та всебічного інтелектуального розвитку молоді [64].

Попри широкий арсенал засобів просування – від традиційних преси, радіо та телебачення до сучасних презентацій, публічних подій – реальний стан комунікацій у державному секторі освіти потребує реформування. На даний момент багато установ використовують радше методи пропаганди, ніж професійні PR-технології. Це неминуче призводить до зниження ефективності позиціонування закладу та обмеження права споживача на свідомий вибір.

Саме професійна PR-діяльність покликана розв'язати цю проблему. Вона має на меті не нав'язування, а якісне інформування споживача про реальний рівень освітніх послуг, кваліфікацію педагогів та переваги закладу, забезпечуючи фундамент для відкритого діалогу між школою та суспільством [39, с. 23].

Загалом, PR-діяльність закладу освіти спрямована на розв'язання двох ключових завдань: ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем (позиціонування на ринку серед конкурентів) та оптимізацію використання внутрішніх ресурсів (розвиток корпоративної культури) [7, с. 13].

Кінцевим результатом стратегічно вибудуваного PR є збалансоване задоволення потреб усіх стейкхолдерів освітнього процесу:

- особи – в отриманні якісної освіти та соціальному визнанні;
- закладу освіти – у формуванні позитивної громадської думки та досягненні високих результатів діяльності;
- співробітників – у професійному зростанні, самореалізації та підвищенні матеріального добробуту;
- партнерів та роботодавців – у якісному поповненні кадрового потенціалу.

Отже, характеристика закладу освіти як об'єкта PR-діяльності підтверджує, що сучасна школа потребує переходу від стихійного інформування до стратегічного управління репутацією. Системне використання

розглянутих інструментів та методів оцінки дозволяє не лише вистояти в умовах конкуренції, а й перетворити освітню установу на відкриту, інноваційну систему, що працює в інтересах усієї громади. Вивчення теоретичних засад та інструментарію PR у першому розділі створює необхідне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів реалізації комунікаційної стратегії на прикладі конкретного закладу освіти.

2. ПРАКТИКА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАСОБАМИ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ

2.1 Аналіз PR-діяльності у базовому закладі освіти

PR-діяльність широко поширилася у всіх сферах життєдіяльності соціуму: політичній, економічній, соціальній. Завдяки інструментам зв'язків із громадськістю різні сфери послуг – від юридичних до державних – стають впізнаваними та конкурентоспроможними. Заклади загальної середньої освіти почали активно впроваджувати ці інструменти порівняно нещодавно, усвідомивши, що PR надає значно ширші можливості для інформування про освітній продукт, ніж традиційна реклама, яка в сучасних умовах демонструє нижчу ефективність.

На сучасному етапі заклади освіти функціонують у межах жорсткої конкуренції. Зміна суспільної парадигми сприйняття освіти та її ролі в професійному становленні майбутніх фахівців змушує школи ретельно працювати над власною стратегією розвитку. Це включає заходи щодо залучення нових учнів, утримання наявного контингенту та формування позитивного образу на ринку освітніх послуг. Більшість навчальних закладів уже має сформований імідж та програми взаємодії з аудиторією, проте це не означає, що технології, що застосовуються, є досконалими чи незмінними [65].

Постає питання: як саме закладу освіти залучити максимальну кількість споживачів та зміцнити свою позицію? Відповідь полягає в постійній оптимізації комунікаційних процесів. Для глибокого аналізу практичних аспектів просування освітніх послуг розглянемо PR-діяльність одного

із закладів загальної середньої освіти міста Харкова – Харківського ліцею № **.

Харківський ліцей є закладом комунальної форми власності з усталеними традиціями та високим кадровим потенціалом. Станом на сьогодні освітній процес забезпечують 40 педагогічних працівників, серед яких 5 мають звання «вчитель-методист» та 9 – «старший вчитель». Контингент закладу становить 431 учень у 17 класах, що свідчить про оптимальну наповнюваність та можливість реалізації індивідуального підходу в комунікації. Фундаментом стратегічного планування закладу є «Стратегія розвитку ліцею». Важливо підкреслити, що цей документ не лише визначає вектори освітньої діяльності, а й передбачає комплекс заходів із PR, спрямованих на зміцнення репутаційного капіталу ліцею. У цьому контексті актуалізується проблема вдосконалення управлінської культури в сфері PR, що вимагає переосмислення традиційних підходів до менеджменту [62].

Діяльність закладу ґрунтується на засадах поєднання єдиноначальності та демократичного самоврядування. На основі аналізу статутних документів, штатного розкладу та ліцензійних умов нами було систематизовано організаційну структуру ліцею (рис. 2.1).

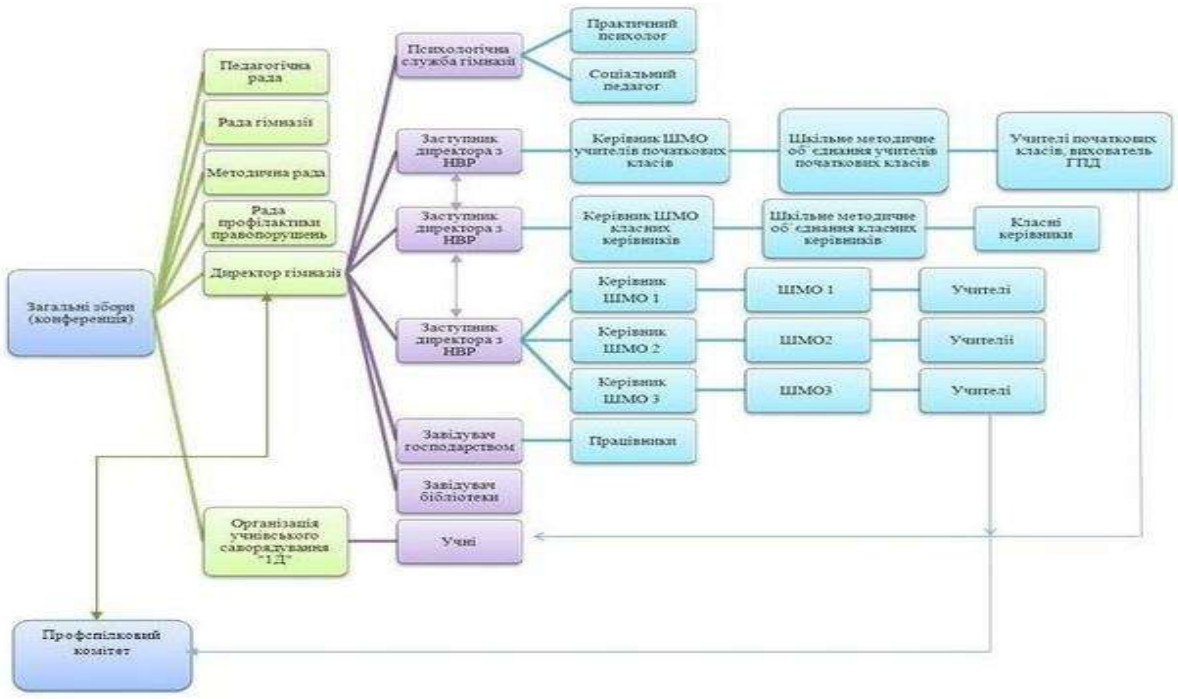


Рис. 2.1. Структура Харківського ліцею № ** Харківської міської ради Харківської області (джерело: адаптовано з [62])

Система управління закладом представлена вертикаллю, до якої входять директор, педагогічна рада та рада профілактики правопорушень. Паралельно функціонує розгалужена мережа органів самоврядування: загальні збори, методична рада, рада ліцею, профспілковий комітет та активна організація учнівського самоврядування «1Д» [32, с. 88]. Саме цей вектор є основним майданчиком для реалізації креативних PR-ініціатив та збору зворотного зв'язку від цільових аудиторій. Така розгалуженість підрозділів дозволяє розподілити комунікаційні завдання: адміністрація формує офіційний імідж, а органи самоврядування наповнюють його «живим» контентом та забезпечують безпосередню взаємодію з громадою [7].

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз офіційного вебсайту ліцею, як ключового інструменту паблік рілейшнз, що формує цифрове обличчя закладу. Сайт виступає основним каналом комунікації, забезпечуючи відкритість та інформаційну прозорість установи.

Візуальне оформлення ресурсу витримане у фірмовому стилі закладу (Додаток А), що забезпечує впізнаваність школи, проте аналіз зручності інтерфейсу (табл. 2.1) вказує на потребу в модернізації. Слід зауважити, що поєднання насичених кольорів фону із дрібним шрифтом у вертикальному меню створює певні бар'єри для відвідувачів, особливо з порушеннями зору, що суперечить сучасним стандартам інклюзивності вебдизайну. Незважаючи на наявність на сторінці окремих елементів для адаптації контенту під потреби осіб із особливими освітніми потребами, їхня технічна реалізація потребує суттєвого доопрацювання. Зокрема, під час тестування було виявлено, що при активації відповідних налаштувань сторінка відображається некоректно (порушується верстка, відбувається накладання елементів), що фактично робить цей інструмент нефункціональним.

Попри певні технічні недоліки, сайт має чітку інформаційну архітектуру. Наявність розгалуженої карти сайту та логічне найменування розділів полегшують навігацію. Контент орієнтований на потреби різних цільових аудиторій: від звітності про фінансову діяльність до новин про шкільне життя.

Однак є повторюваність новинних блоків у нижній частині кожної сторінки, що перевантажує візуальне сприйняття.

Для об'єктивної оцінки функціональності ресурсу нами було проведено аналіз за ключовими критеріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Критерії аналізу офіційного сайту ХЛ №**

№	Інформація	Наявність на сайті
1	Зручний дизайн для мобільного пристрою	-
2	Дизайн не напружує очі, є розділ для слабозорих	Потребує доопрацювання
3	Наявність зручної навігації	Так
4	Логотип є посиланням на головну сторінку	Так
5	Наявність карти сайту	Так
6	Наявність фотогалереї	Так
7	Можливість коментувати матеріали	-
8	Електронні портфоліо вчителів	-
9	Світова гама сайту	Потребує доопрацювання
10	Можливість перейти в соціальну мережу «Instagram», «Facebook»	-

Джерело: упорядковано авторами.

Аналіз отриманих даних дозволяє стверджувати, що сайт виконує свою базову інформаційну функцію (наявна зручна навігація, фотогалерея, логотип-посилання). Проте суттєвим недоліком є відсутність адаптивної версії для мобільних пристроїв та відсутність інтеграції із соціальними мережами. В умовах тотальної цифровізації відсутність прямих посилань на Facebook чи Instagram значно обмежує охоплення молодіжної аудиторії.

Додатковим бар'єром для аналізу є відсутність відкритих лічильників трафіку, що унеможливлює оцінку реальної відвідуваності ресурсу. Виходячи з проведеного аудиту, ми пропонуємо такі першочергові заходи: розвиток офіційних сторінок у соціальних мережах та технічна модернізація сайту для забезпечення його коректного відображення на мобільних пристроях.

Ефективність комунікаційної політики ліцею безпосередньо залежить від глибини розуміння потреб її споживачів. На відміну від комерційного сектору, просування освітніх послуг характеризується підвищеною складністю, оскільки попит формується під впливом різнобічних інтересів цільової аудиторії [42]. Для розробки дієвої стратегії нами було сформовано «портрет цільової

аудиторії» закладу, що базується на таких критеріях:

- вікова ознака;
- гендерна ознака;
- соціальний ознака;
- матеріальна ознака;
- рівень освіти;
- необхідність в отриманні освіти;
- знання інформації про послуги, що надаються ліцеєм;
- готовність почати навчання тощо.

Для верифікації параметрів цільової групи було проведено соціологічне дослідження (анкетування), результати якого дозволили виявити ключові залежності між характеристиками респондентів та їхніми освітніми запитами. Зокрема, у процесі обробки даних (Додаток Б) встановлено, що 88 % опитаних відчувають гостру потребу в забезпеченні якісної освіти для своїх дітей, при цьому більшість респондентів (як чоловіків, так і жінок) уже має вищу освіту, що зумовлює їхні високі вимоги до репутації закладу.

Узагальнені результати залежності між статтю респондентів та їхніми очікуваннями щодо рівня освіти дітей систематизовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Зведений звіт за спостереженнями

	Респонденти					
	Допустимо		Пропущені		Всього	
	N	Відсотки	N	Відсотки	N	Відсотки
VAR1.1 * VAR6.1	8	16,0%	92	84,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR6.2	12	24,0%	88	76,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR6.4	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR6.1	9	18,0%	91	82,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR6.2	13	26,0%	87	74,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR6.3	6	12,0%	94	88,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR6.4	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%

Джерело: упорядковано авторами.

Для зручності математичного оброблення кожна змінна була перетворена у числовий формат (де перша цифра позначає номер питання, а друга – варіант відповіді). Такий підхід дозволяє об’єктивно оцінити структуру попиту та адаптувати інструменти PR до реальних очікувань громади.

Для виявлення залежності змінних було використано спеціальне програмне забезпечення – SPSS, призначене для обробки даних, в тому числі соціологічних досліджень [34]. Наступним етапом аналізу стало з’ясування найбільш прийнятних форм навчання для різних гендерних та вікових груп потенційних споживачів. Результати перехресного групування цих показників систематизовано та представлено у табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Залежність гендерної ознаки та форми навчання

	Респонденти					
	Допустимо		Пропущені		Всього	
	N	Відсотки	N	Відсотки	N	Відсотки
VAR1.1 * VAR8.2	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%
VAR1.1 * AR8.3	20	40,0%	80	60,0%	100	100,0%

Джерело: упорядковано авторами.

Результати кореляційного аналізу (табл. 2.3) свідчать, що як для чоловіків, так і для жінок найбільш прийнятною формою навчання для їхніх дітей у сучасних умовах є дистанційна. Аналогічне зіставлення даних було проведено за віковими категоріями: 26–39 років, 40–49 років, 50–64 та понад 65 років. За підсумками опитування встановлено, що варіант відповіді «від 65 років» виявився незатребуваним (0%). Найбільш репрезентативною групою респондентів стали особи віком від 26 до 39 років, для яких пріоритетною також є дистанційна форма здобуття освіти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Залежність вікової ознаки і форми навчання

	Респонденти					
	Допустимо		Пропущені		Всього	
	N	Відсотки	N	Відсотки	N	Відсотки
VAR2.1 * VAR8.2	5	10,0%	95	90,0%	100	100,0%
VAR2.1 * AR8.3	26	52,0%	74	48,0%	100	100,0%

Джерело: упорядковано авторами.

На цьому етапі дослідження було підтверджено, що ядро цільової аудиторії (чоловіки та жінки віком від 26 до 40 років) відчуває гостру потребу в забезпеченні сталого освітнього процесу саме в дистанційному форматі. Узагальнюючи результати анкетування, було виявлено такі закономірності:

- понад 50% від загальної кількості опитаних підтвердили критичну необхідність в отриманні дітьми якісних освітніх послуг;
- жінки становлять близько 58% вибірки, з них 32% – це особи віком 26-39 років із незакінченою вищою освітою, які активно прагнуть забезпечити професійне майбутнє своїх дітей;
- частка чоловіків серед анкетованих склала 42%, з яких 30% (вік 26-39 років) та 26% (вік 40-49 років) також мають високий рівень зацікавленості у стабільній освіті для наступного покоління.

Для формування цілісного портрета споживача необхідно було з'ясувати галузеву спеціалізацію, яка є найбільш привабливою для батьків. За допомогою частотного аналізу (табл. 2.5) встановлено, що найбільш затребуваними напрямами є інформаційні технології, економіка та юриспруденція.

Таблиця 2.5 – Залежність гендерної, вікової ознаки та сфери освіти

	Респонденти					
	Допустимо		Пропущені		Всього	
	N	Відсотки	N	Відсотки	N	Відсотки
VAR1.1 * VAR14.1	5	10,0%	95	90,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR14.2	12	24,0%	88	76,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR14.3	11	22,0%	89	78,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR14.4	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR14.5	8	16,0%	92	84,0%	100	100,0%
VAR1.1 * VAR14.6	4	8,0%	96	92,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR14.1	11	22,0%	89	78,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR14.2	14	28,0%	86	72,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR14.3	4	8,0%	96	92,0%	100	100,0%
VAR1.2 *	5	10,0%	95	90,0%	100	100,0%

VAR14.4						
VAR1.2 * VAR14.5	12	24,0%	88	76,0%	100	100,0%
VAR1.2 * VAR14.6	4	8,0%	96	92,0%	100	100,0%
VAR2.1 * VAR14.1	5	26,0%	95	74,0%	100	100,0%
VAR2.1 * VAR14.2	12	30,0%	88	70,0%	100	100,0%
VAR2.1 * VAR14.3	4	20,0%	96	80,0%	100	100,0%
VAR2.1 * VAR14.4	13	8,0%	87	92,0%	100	100,0%
VAR2.1 * VAR14.5	15	20,0%	85	80,0%	100	100,0%
VAR2.1 * VAR14.6	10	6,0%	90	94,0%	100	100,0%
VAR2.2 * VAR14.1	4	6,0%	96	94,0%	100	100,0%
VAR2.2 * VAR14.2	10	20,0%	90	80,0%	100	100,0%
VAR2.2 * VAR14.3	4	8,0%	96	92,0%	100	100,0%
VAR2.2 * VAR14.4	2	4,0%	98	96,0%	100	100,0%
VAR2.2 * VAR14.5	7	14,0%	93	86,0%	100	100,0%
VAR2.2 * VAR14.6	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%
VAR2.3 * VAR14.2	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%
VAR2.3 * VAR14.3	1	2,0%	99	98,0%	100	100,0%
VAR2.3 * VAR14.5	3	6,0%	97	94,0%	100	100,0%
VAR2.3 * VAR14.6	4	8,0%	96	92,0%	100	100,0%

Джерело: упорядковано авторами.

Узагальнюючи результати соціологічного дослідження, ми можемо сформувати об’єктивний портрет ключової цільової аудиторії закладу: це працевлаштовані громадяни віком від 26 до 40 років, які не мають фінансових труднощів та виявляють чіткий запит на дистанційні методи навчання із поглибленою спеціалізацією в сферах інформаційних технологій, економіки та юриспруденції. Це дає підстави стверджувати, що PR-діяльність Харківського ліцею має бути сфокусована на просуванні саме таких інноваційних підходів та

акцентуванні уваги на профільних предметах, що відповідають актуальним запитам ринку праці. З огляду на виявлені потреби аудиторії, необхідно проаналізувати практичний інструментарій та методи, які наразі застосовуються закладом для комунікації.

Наявність об'єктивних даних про цільову групу дозволяє перейти до формування стратегії взаємодії з нею за допомогою сучасних PR-інструментів. Проте розробленню алгоритму комунікації має передувати критичний аналіз методів, що наразі застосовуються Харківським ліцеєм № **. Заклад ставить за мету надання якісних освітніх послуг, що сприяють опануванню учнями нових компетенцій та вдосконаленню наявних навичок. Ефективність функціонування ліцею забезпечується професійним менеджментом, що створює передумови для впровадження інноваційних управлінських рішень у сфері зв'язків із громадськістю.

Аналіз PR-діяльності ліцею підтверджує, що системна взаємодія із цільовою аудиторією є найважливішим елементом її функціонування. Оскільки заклад реалізує широкий спектр освітніх компонентів, висвітлення основних аспектів його життєдіяльності набуває першочергового значення. Для цього ліцей використовує поєднання внутрішніх та зовнішніх механізмів поширення інформації [66].

Одним з таких інструментів є корпоративний сайт ліцею. Однак можна відзначити деякі недоліки, які в основному полягають у функціональних характеристиках сайту. Ще одним механізмом взаємодії є інформаційні листи. Даний метод є одним з ефективних джерел інформування, проте можна відзначити головний недолік – масштаб охоплення аудиторії.

Базовим інструментом комунікації залишається корпоративний сайт, проте проведений аудит виявив деякі недоліки, що обмежують його ефективність. Традиційні методи, зокрема інформаційні листи та email-розсилки, демонструють високу дієвість лише для адресного інформування вже сформованої бази контактів. Головним недоліком цих інструментів у контексті

залучення нових сегментів аудиторії є обмежений масштаб охоплення, оскільки вони здебільшого виконують функцію внутрішньокорпоративного зв'язку [68].

Задля успішної взаємодії з аудиторією ліцею необхідно переходити на використання більш ефективних інструментів, таких як соціальні медіа, відеохостинги та односторінкові сайти (лендінги). Це пов'язано в першу чергу з масовою тенденцією занурення суспільства в інформаційний простір. Стратегія взаємодії буде вибудовуватися з використанням саме таких ресурсів.

Щодо використання лендінгів, то їхньою головною перевагою є фокусування на просуванні конкретної послуги в найкоротші терміни. Згідно з принципами партнерського маркетингу, головним завданням просування в інтернеті є встановлення оперативного контакту з клієнтом та переконання його в актуальності послуги [33].

Просування освітніх послуг у соціальних медіа дозволяє значно збільшити масштаб інформування та використовувати психологічні особливості сприйняття цифрового контенту. У соціальних мережах взаємодія часто набуває менш формального характеру, що, за законами психології споживача, підвищує зацікавленість суб'єкта в продукті чи послузі. Саме тому інтернет-комунікації демонструють найбільшу ефективність на сучасному етапі розвитку суспільства, і сфера освіти не є винятком.

Окрему увагу варто приділити можливостям відеохостингів (зокрема YouTube), які виводять просування освітніх послуг на новий рівень завдяки високому ступеню інтерактивності. Візуалізація освітнього процесу дозволяє потенційним клієнтам встановити зоровий та слуховий контакт із педагогічним колективом ще до моменту безпосереднього візиту до закладу. Такий ресурс дозволяє максимально швидко поширювати інформацію та суттєво підвищує рівень довіри між споживачем і освітньою установою [66].

Враховуючи, що освіта є послугою, спрямованою на встановлення довготривалих відносин, усі цифрові ресурси ліцею мають бути інтегровані в єдину екосистему. Кожне джерело повинно доповнювати інше, створюючи цілісний та взаємопов'язаний інформаційний простір закладу.

На основі проведеного аудиту та соціологічного дослідження ми визначили ключові вектори формування майбутнього PR-проєкту. Його логічна структура та етапи реалізації (аналітичний, концептуальний та етап реалізації) систематизовані у табл. 2.6. Метою є структурна перебудова системи зв'язків з громадськістю. Завдяки переходу на нові цифрові канали взаємодії, ліцей зможе швидше та якісніше реагувати на запити аудиторії, підвищуючи загальну ефективність своєї діяльності

Таблиця 2.6 – Етапи PR-проєкту

Етап	**Зміст**
Аналітичний	виявлення сильних і слабких сторін установи, а також можливостей і загроз
Концептуальний	***Мета:*** Реінжиніринг існуючої системи взаємодії з клієнтами, впровадження нових механізмів для підвищення ефективності. ***Завдання:*** 1. Просування освітніх послуг Харківського ліцею № **. 2. Формування позитивного іміджу установи. 3. Формування ефективних комунікаційних каналів освітнього закладу
Реалізація	Реалізацію проєкту необхідно здійснювати відповідно до положень проведеного медіапланування

Джерело: упорядковано авторами.

Для подальшого вдосконалення стратегії взаємодії необхідно виявити сильні та слабкі сторони закладу освіти за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дозволить проаналізувати діяльність конкурентів, що дозволить правильно вибудувати стратегію поведінки в Інтернет-просторі.

Завдяки такому підходу вдасться з'ясувати:

- відповідність наявного пакету освітніх послуг реальному попиту;
- активність конкурентів на ринку та специфіку їхніх інтернет-стратегій;
- потенційні ризики та перспективи розширення цифрової присутності ліцею в інформаційному просторі.

Результати SWOT-аналізу можна прослідкувати в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз Харківського ліцею № **

Сильні сторони	Слабкі сторони
- імідж ЗО; - висококваліфікований педагогічний колектив; - зручне розташування ЗО, яка знаходиться в центрі міста; - співпраця із закладами вищої освіти міста Харкова; - готовність педагогів до використання нових технологій в освіті й впровадженні їх в навчальну діяльність [13; 37]	- відсутність сучасних каналів взаємодії з цільовою аудиторією; - відсутність в структурі організації фахівців прогнозної діяльності; - відсутність централізованої системи профорієнтаційної роботи в ЗО; - слабка інформаційно-рекламна підтримка в Інтернеті; - застарілість матеріально-технічної бази закладу освіти [33; 40]
Можливості	Загрози
- висока оцінка якості підготовки майбутніх спеціалістів; - розширений спектр напрямків підготовки; - стратегічне партнерство з організаціями з розробки та реалізації освітніх програм; - можливість встановлення нових зв'язків із закладами вищої освіти з метою залучення до ліцею фахівців; - використання можливостей нових інформаційних технологій в освітньому процесі [35; 39]	- зменшення кількості учнів через демографічний стан у місті та районі; - конкуренція з боку інших шкіл; - негативний вплив сучасних техногенних засобів на інтерес до здобуття знань учнями; - рівень інфляції в країні як фактор зниження попиту [26]

Джерело: упорядковано авторами.

Проведене дослідження дозволило найбільш точно визначити ключові аспекти, на яких необхідно акцентувати увагу при встановленні контакту з потенційними споживачами послуг. Ефективність подальшої комунікації безпосередньо буде залежати від якості обраних цифрових ресурсів та глибини їх інтеграції в єдину екосистему.

Отже, за результатами аналізу було виявлено критичну необхідність модернізації комунікаційної політики навчального закладу. За допомогою соціологічного інструментарію визначено ядро цільової аудиторії та її запити, а SWOT-аналіз окреслив межі стратегічного маневру. Ці дані стають фундаментом для розробки конкретного проєкту з просування освітніх послуг закладу в Інтернет-просторі, детальний опис якого представлено в наступному параграфі.

2.2 Розроблення PR-проєкту з просування освітніх послуг закладу в середовищі інтернет

Зв'язки з громадськістю посідають особливе місце у структурі сучасного соціального життя, оскільки дозволяють ефективно висвітлювати суспільно значущі питання та формувати репутаційний капітал організацій. Одним із ключових інструментів реалізації цієї функції є PR-проєкт, який ми розглядаємо як комплексну систему заходів, спрямованих на трансляцію стратегічно важливої інформації максимально широкому колу осіб.

Реалізація такого складного інтелектуального продукту потребує чіткої стадійності та попереднього проєктування, що актуалізує використання методу моделювання.

Поняття «модель» виникло як позначення спрощеної або зменшеної версії оригіналу, призначеної для вивчення його характерних властивостей та ознак. Однак з часом поняття набуло більш широкого значення. На сучасному етапі моделювання застосовується в соціальній (моделювання соціальних взаємодій), політичній (моделювання політичних комунікацій) та економічній (моделювання бізнес-процесів) сферах.

Інструментами моделювання можуть виступати графічні і математичні методи (схеми, графіки, формули, функції тощо). Оскільки запропонований PR-проєкт буде реалізовуватися за допомогою мережевих технологій, виникає необхідність інтеграції класичної моделі з маркетинговим поняттям інтернет-стратегії. Вона являє собою бізнес-модель, що включає аналіз кон'юнктури ринку електронної комерції, сегментацію груп споживачів, SWOT-аналіз установи та комплексне дослідження факторів, що впливають на функціонування організації. Результатом такої стратегії є створення детального плану діяльності закладу в межах ринку – у даному випадку на ринку освітніх послуг [52, с. 27].

Інтернет-стратегія є базовим елементом, що забезпечує досягнення поставленої мети – просування освітніх послуг ліцею, адже без чіткого

розуміння актуальності послуги та характеристик цільової аудиторії ефективна реалізація будь-яких комунікаційних заходів є неможливою [30].

Для досягнення максимального ефекту проєктування за класичною схемою має бути доповнене двома критично важливими компонентами: медіапланування та техніко-програмною реалізацією, оскільки проєкт орієнтований на інтернет-простір.

Медіапланування дозволяє суттєво розширити канали поширення інформації, що є вкрай важливим з огляду на диференціацію джерел інформування (соціальні медіа, сайти, блоги, месенджери тощо), якими користуються різні сегменти аудиторії [10, с. 178]. Медіаплан у такому контексті виступає як складний і детально продуманий алгоритм дій, що включає такі етапи: дослідницький, етап планування, етап реалізації, етап оцінювання ефективності.

Кожен із зазначених етапів дозволяє детально опрацювати окремі аспекти майбутнього PR-проєкту, забезпечуючи його комплексність та результативність.

Дослідницький етап був детально розглянутий у попередньому підрозділі. У ході його реалізації проведено соціологічне опитування для виявлення актуальних потреб споживачів, сформовано детальний «портрет» цільової аудиторії та визначено стратегічні напрями розроблення PR-проєкту. У свою чергу, етап, спрямований на підбиття підсумків та оцінювання результативності, буде висвітлено в заключній частині практичного розділу.

Наразі ключовим для розроблення є етап планування, який передбачає визначення фундаментальних складових майбутнього проєкту [49, с. 195]:

- об’єкт просування – конкретний продукт або послуга, що презентується цільовій аудиторії. На цьому етапі надається докладний опис об’єкта, обґрунтовується його соціальна значущість та проводиться порівняльний аналіз цінової політики закладу щодо конкурентів;

- цільова аудиторія – сегмент споживачів, для якого формується персоналізована комунікація. На основі аналізу, проведеного у параграфі 2.1, ми спираємося на вже верифікований портрет потенційного клієнта;
- геолокація – чітке визначення територіальних меж розміщення рекламних та інформаційних матеріалів;
- терміни реалізації – медіаплан, що включає детальний графік заходів із таймінгом розміщення контенту.

У межах цього дослідження об’єктом просування є освітні послуги. Цей сегмент досить специфічний, зважаючи на особливості потреб цільової аудиторії.

Наступним кроком етапу планування є визначення геолокації розповсюдження інформаційних матеріалів та специфіки функціонування самої послуги в ліцеї. Оскільки освітній процес може здійснюватися як в очній, так і в дистанційній формі, потенційний масштаб охоплення аудиторії суттєво розширюється.

Однак в умовах воєнного стану очна форма навчання має об’єктивні обмеження та безпекові ризики. Згідно з результатами нашого соціологічного дослідження, для 91 % респондентів оптимальним варіантом здобуття середньої освіти в нинішніх умовах є виключно дистанційна форма. Це дозволяє зробити висновок про необхідність пріоритетного розвитку освітніх програм, що не потребують фізичної присутності учнів у закладі. Така стратегічна адаптація дозволить ліцею здобути значну конкурентну перевагу на ринку.

За умови успішної реалізації цих змін, територія поширення інформації про послуги закладу вийде за межі Харківської області та охопить всю територію України. В епоху глобальної цифровізації заклади освіти, що не здатні гнучко трансформувати свої моделі діяльності, втрачають конкурентоспроможність.

Питання встановлення термінів проведення рекламних та PR-кампаній є складнішим за визначення аудиторії чи каналів зв’язку. Складність зумовлена

специфікою самого просування: оскільки нашою метою є саме популяризація освітніх послуг, а не їх агресивне нав'язування, проєкт має виражений соціальний, а не суто комерційний характер. На відміну від маркетингу, орієнтованого на швидкий продаж, паблік рілейшнз націлені на довгострокову перспективу – встановлення довірчих відносин із громадою та надання якісної, достовірної інформації про освітні можливості [30, с. 49].

Відповідно, PR-проєкт із просування освітніх послуг матиме стратегічний, довготривалий характер. Його особливість полягає в необхідності поступової зміни парадигми сприйняття освіти у суспільстві. Головне завдання – переконати громадськість не лише в базовій необхідності навчання, а й у важливості концепції Lifelong Learning (навчання впродовж життя) та постійного вдосконалення навичок. Саме такий підхід формує стійкий ринок освітніх послуг та стимулює запит на програми підвищення кваліфікації та саморозвитку [6].

Наступним логічним етапом розроблення та впровадження PR-проєкту є реалізація. Перш ніж перейти до безпосереднього опису практичних кроків, необхідно ґрунтовно розібрати таке базове поняття, як інтернет-комунікації, оскільки саме в глобальному цифровому середовищі буде здійснюватися основна взаємодія з цільовою аудиторією ліцею.

Функціонування сучасних організацій будь-якого профілю сьогодні неможливо уявити без потужних комунікаційних засобів. Саме за допомогою розгалужених каналів комунікації установам надається унікальна можливість оперативно поширювати інформацію про свою діяльність, цінності та послуги колосальній кількості людей одночасно. В епоху тотальної глобальної комп'ютеризації та інформатизації найбільш ефективним, гнучким та затребуваним інструментом такої взаємодії виступає мережа Інтернет [28].

У зв'язку з широкомасштабним та незворотним проникненням мережевих технологій в усі без винятку сфери людської життєдіяльності, у науковому та практичному дискурсі з'явилося стале поняття «інтернет-комунікації». Варто зазначити, що дана дефініція існує відносно недавно і свого часу викликала

чимало наукових дискусій щодо доцільності поєднання категорій «інтернет» та «комунікація». Це було зумовлено тим, що на початкових етапах розвитку мережі її головним і практично єдиним завданням був лише пошук, обробка та зберігання великих масивів даних [10, с. 64].

Однак за останні десятиліття парадигма щодо прикладного застосування інтернету зазнала суттєвої трансформації. На сучасному етапі інтернет перестав бути просто технічним мережевим майданчиком для обміну файлами. Він перебрав на себе роль глобального, універсального каналу комунікації, який, дозволяючи користувачам, як і раніше, знаходити та накопичувати інформацію, водночас став головним середовищем для міжособистісної, групової та масової взаємодії [9, с. 93].

Інтернет як стратегічний інструмент паблік рілейшнз дозволяє цілеспрямовано доносити важливу, актуальну та суспільно значущу інформацію величезній кількості людей у режимі реального часу. Основними засобами та платформами для такої трансляції сьогодні виступають тематичні форуми, авторські блоги, відеохостинги, спеціалізовані сайти та соціальні медіа [33]. Можливості поширення інформації в цифровому просторі є практично безмежними та ефективно адаптуються до специфіки будь-якої галузі – чи то економічної, політичної, чи, як у нашому випадку, освітньої сфери. Саме на цих потужностях і буде базуватися техніко-програмна реалізація нашого PR-проєкту.

Процес вибору оптимальних каналів інтернет-комунікацій є чи не найбільш складним та відповідальним етапом у моделюванні PR-проєкту. Це зумовлено тим, що основний акцент тут переноситься на змістовне наповнення (контент) інтернет-ресурсів та розроблення дизайн-схеми візуальної подачі інформації. У сучасних реаліях споживач очікує отримувати максимально якісну, структуровану та актуальну інформацію про освітній продукт. Відтак, створення цілісного, змістовного контенту та його ефектна візуалізація виступають невід’ємними та взаємозалежними складовими інтернет-маркетингової стратегії закладу [32, с. 142].

Оскільки сучасні освітні установи функціонують в умовах надзвичайно жорсткої ринкової конкуренції, виникає об’єктивна необхідність у пошуку та впровадженні альтернативних, інноваційних інструментів просування послуг. Такими стратегічними рішеннями можуть слугувати різнопланові інтернет-ресурси, кожен з яких має свою специфіку та охоплює певний сегмент аудиторії [66]:

- тематичні форуми (майданчики для обміну досвідом та отримання незалежних відгуків);
- авторські та корпоративні блоги (інструменти формування експертного іміджу викладацького складу та адміністрації);
- офіційні вебсайти та лендінги (центральні вузли інформації з високим рівнем функціональності та технічної оснащеності);
- соціальні медіа (найбільш динамічні канали для оперативного інформування та встановлення зворотного зв’язку).

Проте в ході розроблення PR-проєкту, що реалізується виключно в мережі інтернет, необхідно враховувати специфічні особливості освітнього середовища. Оскільки наш проєкт спрямований на популяризацію освітніх послуг, критично важливою умовою є точна верифікація цільової аудиторії та її актуальних потреб.

Як було встановлено в ході соціологічного дослідження у параграфі 2.1, ядро нашої аудиторії становлять працевлаштовані громадяни віком від 26 до 50 років, які характеризуються фінансовою стабільністю та мають чітко артикульований запит на здобуття їхніми дітьми якісної середньої освіти саме дистанційним методом. Розуміння цих соціально-демографічних та психографічних характеристик дозволяє адаптувати контент-стратегію під конкретні очікування батьків, роблячи комунікацію ліцею максимально персоналізованою та ефективною.

Формуючи цілісний образ майбутнього PR-проєкту, необхідно враховувати специфічні особливості та глибинні потреби цільової аудиторії закладу. Оскільки потенційний споживач освітніх послуг у цифрову епоху

орієнтований на самостійний пошук та аналіз даних, він повинен, перш за все, отримати вичерпну, структуровану та прозору інформацію. Як писав Девід Мірман Скотт про нові правила маркетингу: розуміння покупця та побудова ефективної стратегії контенту для привернення уваги надзвичайно важливі для досягнення успіху [45, с. 82].

Застосування цього підходу до Харківського ліцею №** означає, що контент має не просто інформувати про наявність послуг, а й розв'язувати конкретні проблеми батьків, відповідаючи на їхній запит щодо безпеки, якості та дистанційних форматів навчання, які були виявлені нами раніше.

Процес моделювання PR-проєкту є багатогранним, складним і трудомістким етапом дослідження. Моделювання передбачає не лише проєктування майбутніх дій, а й детальне вивчення існуючої інфраструктури закладу освіти, що вимагає впровадження нового комунікаційного продукту. При цьому критично важливо враховувати широкий спектр як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть як суттєво посприяти розвитку інформаційної присутності ліцею, так і спровокувати кризову ситуацію в разі неналежного планування.

На сучасному етапі розвитку цифрових технологій найбільш ефективним та результативним поєднанням інструментів у просуванні освітніх послуг в інтернеті є соціальні медіа та лендинги. Такий вибір обумовлений специфікою їхнього функціонування та колосальним масштабом впливу на різні сегменти цільової аудиторії [37].

Варто наголосити, що область застосування соціальних медіа володіє значно ширшим горизонтом планування та взаємодії. Це пояснюється їхньою здатністю не лише інформувати, а й формувати навколо закладу сталу спільноту (ком'юніті), забезпечуючи безперервний зворотний зв'язок із батьками та учнями, що є надзвичайно важливим для Харківського ліцею № **, враховуючи запит на дистанційні форми навчання та цифрову прозорість.

Соціальні медіа суттєво стимулюють потребу громадськості в активній соціальній присутності в мережі, яка на сучасному етапі розвивається

паралельно з безпосереднім міжособистісним спілкуванням. Більше того, ці платформи сприяють втіленню набагато глибших намірів користувачів, ніж банальне «підтримання зв'язку» чи пасивне «отримання інформації». Сьогодні соціальні медіа чинять визначальний вплив на всі ключові сфери життєдіяльності суспільства, серед яких освітня галузь посідає одне з центральних місць. Розвиток та еволюція сучасних соціальних медіа чітко підпорядковуються глобальним тенденціям загальної інформатизації та цифровізації соціуму [14, с. 266].

Відповідно, всі процеси функціонування різних соціальних груп також адаптуються до цих тенденцій. Сфера освіти не є винятком, оскільки соціальні медіа надають унікальні можливості не лише для трансляції даних, а й для повноцінної інтерактивної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу – від адміністрації та педагогів до учнів та їхніх батьків. На сьогоднішній момент цифрові платформи глибоко інтегрувалися в повсякденну діяльність людей, а до найбільш популярних та ресурсів з великим охопленням, що мають найбільший PR-потенціал, відносяться [8, с. 5]:

- Facebook (платформа для розлогих інформаційних постів, офіційних оголошень та взаємодії з батьківською спільнотою);
- Instagram (візуально-орієнтований ресурс для формування позитивного іміджу закладу через фото- та відеоконтент, сторіз та інтерактивні опитування).

За умови грамотного та стратегічно вивіреного використання потенціалу цих ресурсів можливо створити унікальний та надзвичайно ефективний інструмент для безпосередньої взаємодії із цільовою аудиторією.

Для побудови ефективної системи зв'язків із громадськістю в цифровому середовищі необхідно, перш за все, провести чітку диференціацію всіх ресурсів інтернет-комунікації на основні та допоміжні. Така класифікація ґрунтується на специфіці та характері подання контенту. Важливо розуміти: якщо комунікація на всіх платформах буде абсолютно ідентичною (дублювання постів без адаптації), кінцевий результат виявиться незначним [32].

Інформацію в мережі необхідно ретельно дозувати й адаптувати під формат кожного каналу. Надмірне насичення ідентичним контентом із різних джерел може перевантажити сприйняття суб'єкта та викликати когнітивний дисонанс або навіть стійке відторгнення послуги, що просувається.

Відповідно до цієї логіки, інтернет-комунікацію закладу варто вибудовувати у формі багаторівневого діалогу. У цій моделі допоміжну роль виконуватимуть соціальні медіа (Facebook, Instagram), виступаючи «вхідними точками» для залучення уваги. Їхнє головне завдання – зацікавити потенційного клієнта та перенаправити його на основне джерело інформації – лендінг [9].

Саме на цьому цільовому ресурсі буде акумульована вся критично важлива інформація про Харківський ліцей № **, а саме:

- детальний перелік та опис освітніх послуг;
- цінова політика та вартість навчання;
- чіткі терміни та дистанційна форма здобуття освіти;
- актуальні напрями підготовки (ІТ, економіка, юриспруденція);
- перелік необхідних документів та зразки сертифікатів, що підтверджують факт завершення навчання.

Важливим аспектом проєктування комунікаційної стратегії є врахування попиту на додаткові освітні сервіси. У ході проведеного соціологічного дослідження було виявлено, що близько 60 % опитаних респондентів уважають за необхідне надання закладами середньої освіти послуг, які мають додатковий та комерційний характер. На сьогоднішній день перелік таких послуг може бути представлений індивідуальним репетиторством, поглибленими факультативами з профільних предметів (ІТ, економіка), а також розробленням масових відкритих онлайн-курсів [55].

Упровадження платних освітніх компонентів є стратегічно доцільним кроком, оскільки базується на фундаментальних засадах психології споживача. Батьки учнів, виступаючи в ролі замовників освітніх послуг, прагнуть отримати підтвердження того, що обрана програма відповідає високим стандартам якості

та гарантує бажаний результат. Усвідомлена оплата додаткових занять часто виступає для клієнта внутрішнім індикатором надійності закладу, мінімізуючи побоювання щодо марнотратства фінансових ресурсів [66].

Ураховуючи виявлений рівень лояльності аудиторії до комерційних пропозицій, ліцей має активно акцентувати увагу на розвитку цього напряму. Використання таких ресурсів дозволяє встановити міцні та довгострокові взаємини з цільовою аудиторією. У межах комунікаційної воронки нашого PR-проєкту це сприятиме ефективній конверсії потенційних споживачів: поступовому переходу користувачів зі статусу «зацікавлених осіб» до статусу реальних «слухачів курсів» або учнів ліцею. Це, своєю чергою, забезпечує не лише репутаційний приріст, а й створення стабільного позабюджетного фонду розвитку освітнього закладу.

Етап реалізації медіаплану є стратегічно тривалим процесом, що потребує системності та виваженості. Варто зауважити, що завдяки застосуванню сучасних інтернет-технологій безпосередня технічна публікація контенту займає невеликий проміжок часу, проте ефективність проєкту в цілому залежить від врахування періодів пікової активності абітурієнтів та їхніх батьків [32].

Зазвичай сплеск інтересу припадає на початок весни та кінець літа. Весняний період обумовлений стартом загальнонаціональних вступних кампаній та проведенням «днів відкритих дверей», тоді як кінець літа ознаменований завершенням екзаменаційних процедур і безпосередньою підготовкою документів для зарахування. Розуміння цих циклів дозволяє чітко визначити періоди посиленого масштабування рекламних оголошень, роблячи загальну картину просування більш прозорою та прогнозованою [66].

Однак сезонність не скасовує того факту, що клієнти мають бути поінформовані про послуги заздалегідь. Навпаки, до моменту офіційного подання документів споживач повинен бути максимально повно обізнаний про всі можливості та переваги, які надає ліцей. У зв’язку з цим, рекламна кампанія, що розгортається в соціальних мережах, блогах і на форумах, має бути

максимально інфографічною. Це критично важливо, оскільки візуалізована інформація сприймається людським оком значно легше і швидше, ніж текстова.

При цьому відвідувач сайту або соціальної сторінки має отримувати інформацію порційно. Не варто розкривати всі деталі одразу; доцільно залишати певну інформаційну незавершеність, яка б стимулювала у клієнта бажання дізнатися більше. Це створює додаткову мотивацію для глибшого вивчення інших ресурсів ліцею та детального ознайомлення з обраною освітньою послугою.

З огляду на той факт, що інтернет-реклама володіє специфічними рисами, виникає необхідність уточнити основні характеристики кожного її виду в межах нашого проєкту. При цьому слід пам'ятати про ключовий економічний принцип маркетингу: вартість реклами є безпосередньо пропорційною її ефективності та глибині охоплення цільової аудиторії [60, с. 115].

Відповідно до вищезазначених стратегічних цілей, головними критеріями при підборі джерел інформування виступають точність охоплення цільової аудиторії та загальна комунікаційна ефективність. У межах нашого дослідження під ефективністю інтернет-реклами ми розуміємо здатність обраного каналу стимулювати потенційного клієнта до виконання певної цільової дії. Для освітнього закладу такими діями є: реєстрація на сайті, запис на пробне заняття або факультатив, надсилання повідомлення для консультації, підписка на інформаційну розсилку або офіційні сторінки закладу [35].

З огляду на специфіку ринку освітніх послуг та портрет цільової аудиторії, найбільше результативними видами реклами в межах PR-проєкту будуть:

- відеоролики – цей інструмент дозволяє максимально наочно продемонструвати переваги освітнього процесу, технічне оснащення ліцею та рівень кваліфікації педагогів. Відеоконтент забезпечує найвищий рівень емоційного залучення та довіри, що є критичним при виборі школи для дитини;

- соціальні мережі з використанням інструментів таргетування – завдяки налаштуванню точних параметрів (вік, інтереси, локація), реклама у Facebook та Instagram демонструється лише тим користувачам, які потенційно зацікавлені в якісній середній освіті. Це дозволяє оптимізувати бюджет та уникнути нецільового охоплення [37];
- push-повідомлення — інструменти швидкого реагування, які дозволяють підтримувати постійний контакт із клієнтом, нагадуючи про важливі дати (дні відкритих дверей, початок реєстрації), акційні пропозиції на додаткові курси або оновлення в системі дистанційного навчання.

При цьому можливо комбінувати різні види реклами. Зокрема, використання соціальних мереж у поєднанні з контекстною рекламою та відеомаркетингом дозволяє охопити цільову аудиторію найбільше повно. Деталізований медіаплан етапу реалізації з розрахунком вартості та строків розповсюдження контенту наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Медіапланування: етап реалізації

Медіапланування				
Етап реалізації				
Вид Інтернет–ресурсу	Вид реклами	Вартість	Строк розповсюдження	Разом
YouTube	Відеоролик	Безкоштовно* (ліцей має власний канал)	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	0
Facebook, Instagram,	Тізерна (Facebook)	Робота через таргет – мінімальний бюджет – 20 грн./добу – 2 підписника Просування аккаунта – мінімальний бюджет – 20 грн./день – 2 підписника	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	3360 грн (на однієї платформі), 7720 грн (на двох платформах)

	(Instagram)	Мінімальний бюджет – 20 грн. Модель CPC – оплата за клик. За 1 клик оплата – 5 грн.	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	3360 грн
Push-повідомлення	Розсилка	10 коп. за повідомлення (1000 підписників* 10 коп. = 100 грн./тиждень)	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	2400 грн

Джерело: упорядковано авторами.

Такий підхід до медіапланування забезпечує раціональне використання ресурсів закладу, оскільки вартість кожного рекламного контакту є чітко прогнозованою та пропорційною очікуваній ефективності.

Підсумовуючи, зазначимо, що вартість розповсюдження реклами в мережі Інтернет значно перевершує за ефективністю традиційні медіа завдяки низькій собівартості контакту, масштабності охоплення, точності націлювання на аудиторію та можливості гнучкого регулювання інформаційних потоків у соціумі [10]. Проведене медіапланування дозволило визначити найбільш результативні ресурси для просування освітніх послуг ліцею. Підсумкова модель PR-проєкту структурується за такими етапами:

- аналітичний етап (ідентифікація поточного стану закладу, SWOT-аналіз та розроблення рекомендацій);
- концептуальний етап (визначення мети, бюджетування та стратегічне планування);
- етап реалізації (практичне впровадження комунікаційних інструментів).

На першому етапі необхідно виявити основні положення освітнього закладу, провести SWOT-аналіз і розробити рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних каналів, що і було ґрунтовно розглянуто в попередньому параграфі. На другому етапі необхідно визначити мету, цільову аудиторію PR-проєкту, а також бюджет, оскільки реалізація будь-якого проєкту потребує належного фінансування та чітких напрямів упровадження.

Метою даного проєкту є реінжиніринг існуючої системи взаємодії з клієнтами та впровадження нових комунікаційних механізмів для підвищення загальної ефективності діяльності закладу. До основних завдань PR-проєкту відносять такі:

- просування освітніх послуг Інституту інтегрованих програм вищої та післявузівської освіти;
- формування позитивного образу (іміджу) організації в цифровому середовищі;
- формування ефективних комунікаційних каналів освітнього закладу для встановлення сталого зв'язку з громадськістю.

Детальний «портрет» цільової аудиторії був ґрунтовно сформований у першому параграфі другого розділу на основі проведеного соціологічного дослідження. Однак, як зазначалося раніше, і як стверджував теоретик Д. Скотт [45, с. 81], для забезпечення максимально успішної та багатовекторної взаємодії освітні заклади мають виокремлювати п'ять найбільше значущих цільових груп: абітурієнти, батьки абітурієнтів, нинішні учні, «молоді» випускники, «пізні» випускники.

Диференціація споживачів на минулих, теперішніх і майбутніх проводиться з метою побудови цілісного репутаційного циклу. Завдяки такому розподілу випускники стають джерелом цінних відгуків і пожертвувань, нинішні учні забезпечують актуальний зворотний зв'язок та формують майбутній імідж, а абітурієнти та їхні батьки гарантують стабільний приплив нових клієнтів. Описаний підхід дозволяє перетворити PR-проєкт на інструмент стратегічного управління репутацією ліцею.

Варто враховувати й певний сегмент потенційних клієнтів, який не підпадає під прямий опис цільової аудиторії – наприклад, особи середнього віку, які наразі не мають дітей. Проте цю групу не варто ігнорувати, оскільки в розрахунку на масштабування та широке залучення споживачів рекомендується розробити односторінковий сайт із пропозицією безкоштовних послуг, зокрема масових відкритих онлайн-курсів. Метою такого кроку є

встановлення контакту, який у перспективі може до придбання основної послуги за рекомендацією (для дітей родичів, сусідів чи друзів).

Завдяки такому підходу охоплення та привернення уваги до закладу стають максимальними. Терміни реалізації, медіа джерела та інструменти підвищення ефективності комунікаційних потоків були детально опрацьовані нами на етапі медіа планування. Підсумковий варіант розробленого PR-проєкту, що синтезує всі зазначені компоненти, представлений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – PR-проєкт з просування освітніх послуг Харківського ліцею № ** Харківської міської ради в мережі інтернет

1. Мета проєкту

Просування освітніх послуг ліцею №** м. Харкова в мережі інтернет.

2. Завдання проєкту:

- інформування цільової аудиторії про послуги, що надаються;
- встановлення контакту з громадськістю;
- формування сприятливого образу інституту;
- розширити клієнтську базу;
- підвищити впізнаваність закладу освіти в суспільстві.

3. Об’єкт і предмет дослідження

Об’єкт: ліцей №** м. Харкова.

Предмет: освітні послуги в цьому закладі освіти.

4. Цільова аудиторія проєкту

Люди у віці від 26 до 50 років, працевлаштовані громадяни, без фінансових труднощів, зацікавлені в отриманні освіти своїх дітей в сфері інформаційних технологій, економіки, юриспруденції дистанційним методом.

5. Технології реалізації проєкту

Наявні технології:

- корпоративний сайт;
- інформаційні листи;
- розсилка електронних листів.

Упроваджувані технології:

- односторінковий сайт;
- соціальні медіа (із застосуванням рекламних методів інформування-контекст, банер, тизер);
- відео-хостинг YouTube (презентації, вебінари);
- push-розсилка.

6. Медіаплан проєкту

Етап планування	
Під етап	Характеристика
- визначення об'єкту просування	Освітні послуги ліцею №** м. Харкова Харківської міської ради Харківської області
- визначення цільової аудиторії	особи віком від 26 років, чоловіка та жінки, працевлаштовані, які мають дітей, не мають матеріальних труднощів
- визначення геолокації розповсюдження рекламних матеріалів	Харківська область (при внесенні змін до освітніх програм – розширення масштабу розповсюдження рекламних кампаній по всій Україні)
- визначення термінів рекламних компаній	Довгострокові заходи (більше місяця)

Етап реалізації				
Вид Інтернет–ресурсу	Вид реклами	Вартість	Строк розповсюдження	Разом
YouTube	Відеоролик	Безкоштовно* (ліцей має власний канал)	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	0
Facebook, Instagram,	Тізерна (Facebook)	Робота через таргет – мінімальний бюджет – 20 грн./добу – 2 підписника Просування аккаунта – мінімальний бюджет – 20 грн./день – 2 підписника	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	3360 грн
	(Instagram)	Мінімальний бюджет – 20 грн. Модель CPC –	01.02–01.03 01.03–31.05	3360 грн

		оплата за клик. За 1 клик оплата – 5 грн.	01.06–31.07	
Push-повідомлення	Розсилка	10 коп. за повідомлення (1000 підписників* 10 коп. = 100 грн./тиждень)	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	2400 грн
Односторінковий сайт	Контекстна, тизерна	Доменне ім'я – 100 грн.	01.02–01.03 01.03–31.05 01.06–31.07	100 грн

7. Бюджет проєкту

Розміщення відео матеріалів – 0 грн

Розміщення матеріалів в соціальних мережах (Facebook+Instagram) – 3360 грн / 7720 грн

Push-розсилка – 2400 грн

Створення односторінкового сайту – 100 грн

Разом: 10 220 грн

8. Очікувані результати

Програма	Цілі	Очікувані результати
Розробка та впровадження односторінкового сайту	- залучення нової аудиторії; - надання можливості ознайомитися з дистанційною освітою; - використання існуючої освітньої платформи «HUMAN Школа»	- розширення клієнтської бази; - встановлення довірчих відносин; - економія трудовитрат на розробку додаткового програмного забезпечення завдяки використанню платформи «HUMAN Школа»
Розробка та впровадження офіційної сторінки ліцею в соціальних мережах	- залучення нової аудиторії; - прагнення бути на зв'язку з потенційними клієнтами; - освітлення актуальної інформації величезній кількості людей	- розширення клієнтської бази; - своєчасне отримання зворотного зв'язку; - доведення відомостей до ЦА
Розробка та розміщення відеоматеріалів на відео хостингу YouTube	- візуалізація інформації за допомогою звернень, вебінарів, конференцій, зустрічей онлайн	- встановлення контакту з потенційним клієнтом, відтворення «живого» спілкування на відстані

Розроблення й упровадження системи push-повідомлень	- масове надання інформації про послуги	- зміцнення напрацьованої клієнтської бази, додавання нових клієнтів і підтримання контакту з ними

Джерело: упорядковано авторами.

Отже, потенційні споживачі (батьки та абітурієнти) отримуватимуть первинну інформацію через найбільш звичні для них інтернет-джерела. Стратегія порційної подачі контенту дозволить зацікавити аудиторію та стимулювати її до цільової дії – переходу на основний сайт ліцею для детального ознайомлення з послугами та оформлення заявки на навчання. Фактично, поєднання соціальних медіа та односторінкового сайту реалізує повну «воронку продажів»: від першого контакту до фінальної дії.

Запропонована модель PR-проєкту є не лише стратегічно обґрунтованою, а й економічно вигідною. Завдяки синергії безкоштовних інструментів візуалізації (YouTube) та високоточних методів таргетування, заклад отримує можливість ефективно розширити клієнтську базу та адаптувати свою освітню пропозицію до вимог сучасного цифрового середовища та очікувань батьківської спільноти.

2.3 Рекомендації щодо реалізації PR-проєкту у закладі освіти

Оцінювання результатів реалізації PR-проєкту в освітній галузі суттєво відрізняється від аналізу ефективності комерційних програм. Ця специфіка зумовлена насамперед системою показників, на основі яких керівництво закладу може підбивати підсумки проведеної роботи. Якщо в комерційному секторі ключовим індикатором успіху є прибуток (чистий дохід після сплати податків) – тобто кількісний показник, що значно спрощує процедуру оцінювання, то в сфері паблік рілейшнз розрахувати пряму фінансову ефективність часто буває неможливо [46].

Серед дослідників PR-діяльності досі тривають дискусії щодо методології вимірювання результатів: частина фахівців вважає, що лише якісні показники (зміна ставлення, зростання лояльності) є найбільш об’єктивними [2]; [50], тоді як інші наполягають на пріоритетності статистичних даних [10]; [53]. Це

питання залишається дискусійним і сьогодні. Проте аналіз сучасної практики дозволяє зробити висновок про доцільність комбінованого підходу, який передбачає одночасне використання як якісних, так і кількісних методів оцінювання результативності [26]; [30]; [32].

Тому, аналогічно до практики реалізації проєктів у комерційному секторі, фахівці з паблік рілейшнз повинні максимально точно оцінювати внесок кожного заходу в реалізацію проєкту з погляду ефективності розв'язання поставлених завдань, досягнення стратегічної мети та місії організації. Заклади освіти у цьому контексті не є винятком.

Ефективність будь-якої PR-кампанії вимірюється системою специфічних показників. При цьому обов'язково фіксуються вихідні значення, що існували до моменту впровадження нововведень, та значення, які були досягнуті після завершення активної фази проєкту. Оцінювання результатів проводиться першочергово для встановлення динаміки змін, що відбулися, та має чітко визначений алгоритм [51, с. 76]. Однак, перш ніж підбивати остаточні підсумки, необхідно надати відповіді на такі концептуальні питання:

- Хто є кінцевим споживачем результатів дослідження?
- Які показники (якісні та кількісні) будуть пріоритетними в процесі оцінювання результатів?
- Наскільки обрана система показників корелює з метою проєкту?
- Які методи збору даних будуть застосовуватися в ході моніторингу?
- Яким чином здійснюватиметься фіксація проміжних етапів реалізації проєкту?
- Яким чином буде формуватися звітна документація за результатами кожного етапу?

Виходячи з вищенаведеного, у структурі оцінювання PR-проєкту можна виокремити такі рівні [55].

1. Розроблення системи критеріїв та показників проєкту.
2. Розроблення алгоритму оцінювання безпосередньо процесу реалізації.

3. Розроблення алгоритму підсумкового оцінювання результатів реалізації проєкту.

Оскільки запропонований PR-проєкт реалізується переважно за допомогою інструментів інтернет-комунікацій, визначення кількісних показників прямо залежатиме від базових цифрових метрик. До них належать рівень клікабельності (CTR), показники лідогенерації (кількість заповнених заявок на навчання), обсяг переглядів відеоконтенту та глибина взаємодії з публікаціями, що суттєво спрощує та об'єктивізує процес оцінювання [35, с. 70].

Крім того, на загальну ефективність PR-проєкту Харківського ліцею № ** чинитимуть вплив такі стратегічні чинники:

- обсяг та якість інформаційних продуктів, що охоплюють ринкову активність організації, обрану стратегію маркетингу та раціональний розподіл бюджету. Важливу роль відіграє підготовка оперативних джерел інформації: бекграундерів, інформаційних листів, пресрелізів та запрошень;
- кількість медіаорганізацій (ЗМІ), з якими встановлено сталі партнерські відносини для висвітлення діяльності закладу.

Відсоток схвальних відгуків та реакцій з боку ЗМІ, який доцільно розраховувати за трьома аспектами: кількість медіа, що надали позитивний зворотний зв'язок; кількість представників ЗМІ, які відвідали спеціальні заходи ліцею (наприклад «Дні відкритих дверей»); та кількість медіаматеріалів, у яких було висвітлено ключові події організації [10].

Залежно від стратегічної мети, яку ставить перед собою фахівець із паблік рілейшнз, у процесі моніторингу доцільно дотримуватися однієї з базових стратегій оцінювання результатів:

- «план-факт» (порівняння запланованих показників із реально досягнутими на кожному етапі);
- «від досягнутого» (аналіз прогресу порівняно з попередніми періодами);
- «ціль – кінцевий результат» (оцінка підсумкового успіху проєкту загалом) [42].

Кожна з наведених стратегій по-своєму відображає певний аспект реалізації проєкту. Враховуючи, що нашою метою є детальна оцінка процесу впровадження інноваційних комунікацій, найбільш ефективною для Харківського ліцею № ** стане стратегія «план-факт». Основне завдання цього підходу полягає у систематичній фіксації результатів на кожному з етапів проєкту.

У нашому випадку це передбачає поетапне оцінювання ефективності впровадження кожного ресурсу: розроблення та запуск односторінкового сайту, активність офіційних сторінок у соціальних мережах, охоплення та залученість від розміщення відеоматеріалів, а також результативність push-розсилок. Відповідно, система ключових показників ефективності розробляється у повній відповідності до обраної стратегії, що дозволяє оперативно реагувати на потреби цільової аудиторії, виявлені під час соціологічного дослідження.

Стратегія «від досягнутого» передбачає проведення регулярних та, у більшості випадків, однотипних заходів, оскільки оцінювання результатів базується на зіставленні з уже наявними історичними даними (наприклад, щорічний аналіз результатів «Дня відкритих дверей») [16, с. 175]. У контексті нашого дослідження ця стратегія виявиться малоефективною, оскільки розроблений PR-проєкт передбачає впровадження принципово нових цифрових ресурсів та інструментів в інтернет-середовищі, для яких ще не сформовано бази порівняння.

Для керівництва, що прагне досягти виключно конкретної фінальної мети, наприклад, зафіксованого зростання кількості переглядів на відеохостингу YouTube у межах встановленого бюджету та часового інтервалу, ідеально підходить стратегія «мета – кінцевий результат» [35, с. 73]. Проте головним недоліком такого підходу є його вузька спрямованість. Згідно з теорією управління проєктами, часто критично важливим етапом є не сама фінальна мета, а проміжні підетапи, що ведуть до неї та дозволяють вчасно коригувати стратегію. Водночас суворе дотримання встановлених часових рамок та бюджетних лімітів є беззаперечною перевагою цієї стратегії.

З огляду на вищезазначене, можна з упевненістю стверджувати, що для PR-проєкту оптимальною є стратегія «план-факт». Необхідно відповідно до цієї стратегії розробити систему оцінювання результатів. Отже, існують дві системи показників – якісні та кількісні. Кількісні відображають об'єктивну сторону ефективності проєкту, підводячи його під математичні обчислення.

Методологічним підґрунтям для розроблення системи контролю є підхід А. Чумікова, який зазначав: «PR – вид інформаційної діяльності, відповідно, вимірюються ті інформаційні продукти, які були вироблені і потім придбані» [50]. Спираючись на це твердження, ми можемо констатувати, що ефективність комунікації прямо корелює з обсягом та якістю створеного інформаційного поля. Звідси випливає, що до ключових кількісних показників у межах даного проєкту необхідно віднести:

- кількість інформаційних продуктів, розроблених безпосередньо в межах даного проєкту для заповнення медіапростору закладу;
- кількість інтернет-ресурсів, створених та адаптованих спеціально для взаємодії зі споживачами (сайт-лендінг, офіційні сторінки);
- кількість суб'єктів, які отримали інформаційний продукт – у даному випадку це число відвідувачів сайту, охоплення сторінок у соціальних мережах і відеохостингу YouTube, а також кількість людей, які отримали повідомлення за допомогою розсилки;
- кількість змін, які відбулися при отриманні інформаційних продуктів, а саме: позитивна динаміка числа споживачів, які реально зацікавилися послугою та виявили готовність до подальшої взаємодії [53, с. 93];
- кількість етапів, пов'язаних із розробкою і наданням інформаційних продуктів, що дозволяє відстежувати прогрес виконання медіаплану згідно з установленим графіком [10].

Якісні показники відображають не стільки математичну характеристику, скільки філософсько-репутаційну, оскільки вони тісно пов'язані з корпоративною філософією організації. Вони фіксують реакцію представників цільової аудиторії на проблему, що просувається, та їхнє безпосереднє бажання

скористатися послугою [2, с. 136]. Аналізуючи якісні показники, до основного критерію варто віднести контент, що обумовлено насамперед розміщенням усіх розроблених ресурсів в інтернет-середовищі.

Відповідно, від якості контенту прямо залежатиме зацікавленість клієнта. Провідну роль при взаємодії з суб'єктами в цифровому просторі відіграє інтернет-комунікація, яка являє собою особливу форму взаємодії, що є критично важливою для успішного просування освітніх послуг. Користувач ресурсу повинен отримувати актуальну, достовірну, точну та зрозумілу інформацію, представлену в доступній формі з обов'язковим використанням елементів інфографіки [12].

Окрім контентного наповнення, до системи якісних показників проєкту ми відносимо:

- зміну соціальної парадигми сприйняття освіти (перехід до розуміння цінності дистанційних та комерційних форматів навчання) [56, с. 35];
- формування цілісного іміджу навчального закладу як інноваційної та відкритої організації [11];
- формування унікального соціального інституту, що поєднує традиційні освітні цінності з новітніми комунікаційними технологіями [14, с. 260];
- загальне підвищення рівня освіти в регіоні за рахунок розширення доступу до якісних інформаційних продуктів [46].

Однак при практичній реалізації проєкту варто звернути увагу на необхідність модернізації наявних мережевих ресурсів. Аналіз джерел інформування, що наразі використовуються ліцеєм, свідчить про те, що поточні методи комунікації потребують адаптації до сучасних стандартів цифрового середовища.

Зокрема, існуючі канали зв'язку мають значний потенціал для розширення інтерактивних можливостей та впровадження сучасних методів візуалізації контенту. Це дозволить закладу більш ефективно взаємодіяти з аудиторією, яка активно використовує мобільні технології та надає перевагу швидкому й наочному отриманню інформації. Такий підхід допоможе

вирівняти комунікаційну стратегію ліцею з очікуваннями сучасної батьківської спільноти, забезпечуючи зручний та зрозумілий формат дистанційної взаємодії [47].

Для підвищення ефективності просування освітніх послуг в середовищі Інтернет необхідно враховувати таке.

1. Односторінковий сайт. Завдяки сучасним технологіям створення сайтів цей процес став динамічним і не забирає багато часу. Маючи чітке уявлення про кінцевий результат та функції, які повинен виконувати ресурс, термін реалізації можна скоротити вдвічі. Оскільки ліцей № ** уже має офіційний вебсайт, але він позбавлений необхідних елементів для оперативного зворотного зв'язку, впровадження додаткових інструментів комунікації з потенційними клієнтами є пріоритетним кроком.

У зв'язку з існуючою парадигмою суспільної поведінки та специфікою інтернет-середовища, сучасний користувач став більш сприйнятливим до інформації, що надходить із цифрових джерел, ніж до традиційних форматів (наприклад, телефонних розмов) [9]. Тому для закладу критично важливо розробити односторінковий сайт, на якому в обов'язковому порядку має бути наявна зручна форма зворотного зв'язку. Це перша ключова рекомендація щодо технічного наповнення ресурсу.

Друга рекомендація стосується не менш важливого компонента – контенту ресурсу. Як зазначалося вище, споживач «купує» не просто послугу, а насамперед якісну інформацію про неї. Те, у якій формі представлені дані на ресурсі, безпосередньо впливатиме на подальше рішення потенційного клієнта щодо придбання освітньої послуги [33, с. 100]. При розробленні сайту необхідно використовувати виключно фаховий та унікальний матеріал. Оскільки ліцей уже має досвід використання послуги розсилки повідомлень, за основу контенту лендінгу рекомендується взяти інформацію з наявних інформаційних листів. Такий підхід дозволить отримати унікальний інтернет-ресурс із якісним наповненням у стислі терміни.

2. Push-повідомлення та розсилки. Даний вид розповсюдження інформації в мережі Інтернет протягом останніх років набув значної популярності. На сьогодні існує безліч сервісів, що надають послуги з масового розсилання повідомлень за наявною базою адрес. Проте при реалізації цього напряму важливо враховувати такі особливості, як спам-фільтри та психологічне сприйняття користувачів. На жаль, більшість користувачів мережі намагається захистити себе від надмірних розсилок через побоювання за безпеку власних даних або брак часу [32].

Однак, при грамотному підході до формування контенту, близько 87 % користувачів отримують повідомлення, близько 43 % – відкривають його, і приблизно 13 % виявляють зацікавленість та починають шукати додаткову інформацію про послугу [35 с. 74]. Таку стратегію успішно використовують провідні комерційні освітні платформи – Prometheus, Coursera, DuoLingo тощо, які здійснюють цільове розсилання за активними базами електронних адрес. Важливо розуміти, що якість трафіку (активність адрес) прямо залежить від обраного тарифного плану та надійності сервісу розсилки.

3. Соціальні медіа. Сучасна тенденція глобального охоплення соціальними мережами не оминула й сферу просування освітніх послуг. Можливість миттєвого перегляду та ознайомлення з пропонованими продуктами дозволяє користувачеві в найкоротші терміни проаналізувати та зіставити всі доступні варіанти отримання освіти в різних організаціях. На сучасному етапі розвитку такі платформи, як Facebook та Instagram, дозволяють здійснювати всебічну взаємодію з цільовою аудиторією [9].

У цьому контексті значну роль відіграє інструмент «таргетинг». За допомогою даного методу соціальні медіа поширюють інформацію серед вузькоспрямованих груп користувачів**.** Наприклад, якщо людина виявляє інтерес до вивчення іноземних мов, алгоритми платформ неодмінно розміщують рекламні оголошення (банери) у тематичних спільнотах.

Так, наприклад, міжнародна освітня платформа з українським корінням Preply, маючи потужні власні спільноти в Instagram та Facebook, активно

використовує таргетовану рекламу в групах, які тематично пов’язані з освітою та саморозвитком. При цьому контекстна реклама налаштована так, що під час уведення ключових слів (тегів) пошукові системи на перших позиціях видають виключно офіційні ресурси – першоджерела (офіційний сайт, верифіковані сторінки в соцмережах тощо) [73]. Це є прикладом вірно побудованої стратегії розміщення інформації в мережі Інтернет. Звичайно, тут також необхідно враховувати алгоритми індексування сайтів пошуковими системами (SEO), що є питанням технічної реалізації інтернет-ресурсів.

4. Цільова аудиторія. Щодо цього аспекту, у попередніх розділах уже неодноразово зазначалося та детально розглядалося, хто саме входить до цієї категорії. Було складено «портрет» цільової аудиторії, виявлено закономірності та залежності різних параметрів, встановлені під час соціологічного дослідження. Проте за результатами аналізу рекомендується акцентувати увагу на наступних стратегічних моментах.

Раніше було визначено, що основною цільовою групою є працевлаштовані особи віком від 26 до 50 років без фінансових труднощів, які зацікавлені в отриманні їхніми дітьми середньої освіти дистанційним методом. Враховуючи отримані соціологічні дані, рекомендується розширити межі цільової аудиторії за віковою ознакою до 60 років. Це зумовлено тим, що до цієї позначки населення залишається активним і працездатним, а люди часто обіймають високі керівні посади, що вимагають відповідних цифрових та освітніх компетенцій.

Якщо декомпозувати встановлений портрет до первинних одиниць опитаних, то результати свідчать про присутність у цьому ранзі як керівників вищої ланки, так і співробітників лінійного рівня. У межах даного дослідження пропонується розглянути таку ланку, як самі організації, а саме – керівників або кадрові служби (HR-відділи), в чиїх інтересах є підвищення кваліфікації співробітників. Тобто окремим елементом виступатимуть організації, які мають потребу у професійно підготовлених кадрах. Це розширює потенціал PR-

проєкту, перетворюючи його з суто споживчого на такий, що має ознаки корпоративної освітньої взаємодії.

У зв'язку з такою тенденцією, програми підвищення кваліфікації можуть бути розроблені виключно під потреби конкретних навчальних закладів, що функціонують у різних галузях регіону. На цей момент ліцей забезпечує викладання широкого спектра навчальних дисциплін за різними напрямами, детальний перелік яких наведений в Додатку Б. Такий підхід дозволяє трансформувати освітні послуги закладу у гнучкий інструмент професійного розвитку для корпоративного сектору.

Отже, оцінка результативності PR-проєкту повинна відображати як об'єктивні, так і суб'єктивні сторони, що передбачає комплексне застосування кількісних та якісних показників. Це забезпечить адміністрації закладу повне розуміння не лише охоплення аудиторії, а й глибини трансформації її ставлення до послуг ліцею.

При реалізації проєкту необхідно суворо дотримуватися встановленого медіаплану, використовувати сучасні методи планування та впровадження інновацій. Ключовим фактором успіху є систематичний моніторинг результатів на кожному з етапів реалізації, що дозволить оперативно коригувати стратегію та забезпечити раціональне використання виділеного бюджету.

ВИСНОВКИ

У ході проведення комплексного наукового дослідження було розв'язано актуальну проблему теоретико-методологічного обґрунтування та практичної розробки стратегії PR-просування закладу середньої освіти в умовах цифрової трансформації суспільства. Отримані результати дозволили сформулювати такі висновки.

1. Концептуалізація управлінської парадигми в освітній сфері. На основі системного аналізу дефініцій «управління», «менеджмент» та «керівництво» встановлено, що в сучасних умовах ці поняття зазнають суттєвої трансформації під впливом глобальних інноваційних процесів. З'ясовано, що керівництво

в освітньому закладі – це не лише владна функція, а складний вид професійної діяльності, що забезпечує створення цілісної системи управління, координацію та інтеграцію зусиль усіх суб'єктів (адміністрації, педагогічного колективу, учнів та громадськості). Доведено, що традиційна філософія «адміністративного тиску» вичерпала свій ресурс, поступившись місцем філософії «взаємодії», «партнерства» та «рефлексивного менеджменту». Це вимагає від сучасного керівника не лише адміністративних навичок, а й здатності формувати позитивний соціально-психологічний клімат, що є критичним фактором ефективності управлінського циклу, який включає аналіз, ухвалення рішень, стратегічне планування та багаторівневий контроль.

2. Паблік рілейшнз (PR), як інноваційний інструмент освітнього менеджменту. Встановлено, що в умовах динамічного освітнього ринку PR стає провідною функцією управління, що забезпечує стратегічну комунікацію між закладом та його стейкхолдерами. PR-діяльність в освіті визначено як складну систему методів і технологій, спрямованих на формування стійкого позитивного іміджу та ділової репутації закладу. Доведено, що використання PR-інструментарію дозволяє розв'язувати низку критичних завдань: від моніторингу громадської думки до нейтралізації комунікаційних бар'єрів та підвищення впізнаваності освітнього бренду. Обґрунтовано, що реформування системи освіти в Україні потребує переходу до моделей відкритого спілкування, де інформаційна прозорість закладу стає його головною конкурентною перевагою. Якщо ліцей чесно і цікаво розповідає про свої успіхи та будні через інтернет-ресурси, вона автоматично стає більш привабливою для батьків, які шукають для своїх дітей безпечне та сучасне освітнє середовище. Це перетворює PR з допоміжного інструменту на стратегічну зброю керівника.

3. Комплексна діагностика комунікаційних ресурсів Харківського ліцею № **. Практичний етап дослідження дозволив виявити реальний стан існуючої системи PR-комунікацій у закладі. Детальний аудит офіційного вебсайту ліцею засвідчив, що за належної інформаційної наповнюваності він залишається статичним ресурсом, який не відповідає сучасним вимогам інтерактивності.

Зокрема, виявлено відсутність адаптивної мобільної версії, закритість даних про трафік, брак пошукових інструментів та відсутність прямого зв'язку із соціальними мережами. Такий стан справ створює суттєві труднощі для користувачів (батьків та учнів) у пошуку актуальної інформації та унеможливлює оперативний зворотний зв'язок, що робить наявну модель інформування малоефективною в умовах конкурентної боротьби за абітурієнта.

4. Стратегічне моделювання та сегментація цільової аудиторії. Шляхом системного синтезу результатів соціологічного дослідження було розроблено багатофакторний портрет споживача освітніх послуг. Це дозволило перейти від загального опису громадськості до чіткого профілювання груп, на які спрямований PR-проєкт. Встановлено, що ядро цільової групи складають працевлаштовані громадяни віком від 26 до 50 років, соціальний статус яких зумовлює чіткий запит на дистанційні форми навчання та спеціалізацію дітей у сферах інформаційних технологій, економіки та юриспруденції.

Наукову та практичну новизну дослідження становить обґрунтування розширення вікових меж аудиторії до 60 років. Дана категорія населення залишається економічно активною, часто обіймає керівні посади та має високу зацікавленість у забезпеченні якісних освітніх стандартів для наступного покоління. Включення цієї групи до PR-стратегії дозволяє закладу взаємодіяти з найбільш статусною та стабільною частиною суспільства.

Отже, розроблена сегментація дозволяє здійснювати не масовий, а персоніфікований комунікаційний вплив. Це забезпечує раціональне використання бюджету PR-проєкту та підвищує ефективність таргетованої реклами, оскільки повідомлення закладу транслюються на аудиторію з уже сформованими потребами та відповідними фінансовими можливостями.

5. Концептуалізація та стратегічне планування авторського PR-проєкту. На основі результатів проведеного дослідження було спроєктовано цілісну стратегію взаємодії з аудиторією, втілену у формі комплексного PR-проєкту. Проєкт визначено як науково обґрунтовану систему знань та практичних заходів, спрямованих на просування освітніх послуг Харківського ліцею № **

у цифровому просторі, встановлення стійкого контакту з громадськістю та зміцнення впізнаваності закладу як сучасного освітнього інституту.

У межах проєкту деталізовано та науково аргументовано використання наступного технологічного інструментарію:

- створення цільового односторінкового сайту (лендінгу): цей інструмент запропоновано як критично важливе доповнення до основного сайту для реалізації функції миттєвого зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що за рахунок якісного контенту та адаптації інформаційних листів ліцею, такий ресурс забезпечує ефективну трансформацію інтересу потенційного клієнта у конкретну комунікативну дію;
- розвиток представництва у соціальних медіа (Instagram, Facebook): рекомендовано впровадження рекламних методів інформування (контекстна, банерна та тизерна реклама), що дозволяє здійснювати вузькоспрямований вплив на сегментовані групи цільової аудиторії за їхніми тематичними інтересами;
- упровадження відеомаркетингу та інтерактивних технологій: використання YouTube-хостингу для проведення вебінарів та презентацій освітніх продуктів визначено як інструмент візуалізації переваг ліцею. Додатково обґрунтовано доцільність застосування push-розсилок, що, згідно з маркетинговими показниками, забезпечує високий рівень залученості та адресність доставки інформації.

Доведено, що реалізація проєкту є циклічним процесом, який вимагає суворого дотримання встановленого плану та використання сучасних методів оцінки на кожному етапі – від початкового прогнозування до фінального аналізу отриманих результатів. Такий підхід дозволяє не лише розширити клієнтську базу установи, а й створити сприятливий інформаційний образ закладу, який відповідає очікуванням сучасної батьківської спільноти.

Систематичне відстеження кількісних та якісних показників у ході впровадження проєкту є запорукою раціонального використання ресурсів та

досягнення стратегічної мети – якісної презентації освітнього потенціалу ліцею в конкурентному інтернет-середовищі.

6. Методологічні рекомендації щодо реалізації та оцінки ефективності. Доведено, що результативність PR-проєкту прямо залежить від впровадження системи постійного моніторингу за принципом «план-факт». Це передбачає не лише кількісний контроль охоплень та трафіку, а й якісний аналіз трансформації іміджу закладу. Ключовою рекомендацією є дотримання принципу «інформаційної цінності»: контент має бути не просто рекламним, а фаховим та зрозумілим. Запропонований підхід до управління PR-діяльністю дозволяє Харківському ліцею № ** не лише розширити клієнтську базу, а й стати драйвером змін у соціальній парадигмі сприйняття сучасної середньої освіти, підвищуючи загальний рівень освітнього потенціалу регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ : МАУП, 2005. 437 с. URL: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Zhurnalistika/Informac_comunicac_management.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
2. Березенко В. В. PR в Україні: наукове осмислення феномену : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Владимирова. Київ : Академія Української Преси, Центр Вільної Преси, 2013. 360 с.
3. Бернейс Е. Пропаганда / пер. з англ. О. О. Маєвського. Київ : Темпора, 2021. 184 с. URL: http://www.historyisaweapon.org/defcon1/bernprop.html (дата звернення: 06.02.2026).
4. Бондар В. І., Шапошнікова І. М. Управління підготовкою успішного вчителя: монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2015. С. 74–188.
5. Гаврюшенко О. А., Шейко В. М., Кравченко О. В. Історія світової культури : навч. посіб. / наук. ред. В. М. Шейко. Київ : Кондор, 2006. 404 с. URL:

https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/ISTORIA_Svit_kul_2006.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

6. Галузева Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти. Наказ МОН України № 1176 від 14.08.2013. URL: osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816 (дата звернення: 10.01.2026).
7. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 238 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72c008b1-a63d-4006-9f56-c739e9264e4d/content (дата звернення: 12.02.2026).
8. Геревенко А. М., Ільїна Т. В., Ібрагімова Л. А. Використання цифрових платформ для підвищення якості професійної освіти. *Академічні візії*. 2024. Вип. 31. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1149 (дата звернення: 27.02.2026).
9. Горбатюк Р., Кабак В. Соціальні мережі як інструменти формування інформаційного освітнього середовища закладу вищої освіти. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2022. Вип. 15. С. 92–110. DOI: https://doi.org/10.31470/2415-3729-2022-15-92-110.
10. Горпинич О. В., Архипова А. О. Соціологія масових комунікацій та медіапланування: навч. посібк. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2018. 255 с. DOI:10.32837/11300.27401.
11. Гречаник О. Оцінка якості виховної діяльності закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: Педагогіка.* 2020. Вип. 8 (15). С. 53–62. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/items/f18686c9-4a52-4b49-806f-40f0749567db (дата звернення: 22.01.2026).
12. Гречаник О. Є. Веб-сайт як засіб розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти. *Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти*: матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлєбнікової. Харків, 2020. С. 53–62. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/items/35a5d80f-64ca-4917-96e0-a9220bddda2f (дата звернення: 22.01.2026).

13. Григораш В. В. Оцінювання педагогічної діяльності вчителів закладу загальної середньої освіти як елемент внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: «Педагогіка»*. 2020. Вип. 8 (15). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-13 (дата звернення: 21.01.2026).
14. Губіна А. М., Нетреба М. М., Хлєбнікова Т. М. Сучасні PR-технології у менеджменті організацій. *Наукові перспективи.* 2021. № 11 (17). С. 258–269. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-258-269.
15. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/166038/1/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%201.pdf (дата звернення: 17.01.2026).
16. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навч. посіб. Хмельницький : ХГПА, 2021. 200 с. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/63_Darmanska_educational%20management.pdf (дата звернення: 31.01.2026).
17. Жога Р. Адаптивні технології в педагогічній діяльності суб'єктів управління освітнім процесом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер.: «Педагогіка»*. 2024. Вип. 18 (35). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-02 (дата звернення: 17.01.2026).
18. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. *Відомості Верховної Ради України.* 1992. № 48. Ст. 650 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 03.02.2026).
19. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 03.02.2026).
20. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. № 271/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 39. Ст. 182 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 02.02.2026).

21. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 (дата звернення: 02.02.2026).
22. Зацерківна М. О. Вивчення зв'язків із громадськістю як виду діяльності та функції управління: методологічний аспект. *Вісник ХДАК*. Вип. 52. 2018. С.160–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_ 2018_52_17 (дата звернення: 05.03.2026).
23. Зінченко А. Г. Еволюція і розвиток PR: теоретичні та методологічні основи. *Укр. соціум.* 2005. № 5–6. С. 164–169.
24. Зубарєва М. А. Прикладні антикризові PR-технології: навч. посіб. Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2014. 162 с.
25. Історія зв'язків із громадськістю: конспект лекцій / укл. : Н. С. Подоляка. Суми : Сумський державний університет, 2016. 158 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/38064e2d-336d-4b71-8af3-03688fd25e3e/content (дата звернення: 21.02.2026).
26. Калініна Л., Карамушка Л., Сорочан Т., Шиян Р. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. [за ред. В. Олійника, Н. Протасової]. Луганськ : СПД Рєзніков В. С., 2011. 308 с.
27. Кендюхов О.В., Янгельська К. Ю. Паблік рилейшнз в корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки: монографія. Донецьк : Донец. нац. техн. ун-т. 2010. 225 с.
28. Кириченко М. О. Формування ідеології інформаційного суспільства в умовах глобальної інформатизації: тенденції, парадигми, перспективи розвитку. Харків : Технологічний центр, 2017. 30 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058198.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
29. Кияниця Є. О. Еволюція зв'язків із громадськістю в діяльності організацій соціально-культурної сфери України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. № 4/1(9). С. 90–94. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21

STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%B8%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F%20%D0%84$ (дата звернення: 30.01.2026).

30. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. *Наукові основи, методика, практика.* Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 831 с. URL: https://studfile.net/preview/5201131/page:4/ (дата звернення: 21.02.2026).

31. Королюк С. В. Управлінська культура керівника ЗНЗ: лекції з курсу «Освітній менеджмент та самоменеджмент керівника». Полтава : ПОІППО, 2003. 108 с.

32. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 246 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7623/1/Kurban_%20PR_v_marketungovih_komunikaciyah_%D1%81_246.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

33. Кушнір В. Вебсайт закладу професійної освіти як інструмент формування іміджу та підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : зб. матеріалів звіт. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2025 р.). Київ : ІПО НАПН України, 2025. С. 98–102. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/747944/1/ZvitKonf_2025-98-102.pdf (дата звернення: 22.01.2026).

34. Лабораторний практикум із навчальної дисципліни «Статистичний аналіз SPSS» : навч.-метод. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 126 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Laboratornyy-praktykum-SPSS.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

35. Луб'янський О. О. Оцінка ефективності використання інтернет-інструментів для просування послуг. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 67–75. DOI: 10.36919/2312-7872.3.2024.67.

36. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібник. Київ:

КНЕУ, 2000. 377 с.

37. Марєєв Д. А., Марєєва Т. В. Соціальні мережі як засіб формування позитивного іміджу закладу дошкільної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Сер.: Педагогічні науки.* 2022. Вип. 2 (49). С. 138–148. DOI: 10.31376/2410-0897-2022-2-49-138-148.

38. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : Планета-принт, 2016. 197 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7d63a51-3c34-4d74-bcf5-689ce08178e2/content (дата звернення: 23.01.2026).

39. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с. URL: https://ipohnpu.in.ua/wp-content/uploads/2020/04/marmaza-o.i.-innovats-pidkh-do-upr.pdf (дата звернення: 24.01. 2026).

40. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації: навч. посіб. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content (дата звернення: 24.01.2026).

41. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.

42. Мироненко В. В. Вимірювання ефективності PR-діяльності: варіативність критеріїв та підходів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер.: Філологія. Журналістика.* 2020. Т. 31 (70). № 2. Ч. 2. С. 268–274. DOI: https://doi.org/10.32838/2663-6069/2020.2-2/44.

43. Молодь України: виклики та адаптація в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичні матеріали до державної доповіді про становище молоді в Україні / В. О. Радкевич, М. А. Пригодій, Т.М. Герлянд, О. А. Тітова, В. А. Кручек, О. В. Лапа, Д. О. Закатнов, Л. А. Лупаренко. Київ : Ін-тут професійної освіти НАПН України, 2025. 37 с. URL: https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-na-molod-v-ukrayini/ (дата

звернення: 28.02.2026).

44. Нікітіна Н., Решетова І. Інноваційні технології освітнього менеджменту. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2019. № 5 (97). С. 101–113. URL: http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196463 (дата звернення: 14.03.2026).
45. Обласова О. І. Специфіка PR-технологій у державній політиці США часів «нового курсу». *Соціальні комунікації*. 2015. № 1 (50). С. 79–88. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nzck_2015_1_12 (дата звернення: 06.02.2026).
46. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 208 с. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_7_0_115_122 (дата звернення: 14.03.2026).
47. Олійник О. М. Зміст PR-діяльності у закладі освіти. *Розвиток системи управління організацією:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. С. 145–151. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/18213 (дата звернення: 12.01.2026).
48. Олійник О. М. Рекомендації з удосконалення вебсайту закладу освіти як одного з інструментів PR. *Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях: матеріали IV студентської науково-практичної конференції (10 листопада 2022 року);* [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. С. 42–44. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/15645 (дата звернення: 12.01.2026).
49. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження : курс лекцій. 2-ге вид., доповн. Київ : Інститут соціології НАН України, 2007. 320 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi77/0057359.pdf (дата звернення:

10.03.2026).

50. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: навчальний посібник. 2-е вид., випр. и доп. Київ : Знання, 2004. 376 с. URL: https://htbiblio.yolasite.com/resources/Pocheptsov_PR.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
51. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 202 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=418784&forceview=1 (дата звернення: 31.01.2026).
52. Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк. Житомир : Полісся, 2020. 236 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061048.pdf (дата звернення: 21.01.2026).
53. Прохоренко К. Паблік рілейшнз : Навч. посіб. Львів, 2008. 232 с. URL: http://megalib.com.ua/content/4504_11_Viniknennya_i_rozvitok_PR_yak_sferi_profesiinoi_diyalnosti.html#google_vignette (дата звернення: 03.02.2026).
54. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» від 14 грудня 2016 р. № 988-р (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text (дата звернення: 26.01.2026).
55. Романовський О. Г., Середа Н. В., Воробйова Є. В. Основи паблік рилейшнз: навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 176 с. URL: https://www.scribd.com/document/632700102/%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98-%D0%9F%D0%90%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%9A-%D0%A0%D0%98%D0%9B%D0%95%D0%99%D0%A8%D0%9D%D0%B7 (дата звернення: 15.01.2026).
56. Самойленко О. М., Олійник В. В., Бацуровська І. В. Технології

дистанційного навчання як основа модернізації університетської освіти: метод. посіб. Київ : НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2012. 218 с.

57. Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: навч. посіб. Київ : МАУП, 2001. 104 с.
58. Смірнова К. В. PR-менеджмент: конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2021. 191 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1307642/mod_resource/content/1/SmirnovaKV_PR%20management_KL_2021.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
59. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
60. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг : навч. посіб. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с. URL: https://books.chic.cv.ua/wp-content/uploads/2024/10/Sofiyenko-A.-V.-Teoretychnyj-marketyng.-navch.-posib.pdf (дата звернення: 31.01.2026).
61. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/22.
62. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 Менеджмент. Київ, 2019. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita (дата звернення: 17.03.2026).
63. Стратегія розвитку Харківського ліцею № 1 Харківської міської ради Харківської області на 2021-2025 роки. Харків, 2021. URL: https://gimnasium1.klasna.com/uk/site/strategiya-rozvitku-zakla.html (дата звернення: 19.01.2026).
64. Теорія та історія реклами : навч.-метод. посіб./ Укл. : Ю. А. Грушевська, Н. Р. Барабанова, О. М. Назаренко, Л. М. Писаренко. Одеса : Фенікс, 2019. 127 с. DOI: 10.32837/11300.14943.
65. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі. Київ : Науково-видавничий центр «Наша культура і наука», 2004. 489 с. URL:

https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/421/1/PR_book_2004.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

66. 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. URL: https://eprints.zu.edu.ua/32275/1/%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%96_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_2020%20%D0%92%D0%86%D0%97%D0%90%D0%92%D0%86.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

67. Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади: монографія / за заг. ред. В. П. Сергієнка ; за наук. ред. Н. П. Франчук. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. 382 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745271/1/%21%21%212.01.25_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

68. Черновол-Ткаченко Р. І. Роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом. *Наукові записки кафедри педагогіки.* 2010. С. 212–220. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nzkp_2010_24_30 (дата звернення: 22.01.2026).

69. Швардак М.В. PR-технології на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник ужгородського університету. Сер.: «Педагогіка. Соціальна робота».* 2022. Вип. 1 (50). С. 307–310. DOI: https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.307-310.

70. Шевченко О. Особливості застосування PR у публічному управлінні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3 (7). С. 47–56.

71. Bernays Edward L. Public relations. 8th print. Norman: Univ. of Oklahoma press, 1980. X. 374 p.

72. Black Sam. Introduction to Public Relations. London : Modino Press Ltd., 1989.

240 p.

73. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York : 1984. P. 100-221. URL: https://www.researchgate.net/publication/322802009_Managing_Public_Relations (Last accessed: 28.01.2026).

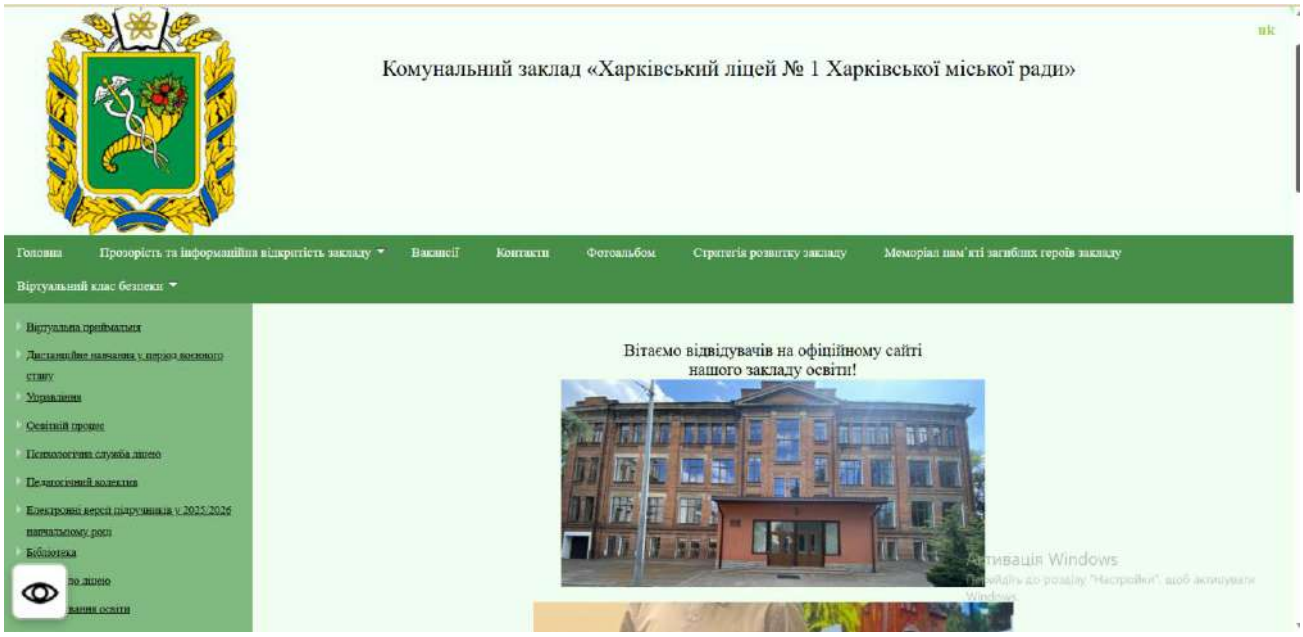
74. Preply : офіційний сайт. URL: https://preply.com/ (Last accessed: 16.03.2026).

75. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language. Lexicon Publications Inc., Dunbury, CT, USA, 1993. 1216 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зображення титульної сторінки офіційного сайту Харківського ліцею № **



Додаток Б

Анкета
соціологічного дослідження проведеного в базовому закладі освіти

1. Ім’я
2. Вік (26-39, 40-49, 50-64, 65 +)
3. Стать (Ч, Ж)
4. Ваша освіта(вища, незакінчена вища, неповна середня, середньо-спеціальна)
5. Соціальне становище (некваліфікований працівник, кваліфікований працівник, самостійний працівник (підприємець) службовець без спеціальної освіти, фахівець з дипломом, який не займає керівної посади, інше)
6. Матеріальне становище (немає матеріальних труднощів, вистачає, але є деякі фінансові труднощі, вистачає на необхідне, не вистачає)
7. Чи є у ваших дітей необхідність в отриманні освіти (можливо додаткової) (так, скоріше так, ніж ні, скоріше ні, ніж так, ні)
8. Який рівень освіти вашим дітям необхідно отримати (початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта, підвищення кваліфікації (курси))
9. Яка форма освіти ваших дітей вас влаштує (очно – відвідуючи заняття, очно-дистанційно – намагаючись поєднати навчання і безпеку, дистанційно – з можливістю в будь-який зручний для Вас час приступити до занять)
10. Освітню спеціалізацію в якій області вашим дітям необхідно отримати (економічну, юридичну, інформаційну, лінгвістичну, педагогічну, інше)
11. Як ви вважаєте, підвищення кваліфікації для дорослих є затребуваною формою навчання в вашому регіоні (так, скоріше так, ніж ні, скоріше ні, ніж так, ні)
12. Чи знаєте ви що таке масові відкриті онлайн-курси (так, ні)
13. Чи необхідно закладам середньої освіти надавати платні освітні послуги для споживачів (так, скоріше так, ніж ні, скоріше ні, ніж так, ні)
14. Хотіли б пройти онлайн-курси, розроблені закладом середньої освіти (так, скоріше так, ніж ні, скоріше ні, ніж так, ні)
15. Яка тематика занять цікавить ваших дітей (іноземні мови, інформаційні технології, юриспруденція, психологія, економіка, інше)

Додаток В

Офіційна сторінка сайту Харківського ліцею № **,
яка свідчить про предмети викладання



Наукове видання

Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах трансформації освітніх систем України

Монографія
Електронне видання
За ред. О. Гречаник

Авторський колектив:
О. Мармаза, М. Шленьова, О. Мельникова, О. Гречаник, О. Жмурко, Т. Хлєбнікова, В. Соляр, О. Темченко, О. Олійник, Ю. Олійник

Відповідальна за випуск: О. Гречаник
Комп'ютерна верстка: Л. Астахова

Видання українською та англійською мовами.
Відповідальність за дотримання вимог
академічної доброчесності несуть автори

Ум. друк. арк. 22,2

Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди
Україна, 61 002, м. Харків, вул. Алчевських, 29