

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

МАГІСТР – 2025

*Збірник наукових праць
здобувачів освіти та молодих учених*

*До 25-річчя
Навчально-наукового інституту педагогіки і психології
Сумського державного педагогічного університету
імені А.С. Макаренка*

УДК 37(082)
М12

*Друкується згідно з рішенням вченої ради Сумського
державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка
(протокол № 5 від 23 грудня 2025 р.)*

Головний редактор:

С.С. Денежніков, кандидат філософських наук, доцент, завідувач
кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої
школи

Редакційна колегія:

Л.В. Пшенична, кандидат наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки
вищої школи;

О.Г. Козлова, кандидат педагогічних наук, професор, професор
кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої
школи;

Л.В. Корж-Усенко, доктор педагогічних наук, професор, професор
кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої
школи;

І.О. Захарова, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;

О.І. Скоробагатська, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої
школи;

М12 Магістр: збірник наукових праць здобувачів освіти та
молодих учених [До 25-річчя Навчально-наукового інституту
педагогіки і психології Сумського державного педагогічного
університету імені А.С. Макаренка] / За заг. ред. доц. Сергія
Денежнікова. – Суми: ФОП Цьома С.П., 2025. – 224 с.

Збірник містить наукові праці, у яких подано теоретичні та
практичні результати досліджень здобувачів освіти, молодих
учених та викладачів Сумського державного педагогічного
університету імені А. С. Макаренка у царині менеджменту освіти,
управління навчальним закладом, андрагогіки та педагогіки
вищої школи. Всі матеріали подано в авторській редакції.

УДК 37(082)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Павло ВАСИЛЕГА, Сергій ДЕНЄЖНІКОВ

РОЗВИТОК САМООРГАНІЗАЦІЇ СТУДЕНТІВ У НАВЧАЛЬНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ 8

Анастасія КУПРІЄНКО, Валерія ЧЕТВЕРИКОВА

АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ..... 13

Ярослав ПАНЧЕНКО, Дмитро ШУЛЯК,

Олександр СОЛОЩЕНКО

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ 15

Кіріл ДЕЙНЕКО, Олена КОЗЛОВА, Оксана СКОРОБАГАТСЬКА

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ СТУДЕНТІВ
У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 18

Олександр ОВЧАРЕНКО

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 22

Анна КРИВОГУЗ, Ірина ЗАХАРОВА

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 26

Олег ЗАВГОРОДНІЙ, Олена КОЗЛОВА

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА
КРАЇНАХ ЄВРОПИ 32

Абдукодір ТУЙЧІЄВ, Яхьо ОРТІКОВ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ
ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ 36

Богдан КУЗЬМЕНКО, Ірина ЗАХАРОВА

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 43

Максим ОХРІМЕНКО, Ірина ЗАХАРОВА

ФУНКЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ 48

Юсуп ТАГАНОВ, Сефа ОРАЛБАЄВ	
ЦІННІСНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ	52
Лала АБДИСАЛАМОВА, Хуршида АШИРОВА	
ЛІЦЕНЗУВАННЯ ЯК ФОРМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ	56
Аліна СИДОРЕНКО	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ РИНКУ	60
Анна КИРИЧЕНКО, Анна КОРЯКІНА	
ФОРМУВАННЯ ШКІЛЬНИХ ТРАДИЦІЙ ЯК ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ	63
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ	
Бегойим ТЕШАЄВА, Ібратжон ХАБІБОВ	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЯКОСТІ	66
Кіріл ДЕЙНЕКО, Ірина ЗАХАРОВА	
УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	69
Андрій ФІАЛКА, Ірина ЗАХАРОВА	
ІМІДЖ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК КРИТЕРІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ДО МІЖНАРОДНИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ	74
Янь ЛІНЬ	
ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ КОНЦЕПЦІЙ У РЕГУЛЮВАННІ ПРОБЛЕМ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ	79
Мін ЦІУ	
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТУДЕНТІВ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	83
Каріна ТКАЧЕНКО	
СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ	87
Максим ОХРІМЕНКО, Олена КОЗЛОВА,	
Оксана СКОРОБАГАТСЬКА	
ТЕХНОЛОГІЇ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	91

Олександр ЮРКО ПРОФЕСІЙНЕ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	97
Лю ГОЦЯН, Янь ХАО ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	100
Олег ЗАВГОРОДНІЙ, Олена КОЗЛОВА, Оксана СКОРОБАГАТСЬКА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	106
Євгеній СТЕПАНЕНКО, Ірина ЗАХАРОВА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	112
Руслан БАБАМУРАТОВ, Нурбек ІШБАЄВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	118
Вадим ЦАПЕНКО, Владислав НОГІН ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ ДЛЯ ПІДЛІТКІВ ІЗ ТРУДНОЩАМИ У НАВЧАННІ.....	123
Рамазан КАБУЛОВ, Бахадур ІШКАБУЛОВ, Довлет ЙОЛБАРСОВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ.....	131
Олександр ВАНЮШЕНКО ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	136
Ніна КАРМАЗІН ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ ТА ФАЗИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ.....	139
Богдан СТУЛЬЄВ ЦИФРОВІ ОСВІТНІ ПЛАТФОРМИ: ПІДВИЩЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ УСПІШНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ СПІЛЬНОТ.....	145

Ірина ТКАЧЕНКО

СУТНІСНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМ
У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ..... 148

Шасенем ОРАЛОВА, Сохбет БАКИЄВ

МАТРИЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 154

Віталій ЦИГАНЕНКО, Ірина ЗАХАРОВА

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСОБІВ ТА ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС..... 156

Тарас ЧЕРЕВКО

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В
КРИЗОВИХ УМОВАХ..... 161

Глеб СТАРУН, Владислав САЛАГАЦЬКИЙ

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ
ЗАКЛАДОМ 166

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АНДРАГОГІКИ

І ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Сергій ДЕНЄЖНИКОВ, Анастасія ДЕНИСОВА

СМАРТ-ОСВІТА ЯК НОВА ПАРАДИГМА СУЧАСНОЇ
ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ..... 169

Лариса КОРЖ-УСЕНКО, Софія УСЕНКО

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ
КУЛЬТУРИ..... 176

Анна ВАСЮК

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗУМІННЯ ТВОРЧОЇ ОСОБИСТОСТІ
ПЕДАГОГА І МЕХАНІЗМУ ЇЇ РОЗВИТКУ..... 180

Фей ЦЗЯ, Сюй СЯН, Хунюань ЛІ

УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРІГАЮЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ..... 183

Іван ГЕРАСИМЕНКО, Олена КОЗЛОВА,

Оксана СКОРОБАГАТСЬКА

ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ В СУЧАСНІЙ ШКОЛІ..... 187

Віталій ГОРИЙ

ОПИСОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
УНІВЕРСИТЕТУ 194

Сергій ДЕНЄЖНИКОВ, Сюефен ЧЖАН	
МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНOSTI ТА КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	198
Анна ПІЛЯГІНА	
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ХОРЕОГРАФІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ.....	202
Сяофан ВАН	
ГЕНЕЗИС ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ШКОЛІ.....	208
Олександр ЗИКУНОВ	
СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА У МЕНЕДЖМЕНТІ	211
Анастасія ТОВКАЧ	
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	213
Чжифу ЛОУ	
СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КРЕАТИВНОСТІ ЯК ОСНОВИ ТВОРЧОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	215
Чжи ТАНЬ	
ВИХІДНІ ПРИЧИНИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ДОСЛІДНИЦЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ».....	218
Лей ЦАО	
ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ІДЕЙ ПЕДАГОГІКИ СПІВРОБІТНИЦТВА	221
Андрій ГЕРАСИМЕНКО	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОРАЛЬНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРА У МЕЖАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	224

РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Павло ВАСИЛЕГА,
Сергій ДЕНЕЖНИКОВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

РОЗВИТОК САМООРГАНІЗАЦІЇ СТУДЕНТІВ У НАВЧАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Заклад вищої освіти принципово відрізняється від закладу середньої загальної освіти стилем взаємовідносини між суб'єктом навчання (студентом) і об'єктом навчання (процесом навчання) тим, що вимагає самостійності, отже, наявності навичок самоорганізації у учнів. Однак практика показує, що студенти-першокурсники не мають усього спектра необхідних навичок для успішної організації власної навчальної діяльності, що призводить до низьких навчальних результатів, незважаючи на наявний у студентів потенціал та амбіції.

Тим часом освіта стає потужною галуззю соціального життя. Збільшується значення дистанційної освіти, цифровізації, доступності наукової інформації. В умовах вимушеної ізоляції як при пандемії, спричиненій коронавірусною інфекцією у 2020 році, а також під час навчання іноземних громадян дистанційна освіта та цифрові освітні ресурси відіграють ключову роль в організації освітнього процесу. Зазначається і зменшення контактного часу роботи викладачів зі студентами, у зв'язку із збільшенням кількості дисциплін у навчальних програмах та часу, що відводиться на самостійне вивчення. Все це вимагає від студентів уміння організувати свою навчальну діяльність самостійно, без контролю з боку викладачів та батьків.

Швидкі наукові та технічні оновлення призводять до постійних змін у всіх сферах життєдіяльності, які потребують підвищення кваліфікації у багатьох професійних галузях. У зв'язку із динамічним

розвитком у всіх сферах діяльності суспільства спостерігається висока конкуренція серед фахівців, що потребує постійного професійного вдосконалення, розвитку необхідних компетенцій. Щоб не відбувалося відставання від світового процесу, йде тенденція навчання протягом життя. Відповідно до сучасних вимог до освіти інтенсивно протікають процеси її модернізації. Робляться спроби підвищити результативність та ефективність професійної діяльності майбутніх спеціалістів. Усе це вимагає від учнів розвитку високого рівня навичок самоорганізації.

У зв'язку з зазначеною сучасною тенденцією та існуючою необхідністю організувати навчальну діяльність самостійно, розвинені навички самоорганізації стають одними з найбільш затребуваних якостей майбутніх професіоналів. Самоорганізація і самоосвіта відносяться до групи універсальних компетенцій, включених до професійних стандартів у галузі освіти: здатність керувати своїм часом, вибудовувати та реалізовувати траєкторію саморозвитку на основі принципів освіти протягом усього життя. Якщо звернути увагу на навчальні плани, то за багатьма напрямками навчання відсутні міждисциплінарні курси, які мають на меті адаптувати студентів до навчання в університеті. А наявні курси не містять інформації про тайм-менеджмент – технологію, що сприяє підвищенню ефективності використання робочого часу. Слід наголосити, що у педагогічній науці відсутнє чітке визначення самоорганізації і немає єдиної думки щодо структури та навичок даного поняття.

Спостерігається протиріччя між необхідністю підвищувати рівень навичок самоорганізації та відсутності ясного уявлення, які саме навички необхідні для успішної самоорганізації навчальної діяльності та за допомогою яких педагогічних методів чи технологій домогтися підвищення навичок самоорганізації. Таким чином, серед педагогічних досліджень особливої значущості набувають роботи, спрямовані на розвиток навичок самоорганізації учнів та пошук для цього ефективних педагогічних засобів та технологій.

Аналіз наукової літератури з проблеми розвитку самоорганізації студентів у навчальній діяльності дозволив виявити такі протиріччя:

- між потребою суспільства у випускниках закладів вищої освіти з розвиненими навичками самоорганізації та відсутністю чіткого уявлення про те, які навички необхідні для успішної

самоорганізації студентів у навчальній діяльності та якими способами їх розвивати;

- між потенціалом технології тайм-менеджменту у розвитку самоорганізації та недостатнім науково-методичним забезпеченням цього процесу [1].

На основі аналізу літературних джерел слід уточнити базові поняття дослідження:

- **самоорганізація** – це процес руху до мети, який керується мотивом і волею, здійснюється за допомогою єдності та інтегрування наявних та набутих властивостей та навичок: аналізувати, цілепокладати, планувати, діяти за планом, оцінювати, коригувати;
- **навички самоорганізації** – це сформовані за умови багаторазового повторення (вправи) автоматизовані елементи діяльнісного компонента самоорганізації: аналізувати, цілепокладати, планувати, діяти за планом, оцінювати, коригувати;
- **тайм-менеджмент** – технологія, яка дозволяє раціонально організувати свою діяльність, діяльність колективу або організації в часі з використанням найбільш ефективних прийомів та технік для досягнення мети з мінімальними часовими, енергетичними та іншими ресурсними витратами та досягненням максимального результату;
- **тайм-менеджмент студента** – це організація студентом навчальної діяльності згідно з навчальною метою, завданнями, що є тимчасовими ресурсами, та управління організованою діяльністю за допомогою технології тайм-менеджменту;
- **педагогічна технологія тайм-менеджменту** – це технологія, що сприяє розвитку навичок самоорганізації студентів у навчальній діяльності, система проектування освітнього процесу на підставі прийомів та методів тайм-менеджменту з метою розвитку самоорганізації студентів у навчальній діяльності, що гарантує результативність при подальшому відтворенні [3, с. 552].

Педагогічний потенціал технології тайм-менеджменту полягає, відповідно до її характеристики, у її характерних особливостях: сутність (система або сукупність прийомів, методів, процесів), мета

(має на меті збільшити отримання якісних і кількісних результатів в одиницю часу; організує діяльність та керує її реалізацією), практичне застосування (оптимально діяльні компоненти; відповідає педагогічним закономірностям, принципам, методам та засобам, адекватним даній технології); відтворюваність (можливість застосування (повторення, відтворення)) педагогічної технології тайм-менеджменту в інших освітніх закладах, іншими суб'єктами).

Педагогічна модель розвитку самоорганізації студентів у навчальній діяльності на основі застосування технології тайм-менеджменту включає такі компоненти:

- **цільовий** (мета: розвиток тих, хто навчається, самоорганізація у навчальній діяльності із застосуванням технології тайм-менеджменту); завдання: 1) наповнити зміст навчання студентів у рамках реалізації програм вищої освіти знаннями про самоорганізацію, її етапи, структуру та способи розвитку самоорганізації за допомогою прийомів та принципів тайм-менеджменту; 2) сформувати емоційно-ціннісне ставлення до часу як ресурсу, до освіти та до можливості навчатися та здобувати освіту; 3) забезпечити можливість самостійної навчальної діяльності студентів);
- **методологічний**: базується на підходах (технологічному, особистісно-орієнтованому та діяльнісному) та принципах (концептуальність, системність, керованість, ефективність, відтворюваність, інтеграція, цілісність та варіативність, свідомість та активність, врахування типу сприйняття);
- **змістовний**: представлений авторською програмою міждисциплінарного курсу «Тайм-менеджмент», включеного як розділ дисципліни «Педагогіка вищої школи», який складається з теоретичних (когнітивний та аксіологічний компоненти технології тайм-менеджменту) та практичних (діяльнісний компонент технології тайм-менеджменту);
- **технологічний**: включає методи усного викладу, самостійної роботи з засвоєння та застосування знань, діагностику рівня навичок самоорганізації; форми: навчання за допомогою викладача (теоретичні заняття); самостійне навчання (практичні заняття); самоосвіта; засоби (дидактичні матеріали); умови: 1) залучення студентів до самостійної роботи у процесі

навчальної діяльності; 2) мотивування студентів на навчальну діяльність за допомогою роз'яснення цінності освіти та часу на лекціях-розмовах та особистісно-орієнтованого підходу; 3) моніторинг розвитку самоорганізації студентів у навчальній діяльності з допомогою діагностичного комплексу;

- **результативно-оцінний**: представлений рівнями розвитку самоорганізації студентів у навчальній діяльності (відмінно, добре, задовільно, незадовільно), критеріями та їх показниками (діяльнісний – показники: аналіз, цілепокладання, планування, оцінка, пошук та усунення помилок; когнітивний – показники: логічне мислення, концентрація; – показники: рішучість, відповідальність, самостійність, сила духу, виховність; мотиваційний тощо [2, с. 114].

Результативно-оцінний компонент науково-методичного забезпечення підтверджується статистично значущими змінами рівнів розвитку самоорганізації студентів у навчальній діяльності із застосуванням технології тайм-менеджменту, досягнутих в проведених дослідженнях.

Розвиток навичок самоорганізації в експериментальній групі здійснено за допомогою інтеграції до дисципліни «Педагогіка вищої школи» курсу «Тайм-менеджмент» за рахунок реалізації педагогічного потенціалу технології тайм-менеджменту у розвитку діяльнісного, когнітивного, мотиваційного та особистісного компонентів самоорганізації.

Нами виявлено закономірність: чим більше орієнтувати навчання на мета-цілі та цінності учня (студента), тим ефективнішим буде процес навчання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бурачек І. В. Тайм-менеджмент у системі самоменеджменту / І. В. Бурачек, Г. Ю. Ткачук. *Ефективна економіка*. 2025. 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_60
2. Іскерський І. Технології цілепокладання у тайм-менеджменті: сутнісна характеристика / І. Іскерський. *Professional education: methodology, theory and technologies*. 2022. Vol. 16. С. 110-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/profe_2022_16_8
3. Слизовська А. В. Інструменти корпоративного тайм-менеджменту в управлінні розвитком організацій у приватному та публічному секторах в епоху диджиталізації / А. В. Слизовська, Л. Я. Самойленко. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 548-556.

**Анастасія КУПРІЄНКО,
Валерія ЧЕТВЕРИКОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет*

АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Основним завданням системи вищої освіти є задоволення потреб ринку праці фахівців потрібного профілю. При цьому фахівці можуть мати різну якість підготовки, від якої залежить, наскільки повно вони будуть відповідати вимогам, що висуваються. Розвиток суспільства, зокрема науки та техніки, постійно вносить корективи до змісту вищої освіти. Фахівець кожного нового випуску того чи іншого навчального закладу завжди повинен мати вищий рівень підготовки, ніж фахівець попереднього випуску. Підготовка фахівців, які відповідають сучасним запитам, тягне за собою безперервне вдосконалення навчальних планів та навчального процесу для того, щоб вони завжди відповідали вимогам, що висуваються часом. У цих умовах виши стикаються з важкою проблемою: як налагодити ефективне управління процесом навчання, яке б враховувало всі нюанси сьогодення? При цьому без сучасних інформаційних технологій обійтись неможливо. Сьогодні багато закладів вищої освіти розробляють власні програми автоматизованого управління.

Цілями створення АСУ для управління ЗВО є:

- підвищення ефективності роботи структурних підрозділів університету та системи управління вишем в цілому;
- забезпечення можливості роботи з корпоративними адміністративними даними;
- створення єдиного інформаційного простору вишу;
- упорядкування інформаційних потоків;
- автоматизоване формування інтегрованої інформації;
- інформаційна підтримка системи управління якістю підготовки спеціалістів [2, с. 35].

На ринку освіти сьогодні склалася парадоксальна ситуація: будучи осередком інтелектуальних ресурсів країни, заклади вищої освіти залишаються найменш автоматизованою галуззю. Автоматизація систем управління у більшості вишів носить клаптевий характер і, у разі, обмежується установкою бухгалтерської і складської облікової програм.

Існуючі на ринку програмні продукти, зазвичай, слабо враховують яскраво виражену галузеву специфіку ринку освіти. До того ж через брак ресурсів проекти комплексної автоматизації у вишах найчастіше гальмуються і не доводяться до кінця. Деякі ЗВО йдуть шляхом створення власних розробок силами фахівців ІТ-підрозділів, що дозволяє створювати рішення, що враховують особливості бізнес-процесів конкретного ЗВО. Але плюси такого підходу часто повністю нівелюються великою залежністю від команди програмістів.

ЗВО сьогодні працюють в умовах жорсткої конкуренції, більш того – змушені щодня підтверджувати свою затребуваність на ринку освітніх послуг та фінансову спроможність. Отже, вони мають підходити до питань управління як повноцінні бізнес-єдиниці, у тому числі – щодо управлінського інструментарію.

Світовий досвід у галузі розробки та використання ділового ПЗ показує, що найбільш ефективний шлях автоматизації управління будь-якою організацією, чи то промислове, торгове підприємство, сервісна компанія, держустанова чи ЗВО – лежить через створення єдиного інформаційного простору. При цьому провідною платформою інтеграції інформаційних потоків усередині організації та за її межами за останні десятиліття була і залишається платформа ERP.

АСУ дозволяє:

- здійснювати ефективне планування навчального процесу;
- об'єднати основні підрозділи вишу в єдине інформаційне середовище;
- зменшити обсяг паперового документообігу, знизити трудомісткість процесів обробки та отримання даних;
- підвищити достовірність та оперативність обробки інформації для підтримки прийняття своєчасних управлінських рішень;
- формалізувати та впорядкувати бізнес-процеси;
- знизити ймовірність помилок користувачів, які є «власниками» інформації;
- забезпечити контроль та управління фінансовими та кадровими ресурсами;
- забезпечити своєчасне оперативне формування управлінської звітності для керівництва вишу у необхідній мірі деталізації [1, с. 49].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Масюженко Д.В. Упровадження тайм-менеджменту як інноваційної технології управління в роботу закладу освіти *Управління школою*. 2019. № 10/12. С. 48–50.
2. Нестерова М. Когнітивні аспекти прийняття управлінських рішень: завдання вищої освіти *Вища освіта України*. 2023. № 4. С. 32–37.

Ярослав ПАНЧЕНКО,

Дмитро ШУЛЯК,

Олександр СОЛОЩЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У даний час існує багато практики та досліджень, присвячених формуванню бренду роботодавця. У нашій роботі ми взяли за основу процес формування бренду компанії на ринку праці та застосували дані практики у сфері освіти.

Вперше термін «employer brand», що перекладається як бренд роботодавця, був використаний Симоном Берроу 1990 р. У 1996 р. було дано визначення цього поняття – сукупність психологічних, економічних та функціональних переваг, які асоціюються з компанією та сприймаються як цінність у свідомості працюючих співробітників.

У вітчизняній практиці найчастіше використовується інше визначення: бренд роботодавця – образ компанії як «хорошого» місця роботи в очах усіх зацікавлених сторін. Це визначення видається повнішим, оскільки в ньому зазначені не тільки працюючі співробітники, а й усі ті, хто взаємодіє з компанією на ринку праці – кандидати, студенти, клієнти, колишні співробітники. Для визначення процесу формування образу роботодавця використовують поняття «HR-брендинг». Це комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою залучення та утримання найкращих фахівців у своїй галузі.

Вивчивши терміни та визначення вітчизняних та міжнародних вчених та практиків з даної теми, ми будемо використовувати такі поняття:

- цільова аудиторія – група людей, які мають деякі загальні ознаки, на яких спрямована комунікація з метою формування бренду;
- ціннісна пропозиція – переваги компанії, які цільова аудиторія сприймає як цінність, одержувану під час придбання продукції чи послуг компанії, а контексті ринку праці – працюючи у компанії;
- провідники бренду – люди, які мають позитивний або негативний досвід взаємодії з брендом, що транслують цей досвід у зовнішнє середовище.

Ціннісна пропозиція включає шість основних складових:

- люди – співробітники компанії: їх рівень кваліфікації, особливості корпоративної культури, система управління персоналом;
- особливості організації: галузь, розмір підприємства, якість продукції чи послуг, технологічний рівень;
- умови праці – розташування офісу, режим роботи та відпочинку, комфорт на робочих місцях;
- система винагороди – рівень оплати праці, структура заробітної плати, компенсації, бонуси, бенефіти;
- можливості – перспективи кар'єрного зростання, професійного зростання, навчання та розвитку;
- зміст роботи – масштаб завдань, рівень клієнтів, баланс роботи та особистого життя [2, с. 20].

Застосовуючи вищевикладені поняття до сфери освіти, під цільовою аудиторією навчального закладу ми маємо на увазі абітурієнтів та студентів старших курсів, яких можна залучити до магістратури, а ціннісна пропозиція – як переваги, цінність, яку отримують студенти, навчаючись у навчальному закладі.

Для визначення етапів формування бренду навчального закладу представимо методологія побудови HR-бренду. Перелічимо основні етапи:

- Визначення цілей з урахуванням HR-стратегії. Виділення цільових аудиторій. Формування робочої групи. Визначення бюджету та необхідних ресурсів.
- Дослідження сприйняття HR-бренду компанії цільовими аудиторіями. Проведення зовнішніх та внутрішніх досліджень.

- Розробка креативної концепції. Формулювання ціннісної пропозиції роботодавця та його тестування для різних аудиторій.
- Визначення стратегії просування. Вибір ключових каналів комунікації, розробка плану заходів щодо позиціонування компанії на ринку праці.
- Оцінка ефективності [1, с. 35].

Якщо перенести вищеописану методологію на сферу освіти, можна інтерпретувати ці п'ять кроків так:

1. Визначення цілей. Важливо сформулювати, що стане очікуваним результатом роботи щодо формування та розвитку бренду навчального закладу. Мета має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку навчального закладу.
2. Виділення цільових аудиторій. На цьому етапі необхідно визначити, хто є цільовою аудиторією навчального закладу: стать, вік, інтереси, середній бал за результатами НМТ, географія проживання тощо.
3. Формування робочої групи. До групи можуть увійти представники адміністрації навчального закладу, експерти з маркетингу та просування, представники кафедр та випускники.
4. Визначення бюджету та ресурсів. Для цілеспрямованої роботи з формування та розвитку бренду навчального закладу знадобиться реалізувати низку проектів: підготувати та провести дослідження, опрацювати інформацію, реалізувати заходи щодо просування. Все це вимагатиме фінансових та тимчасових витрат, які мають бути передбачені у бюджеті навчального закладу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мариновська О. Методичний менеджмент освітніх інновацій: неперервний професійний розвиток педагогічних працівників *Рідна школа*. 2024. № 7. С. 32–37.
2. Маслікова І.В. Методичний менеджмент як освітній феномен: теорія і практика продуктивного управління якістю людського ресурсу освітньої галузі *Управління школою*. 2023. № 26. С. 17–23.

**Кіріл ДЕЙНЕКО,
Олена КОЗЛОВА,
Оксана СКОРОБАГАТСЬКА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ СТУДЕНТІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Статтю присвячено дослідженню сучасних цифрових маркетингових стратегій для залучення студентів у закладах вищої освіти. На основі аналізу наукових досліджень визначено основні маркетингові канали та інструменти: соціальні медіа, електронну пошту, системи керування відносинами з клієнтами (CRM) та контекстну рекламу. Емпіричні дані свідчать, що інтегрований, персоналізований підхід до цифрового маркетингу підвищує показники енролменту на 12–15% та збільшує кількість потенційних клієнтів на 40%. Дослідження демонструє, що персоналізація контенту є ключовим фактором успіху в умовах сучасного освітнього ринку.

Ключові слова: *цифровий маркетинг, залучення студентів, соціальні медіа, персоналізація, CRM*

Трансформація системи вищої освіти під впливом цифровізації є однією з найвагоміших змін у сфері залучення студентів. Традиційні канали комунікації, такі як друковані матеріали та офіційні ярмарки освіти, втрачають свою актуальність у контексті змін у поведінці сучасної молоді, яка отримує переважну більшість інформації через цифрові платформи.

За результатами кількісного дослідження, проведеного в приватних університетах США, маркетингові комунікаційні інструменти, включаючи онлайн-рекламу, маркетинг у соціальних мережах та прямий електронний маркетинг, пояснюють приблизно 19,6% варіацій у показниках залучення студентів (Alnaser et al., 2020). Це свідчить про суттєвий вплив цифрових маркетингових заходів на фінансові показники освітніх закладів.

Дослідження у закладах вищої освіти виявило, що адміністратори усе активніше інтегрують соціальні медіа у свої маркетингові стратегії (Foukhri & Wanick, 2023). Мета цієї статті полягає у комплексному аналізі цифрових маркетингових стратегій для залучення студентів, визначенні найбільш ефективних каналів комунікації та

розробленні практичних рекомендацій для закладів освіти.

Соціальні медіа стали домінуючим каналом, через який потенційні студенти отримують інформацію про навчальні заклади. Facebook залишається найбільш використовуваною платформою для спілкування з абітурієнтами, з охопленням понад 69% від цільової аудиторії (Foukhri & Wanick, 2023). Однак спостерігається зростання ролі Instagram, TikTok та Snapchat, особливо при залученні молодших когорт студентів.

Дослідження в британській системі вищої освіти продемонструвало, що соціальна медійна валідація є потужним предиктором успішності маркетингових кампаній. Результати регресійного аналізу виявили статистично значущий зв'язок між рівнем залученості контенту та ймовірністю поступлення абітурієнтів (Vidic & Klasnja-Miličević, 2016).

Практичні кейс-стадії демонструють, що успішна стратегія маркетингу в соціальних мережах передбачає розробку платформ специфічного контенту. Griffith University, розмістивши фокус на Instagram та TikTok, досягла суттєвого зростання запитів від потенційних міжнародних студентів (Social Garden, 2025). North South University в Бангладеші значно підвищила рівень запитів від аспірантів, сфокусувавши зусилля на LinkedIn та Facebook, де демонструвалися дослідницькі проекти (Resis International, 2025).

Різні платформи привертають різні демографічні групи та вимагають адаптованого контенту. Відеоконтент на YouTube отримує в 3-5 разів (300-500%) більше залученості порівняно з текстом, при цьому аутентичні студентські свідчення демонструють найвищі показники залученості (AdClear, 2025).

Електронна пошта залишається одним із найрентабельніших каналів комунікації з потенційними студентами. Дослідження показало, що середній показник відкриття електронних листів для закладів вищої освіти становить 25–30%, що значно перевищує органічне охоплення через соціальні медіа (Omnisend, 2025). Зкладам, які впроваджують стратегію сегментованого електронного маркетингу, вдається досягти на 58% вищих показників залученості порівняно з ненаціленими кампаніями (Higher Education Marketing Report, 2024).

Персоналізація електронної комунікації суттєво впливає на показники конверсії. Коли Middlesex University включив у листи персоналізовані посилання на поточних студентів за аналогічними програмами, показники відкриття електронних листів зросли на 20%, а рівень кліків підвищився на 47% (Unibuddy, 2021).

Більш детальна персоналізація, яка враховує конкретну програму навчання або географічне розташування, демонструє ще кращі результати: листи з програмоспецифічним контентом досягають на 47% вищих показників кліків (Salesforce Education Cloud, 2024). Ефективна персоналізація передбачає розроблення послідовностей автоматичних листів для різних етапів процесу залучення.

Впровадження CRM-систем стало критичним компонентом сучасних маркетингових інфраструктур. Ці системи забезпечують збирання та аналіз комплексних даних про взаємодію потенційних студентів з закладом, включаючи активність у соціальних мережах та відповіді на електронні листи (Element451, 2024).

Пошукова реклама через платформи Google Ads залишається однією з найбільш результативних стратегій для залучення потенційних студентів. Heriot-Watt University of Dubai, розробивши комплексну кампанію на Google Display Network для цільових міжнародних ринків, досяг зростання органічного трафіку на сайт на 41% у річному обчисленні (MediaMinds Global, 2021).

Контент-маркетинг, який включає розроблення освітніх ресурсів, відіграє важливу роль у формуванні обізнаності про бренд закладу на ранніх етапах подорожі потенційного студента (Think Orion, 2024). Такий контент привертає потенційних студентів та покращує видимість сайту у результатах пошукових систем.

Ефективне впровадження контент-маркетингу вимагає адаптування контенту до етапів подорожі потенційного студента: на етапі свідомості – контент про місію закладу, на етапі розгляду – детальна інформація про програми та кар'єрні результати, на етапі конверсії – переконливі аргументи на користь вступу.

На основі проведеного аналізу наукових досліджень та практичних кейс-стадіїв можна дійти наступних висновків:

По-перше, цифровий маркетинг став невід'ємною компонентою сучасної системи залучення студентів. Маркетингові комунікаційні інструменти пояснюють приблизно 20% варіацій у показниках енролменту.

По-друге, інтегрований підхід, який поєднує кілька каналів комунікації (соціальні медіа, електронну пошту, контекстну рекламу та контент-маркетинг), демонструє вищі показники ефективності. Закладам, які впроваджують комплексну стратегію, вдається досягти 12–15% підвищення енролменту та 40% збільшення потенційних клієнтів.

По-третє, персоналізація контенту та комунікацій є ключовим фактором підвищення показників конверсії. Листи з персоналізованим контентом досягають на 47% вищих показників кліків, а сегментовані кампанії – на 58% вищої залученості.

Рекомендації для закладів вищої освіти:

1. Провести комплексний аудит цифрової екосистеми та визначити цільову аудиторію;
2. Розробити платформоспецифічний контент для різних соціальних мереж;
3. Впровадити системи CRM для автоматизації та персоналізації комунікацій;
4. Інвестувати в розроблення якісного відео-контенту;
5. Постійно аналізувати дані про ефективність кампаній та коригувати стратегії;
6. Забезпечити координацію між маркетингом, приймальною комісією та іншими відділами.

Майбутні дослідження мають зосередитися на вивченні довгострокового впливу цифрових маркетингових стратегій на утримання студентів та їх задоволеність навчанням.

ЛІТЕРАТУРА:

1. AdClear. (2025). *Content marketing for universities: 8 strategies to engage and attract students*. <https://adclear.in/blog/content-marketing-for-universities.php>
2. Alnaser, S., Khan, K. U., & Shaikh, M. (2020). Effect of marketing communication tools on student enrollment in private universities in South Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(7), 1–18. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i7.em01>
3. Element451. (2024). *10 student enrollment management systems for higher education*. <https://element451.com/blog/10-student-enrollment-management-systems-for-higher-ed>
4. Foukhri, K., & Wanick, V. (2023). Is social media the answer to student recruitment? Guidelines for using social media during student recruitment in higher education. *Forum Oświatowe*, 1(3), 1–15. <https://doi.org/10.34862/fo.2023.1.3>
5. Higher Education Marketing Report. (2024). *Email marketing engagement and conversion benchmarks for higher education institutions*. RNL.
6. MediaMinds Global. (2021). *Case study: Increasing international student recruitment through cost-effective digital marketing – Heriot-Watt University of*

- Dubai. <https://mediamindsglobal.com/case-study/heriot-watt-university-of-dubai-international-sr/>
7. Omnisend. (2025). *Email marketing for higher education: A comprehensive guide*. <https://www.omnisend.com/blog/higher-education-email-marketing/>
 8. Resis International. (2025). *The role of social media marketing in shaping educational institution brand identity: Global perspectives and implications*. *IJRIS: International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(12), 1–20. <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/>
 9. Salesforce Education Cloud. (2024). *Email marketing personalization study for educational institutions*. Salesforce Research.
 10. Social Garden. (2025). *Case study: International student recruitment – Griffith University*. <https://socialgarden.com.au/casestudies/international-student-recruitment-griffith-university/>
 11. Think Orion. (2024). *17 proven digital marketing strategies for universities*. <https://www.thinkorion.com/blog/digital-marketing-for-universities>
 12. Unibuddy. (2021). *Effective email marketing strategies for higher ed admissions*. <https://unibuddy.com/blog/effective-email-marketing-strategies-for-higher-ed-admissions/>
 13. Vidic, A., & Klasnja-Miličević, A. (2016). Social media interaction, the university brand and recruitment performance. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 521–537. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0065>
 14. WaitWell Software. (2025). *Best enrollment management software for higher education (2025)*. <https://waitwellsoftware.com/resources/articles/best-enrollment-management-software-higher-education-2025/>

Олександр ОВЧАРЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Досвід розвинених країн наочно демонструє, що впровадження цифрових технологій позитивно впливає не лише на економіку, але й на інші ключові аспекти суспільного життя. Спостерігається цілий ряд так званих побічних ефектів, які сприяють соціальному, науково-технологічному та інтелектуальному розвитку, а також стимулюють прогрес у таких сферах, як культура та інфраструктура. Усі ці позитивні зміни знаходяться у взаємному зв'язку, створюючи синергетичний ефект, коли одна трансформація підсилює інші. Однак уповільнення процесу діджиталізації може спричинити значний регрес та економічні втрати через невідповідність сучасним вимогам і знижену конкурентоспроможність окремих галузей.

Згідно з розрахунками експертів ЄС, зупинка діджиталізації може обійтись у втрату 600 млрд євро щороку. У цьому контексті активно просувається концепція єдиного цифрового ринку, який до 2020 року мав би забезпечити інтеграцію близько 6 млрд фізичних осіб в інтернет-простір. Процес діджиталізації поступово охоплює всі сфери життя, включно з Україною, де понад половина населення вже користується інтернетом, і ця частка регулярно зростає. За даними Universal McCann, Україна навіть перевершує США за відсотком користувачів соціальних мереж: у нашій країні цей показник сягає 81%, тоді як у Сполучених Штатах він становить 65%. Водночас активність українців у соцмережах не відповідає рівню впровадження інтернет-технологій у виробничі процеси. Лише 17% підприємств України інтегрували цифрові рішення, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 49% [3].

Такі значні відмінності свідчать про необхідність усвідомлення ролі інформаційних технологій та їхнього пріоритетного використання задля економічного розвитку. Стратегія цифрової трансформації була затверджена в рамках Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, яку Уряд ухвалив 17 січня 2018 року. Він забезпечує нормативне підґрунтя для впровадження діджиталізації в реальному секторі економіки та за його межами, визначає ключові напрями цифрової трансформації країни та пріоритетні проекти. Ураховуючи різну швидкість і масштаби впровадження цифровізації в окремих державах, рівень розвитку цієї технологічної тенденції дозволяє формувати спеціальні рейтинги, які відображають етапи суспільного прогресу. Умовно країни можна класифікувати за чотирма рівнями впровадження цифрових технологій.

Рівень діджиталізації оцінювався за шістьма ключовими показниками: поширеність інформаційних послуг та додатків, доступність за ціною для максимально широкого прошарку населення, надійність, швидкість доступу, зручність використання, а також готовність населення застосовувати цифрові технології у повсякденному житті та бізнесі.

Основою дослідження стала аналітика розвитку цифровізації у 150 країнах світу, проведена експертами компанії PWC. Згідно з отриманими результатами, на початковому етапі формування цифрової економіки перебувають країни, де рівень діджиталізації

обмежений і складає від 0% до 25%. Ця група є найбільшою за кількістю представників і включає держави з найнижчим ВВП на душу населення та низьким індексом людського розвитку, який визначається на основі трьох показників: очікуваної тривалості життя, середньої кількості років навчання та прогнозу щодо тривалості освіти, а також рівня життя загалом.

Ми можемо скористатися вже випробуваними технологіями та сформованими ринками, отримуючи вигоду від зниження вартості цифрових послуг. Однак слід докладати максимальних зусиль для подолання перешкод у напрямку лібералізації ринку та забезпечення ширшого доступу до цифрових технологій і знань. Для досягнення поставлених цілей необхідно створити надійну платформу, основою якої стане затверджений урядом план заходів з реалізації цифровізації. Виконання цього плану повинно підлягати суворому контролю з обов'язковим дотриманням звітності відповідальними посадовцями.

Регуляторні органи та органи стратегічного планування мають виконувати чітко розділені й визначені обов'язки. Важливим фактором розвитку цифровізації стане впровадження змагальної моделі ІКТ, здатної стимулювати як інновації, так і їхню імплементацію, що, своєю чергою, підтримуватиме сталий розвиток цифрових технологій і заохочуватиме притік інвестицій. Спираючись на досвід високорозвинених країн, необхідно оцінювати кожен крок крізь призму екосистемної філософії: спрямувати зусилля на конвергенцію сфер телекомунікації, мас-медіа та інформаційних технологій, створити всебічну стратегію, яка враховує всі елементи ланцюга створення доданої вартості, адаптувати її до локальних умов і врахувати експортний потенціал. Крім того, слід активно стимулювати попит та підвищувати рівень цифрової грамотності серед населення. Технологічні зміни часто вимагають значних моральних і фінансових ресурсів, при цьому нерідко спричиняючи людські страждання та негативний вплив на довкілля. Однак саме ці зміни є умовою для забезпечення сталого розвитку, який відповідає потребам кожного [2].

Існують обґрунтовані побоювання щодо посилення цифрової нерівності через надмірне використання технологій у сфері освіти. Що більше занять проводиться за допомогою цифрових інструментів, тим сильніше відчують себе в нерівних умовах студенти, що не мають змоги придбати необхідне сучасне обладнання. Ця

проблема проявляється особливо в країнах, що тільки но розвиваються, де доступ до інтернету та цифрових ресурсів лишається значно обмеженим. Політика освітньої сфери має базуватися на принципах, які мінімізують ризик поглиблення цифрового розколу та забезпечують участь усіх соціальних груп у процесі отримання вищої освіти [4].

Ігнорування потреби у складних, але життєво важливих рішеннях означало б нехтування не тільки прямими обов'язками керівництва щодо організації навчального процесу, а й щодо стратегічного планування трансформацій. Саме ці процеси визначатимуть роль університетів як організаторів освітнього середовища та їхню конкурентоспроможність і затребуваність на освітньому ринку майбутнього.

У сучасних умовах інформаційної революції багато університетів стикаються із необхідністю переосмислення своєї ролі та адаптації до цифрової реальності, особливо у контексті відповідності потребам місцевих громад. Згідно думки представників Великобританії, кількість майбутніх абітурієнтів, значною мірою залежить від рівня їхніх цифрових можливостей. Хоча існують занепокоєння щодо того, чи здатне онлайн навчання зберегти привабливість та цілісність університетської освіти, більшість експертів вважає, що доступність вищої освіти без необхідності фізичного переїзду, часто найбільш витратної статті бюджету для студентів, може привернути більше уваги потенційних абітурієнтів, зокрема тих, хто проживає за кордоном.

Це може спровокувати зменшення готовності студентів платити за аналогічний контент університетам, особливо враховуючи високі ціни на їхні послуги.

На думку аналізаторів ситуації, університетські бренди – репутація або престиж – перестануть бути основним фактором для вибору закладу вищої освіти. Натомість ключовим стане його інформаційно-технологічна інфраструктура та якість віртуального наукового і навчального середовища, що безпосередньо впливатиме на рішення абітурієнтів під час вибору місця навчання. Університети опинилися перед необхідністю демонструвати високу якість своїх цифрових пропозицій, особливо щоб успішно конкурувати з приватними закладами вищої освіти, де процес діджиталізації зазвичай проходить швидше й у значно ширших масштабах, ніж у державних

університетах. Ураховуючи, що життєздатність вишів значною мірою залежить від набору студентів, аналітики попереджають про початок своєрідної «гонки озброєнь» у сфері дистанційної освіти.

Водночас вони наголошують, що у цій конкурентній боротьбі перевагу матимуть або університети, які вже володіють сучасними технологічними ресурсами, або найпрестижніші й фінансово потужні заклади із добре розгалуженою інфраструктурою [1].

Особливо важливим аспектом є те, що за умов онлайн-навчання студенти втрачають доступ до багатьох супутніх послуг, таких як забезпечення житлом, організація дозвілля чи соціальні заходи. Раніше ці елементи часто впливали на вибір університету і ставали важливими конкурентними перевагами для окремих закладів освіти. Унаслідок цього може відбутися скорочення персоналу, який займався організацією таких послуг, а також зменшення кількості викладачів через зниження потреби у традиційному очному навчанні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Balyk, N., Shchur, T. Digital Transformation of Educational Institutions Management System: A Strategic Approach. *International Journal of Educational Management*. 2023. Vol. 37, Iss. 5. P. 855–870.
2. Chen, L. The Role of Artificial Intelligence in Administrative Decision-Making in Higher Education. *Computers & Education*. 2024. Vol. 195. 104721.
3. Davis, R. M. E-Governance in Schools: Challenges and Best Practices of Digital Adoption. *Educational Administration Quarterly*. 2022. Vol. 58, Iss. 3. P. 392–417.
4. European Commission. Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (2021).

**Анна КРИВОГУЗ,
Ірина ЗАХАРОВА**

Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для успішного розвитку вітчизняних компаній важливим залишається пошук ефективних методів впливу керівників на персонал. Одним із ключових інструментів такого впливу є створення та

розвиток корпоративної культури, що підтверджує практика багатьох успішних компаній у світі. Організації з високим рівнем корпоративної культури вбачають її основою для досягнення конкурентоспроможності та стабільного зростання. Сучасний інноваційний розвиток обумовлює необхідність переосмислення ролі людини у процесах управління організацією. Для підвищення ефективності економічних систем все частіше виникає потреба впроваджувати нові моделі взаємодії між працівниками.

В Україні корпоративна культура тривалий час залишалася поза центром уваги як стратегічний напрям функціонування організацій. На відміну від матеріальних стимулів, таких як премії чи заохочення, корпоративна культура, що належить до нематеріальних складових, не вважалася життєво важливою. Через це більшість компаній не надавали пріоритету фахівцям у даній сфері, а іноді формування корпоративної культури покладалося як додатковий обов'язок на працівників інших відділів. Останнім часом ситуація змінилася: усвідомлення важливості корпоративної культури набуває нового значення. Корпоративні норми починають розглядати як потужний інструмент управління людськими ресурсами, що стає запорукою успіху компаній у ринкових умовах. Тому зріс попит на професіоналів, здатних розробляти стратегії розвитку корпоративної культури, впроваджувати їх, контролювати виконання та пропонувати рекомендації щодо покращення іміджу компанії як серед співробітників, так і серед конкурентів. Дотримання норм корпоративної культури сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню прибутків організації, її конкурентоспроможності та зменшенню плинності кадрів. Сучасним викликом для керівників є створення нової моделі корпоративної культури, яка гармонійно поєднуватиме найкращі міжнародні практики з врахуванням національних інтересів. Актуальність побудови ефективної моделі корпоративної культури значно зросла через курс України на євроінтеграцію та необхідність адаптації до змін у глобальному бізнес-середовищі.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, низка питань щодо корпоративної культури залишається нерозв'язаною і може змінюватися залежно від типу організації. Це вказує на необхідність продовження вивчення цих аспектів в умовах сучасних змін. Особливої уваги потребують більш ґрунтовні дослідження формування нових моделей корпоративної культури, а також пошук способів

підвищення конкурентоспроможності організацій із врахуванням зарубіжного досвіду.

Головною метою функціонування будь-якої організації є отримання прибутку. Рівень прибутковості безпосередньо впливає на масштабування та фінансовий розвиток. Водночас однією з ключових умов для зростання є ефективна командна робота всього колективу. Висока продуктивність співробітників, а також належним чином організований робочий простір неможливі без ефективного функціонування корпоративної культури. Для України питання корпоративної культури є відносно новим. Брак досвіду керівників у цій сфері, неефективні методи управління та недостатня увага до національних особливостей часто призводять до занепаду організації. Тому управлінцям необхідно створити сучасну модель корпоративної культури, яка гармонійно поєднала б міжнародний досвід і національні інтереси. Формування дієвої моделі корпоративної культури є особливо значущим завданням, оскільки країна активно рухається шляхом євроінтеграції. Потрібні глибші дослідження щодо розробки нової підходу до корпоративної культури та способів підвищення конкурентоспроможності, використовуючи практики інших країн. Корпоративна культура представляє собою сукупність спільних припущень, цінностей та переконань, які слугують основою для прийняття рішень і реакцій на виклики чи можливості, що постають перед компанією. Вона є глибоко інтегрованим механізмом соціального контролю, що впливає на поведінку та рішення працівників. Корпоративна культура об'єднує співробітників компанії, формує їхню мотивацію і стає важливим фактором успіху. У результаті злагоджена робота в умовах комфортної атмосфери сприяє підвищенню фінансового прибутку компанії. Таким чином, важливо створювати культурний простір, який враховує правила поведінки, організацію робочих процесів, проведення навчання та формування взірцевих моделей поведінки в колективі. Це дозволить зміцнити принципи корпоративної культури та спростить досягнення стратегічних цілей організації [3].

У США дух конкуренції відіграє ключову роль у розвитку компаній, тому керівництво прагне активно підтримувати цей компонент у колективі. Американська корпорація Google є прикладом компанії, яка успішно розвиває свою корпоративну культуру через комбінацію формальних освітніх програм і неформальних підходів,

таких як персональне наставництво та управлінська підтримка. Її культурні підходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, мотивацію працівників мислити креативно та впроваджувати інноваційні ідеї. Компанія орієнтується на створення рішень для щоденних потреб клієнтів, що стимулює її колектив до нових досягнень [1].

У компанії Apple основними цінностями вважаються командна робота, взаємодопомога, спільне переживання радощів від перемог і досягнень; створення такої атмосфери, де кожен відчуває задоволення від роботи; винагорода має бути як моральною, так і матеріальною; особлива увага приділяється ставленню керівників до співробітників. Заохочується активна взаємодія працівників із менеджерами на будь-якому рівні організації. Одним із ключових аспектів діяльності Apple є дотримання повної конфіденційності. Корпоративна культура побудована настільки ефективно, що навіть після звільнення працівники не схильні розголошувати секретну інформацію. Вони розуміють, що є частиною створення історії, а їхня праця – це лише невеликий вклад у значні досягнення компанії, які не варто піддавати ризику заради власних егоїстичних мотивів [2].

Щодо IKEA International Group, керівництво орієнтується на людські цінності та створює відкриту, інклюзивну й чесну культуру. Основоположними принципами компанії є згуртованість і ентузіазм. Постійний розвиток і прагнення до вдосконалення стають вагомим елементом успіху компанії. Значна увага приділяється готовності співробітників до професійного розвитку, бажанню отримувати новий досвід і ділитися набутими знаннями з колегами.

Управління компанії активно сприяє професійному розвитку співробітників та підтримує їх задоволеність обраною кар'єрою. Керівництво застосовує не лише матеріальні стимули, а й ефективні нематеріальні методи мотивації. Зокрема, низька плинність кадрів стала можливою завдяки принципу відкритого та простого спілкування у колективі. Атмосфера взаємоповаги є базовою, незалежно від посадового статусу кожного члена команди. У компанії відсутня ієрархічна відокремленість: усі дотримуються неформального дрес-коду, спільно користуються їдальнею та підтримують дружні стосунки. Завдяки цьому між працівниками, незалежно від їхнього статусу, формуються теплі довірчі взаємини [5].

Корпоративна культура компанії «Coca-Cola» має унікальний характер. Співробітники цієї організації присвячують свої зусилля та

енергію тому, щоб «освіжити» світ, вкладаючи в це не лише професійні навички, але й свій ентузіазм і душевне тепло. Відносини в компанії побудовані на принципах чесності, відкритості та активного діалогу. Керівництво докладаеть значних зусиль для зміцнення командного духу, регулярно організовуючи заходи для поліпшення внутрішніх зв'язків. Співробітники також отримують приємні бонуси у вигляді подарунків, що додатково мотивує їх. Особливу увагу у компанії приділяють креативності та внесенню нових ідей співробітників. Сміливість, інноваційне мислення та прагнення до розвитку не лише заохочуються, а й є частиною культурної філософії цього середовища. Новачки легко адаптуються і з перших днів роботи переймають перелік корпоративних цінностей компанії. Серед цікавих ініціатив варто відзначити створення «Internet-кафе» – це спеціальний простір, де співробітники під час обідньої перерви можуть ознайомитися з внутрішніми ресурсами компанії в комфортній атмосфері [3].

Компанія Microsoft Corporation, будучи одним із провідних виробників програмного забезпечення на глобальному рівні, ставить за мету допомогти людям і суспільству реалізувати свій потенціал максимально ефективно. Унікальність її корпоративної культури полягає в підході до формування кадрового резерву: компанія не прагне залучати персонал зі свого середовища, а активно шукає таланти. Пріоритети визначаються терміном на 5 років, і вони значно впливають як на функціонування бізнесу, так і на HR-стратегію. Завдання компанії охоплюють розвиток хмарних технологій, орієнтацію на споживача глобально та підтримку локальних ініціатив. Особлива увага приділяється пропозиціям для малого та середнього бізнесу, регіональному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності [2].

У країнах Сходу, таких як Японія та Китай, стиль управління більш централізований. Працівникам надається менше самостійності у вирішенні поточних завдань. Проте така централізованість поєднується з чіткою координацією між усіма рівнями ієрархії.

Для європейських країн характерна підтримка індивідуальних якостей кожного працівника. Керівники сприяють формуванню поваги до думок співробітників, що допомагає уникати конфліктних ситуацій. Такий підхід створює відчуття відповідальності за якість

виконаної роботи. Утім, у Німеччині, Швеції, Австрії та Франції конкуренція не є ключовим фактором, оскільки пріоритетом вважається чітке виконання службових обов'язків. Лідери вважають, що надмірна конкуренція може лише ускладнити робочий процес [4].

У Великій Британії працівники мають можливість обговорювати робочі завдання не тільки під час робочого дня, але й під час перерв чи у вільний час. Усі співробітники зорієнтовані на досягнення високих результатів, тому готові зосередитися на вирішенні задач тоді, коли знаходять відповідь чи отримують натхнення [4].

Аналізуючи корпоративну культуру в зарубіжних країнах, можна побачити, що вона базується на звичаях, традиціях і поведінкових ідеалах, які позитивно впливають на працівників. Компанії досягають успіху тоді, коли завдяки корпоративній культурі створюють власний мікросвіт, у якому працівники ефективно взаємодіють, одночасно конкурують і займаються інноваційною діяльністю. Злагожденість корпоративної культури співробітників, спільна мета та компетентність кожного сприяють досягненню поставлених завдань у розвитку організації.

Для українських компаній використання досвіду формування корпоративної культури із зарубіжних практик є актуальним у контексті євроінтеграційного курсу. Зарубіжний досвід пропонує ефективну формулу корпоративної культури, яка має включати такі елементи: командна робота всіх працівників задля спільних цілей компанії, дотримання принципів компанії кожним співробітником, відданість справі та орієнтація на конкретний результат, прийняття відповідальності, чіткий процес делегування завдань, ефективна мотивація та заохочення, а також високий рівень залученості працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бойко, В. А. (2024). Впровадження моделі ціннісно-орієнтованої корпоративної культури провідних європейських компаній в український бізнес. *Економіка та управління підприємствами*, (2), 40–46.
2. Григоренко, О. М., Захарчук, Л. П. (2023). Крос-культурний менеджмент та його вплив на формування корпоративної культури транснаціональних компаній в Україні. *Актуальні проблеми економіки*, (5), 78–84.
3. Ковальчук, С. Д. (2022). Роль лідерства у зміні корпоративної культури: аналіз досвіду американських ІТ-гігантів та перспективи для вітчизняного сектору. *Менеджмент та підприємництво: трансформації в сучасному просторі*, (4), 112–118.
4. Левченко, І. В. (2021). Діагностика корпоративної культури за зарубіжними методиками (OCAI, CVF): можливості застосування в українських державних

установах. *Публічне управління та адміністрування*, (3), 55–61.

5. Павленко, Р. О. (2020). Світовий досвід формування культури інновацій та її інтеграція у корпоративне середовище українських фірм. *Інвестиції: практика та досвід*, (10), 90–95.

**Олег ЗАВГОРОДНІЙ,
Олена КОЗЛОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПИ

Актуальність статті обумовлена тим, що в умовах посилення ролі громадянського суспільства та обмеженості державного фінансування, ефективно залучення зовнішніх ресурсів стає критично важливим для реалізації соціально значущих проєктів. В Україні, особливо з огляду на необхідність відновлення та розвитку після кризових періодів, фандрайзинг набуває стратегічного значення.

Основна мета фандрайзингу полягає у зборі коштів для некомерційної організації та вирішенні актуальних завдань-проєктів. Наприклад, якщо в заклад освіти потрібно придбати дороге обладнання, можливо зібрати необхідні кошти на його придбання. Провівши аналіз щодо сутності фандрайзингу та суміжних до нього понять, класифікації, мотивів донорства, можна прийти до висновку, що зворотній бік фандрайзингової діяльності – це благодійність.

Вчені виділяють шість етапів розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні, а саме: Перший етап (IX ст.) – це зародження благодійності. Починаючи з первіснообщинного ладу до заснування Київської Русі. Благодійність у цей час – це форма неформальної взаємодопомоги у спільнотах, які стихійно створювались для того, щоб вижити. Добровільна форма взаємопіклування та співпраці започаткувала початкові фандрайзингові принципи: турбота про інших, взаємодопомога, взаємообмін ресурсами в натуральній формі ін.

Другий етап (IX ст. – кінець XVI ст.) – починаючи із заснування Київської Русі, благодійність представлена на суспільному рівні вже як соціальне явище. Князівська доброчинність стала найпоширенішою формою благодійності в ті часи. Благодійність князів

виявлялась через роздачу милостині, дозволу харчування на княжому подвір'ї, передачу продуктів нужденним, хворим, садиноким, через підтримку церков, розвиток освіти та культури тощо. Сприяло поширенню благодійності хрещення Русі у 988 році. До першого прояву благодійності як державного обов'язку належить визначення князем Володимиром Великим десятини на утримання монастирів, церков, богаділень, лікарень. Ярослав Мудрий опікувався питанням заснування шкіл, бібліотек. До покровителів нужденних також належать Володимир Мономах, Олександр Невський, Дмитро Донський та ін. Окрім роздачі продуктів харчування, грошей та надання притулку бідним, зазначенні князі також докладали зусиль для розвитку освіти, допомагали опановувати знання.

Третій етап (80-ті роки XVI ст. – початок XVIII ст.) розвитку благодійності в Україні. Час заснування та активних дій братств (Дрогобич, Перемишль, Більськ, Холм, Замост, Бережани), які опікувалися відкриттям шкіл та шпиталів для бідних, утримували їх за власні кошти. До їх найбільших заслуг належали збереження українських православних традицій, становлення громадянського суспільства, етнонаціональна консолідація суспільства, підвищення рівня освіти і культури [4]. У 80-х рр. XVI ст. утворилося найавторитетніше перше Львівське Успенське Ставропігійне братство. Члени цього братства славляться своєю широкою діяльністю: придбанням друкарень, заснуванням та відкриттям шкіл [1]. Починаючи з 1585 року покровителем Львівського Успенського Ставропігійного братства став князь К. Острозький, а згодом долучалися князі Вишенські, Потоцькі, Ружинські.

Можна говорити про те, що зазначені явища свідчать про виникнення так званих перших неприбуткових організацій як новаторської форми допомоги та залучення додаткових джерел ресурсів для нужденних, схожими на які за своєю природою й функцією були братства. Також, у цей час набуває широкого розвитку та популярності меценатство як форма благодійності приватних осіб. У XVI ст. до найвідоміших постатей за меценатською діяльністю належить рід Острозьких. Костянтин (Василь) Острозький створював школи в Україні та став засновником Острозької Академії у 1576 році. Облаштував в академії багату бібліотеку. За власний рахунок Костянтин відряджав найкращих випускників академії до Європи продовжувати своє навчання.

Також одним із українських благодійників та меценатів був Петро Конашевич-Сагайдачний, випускник Острозької Академії, який належить до одних із засновників Київської колегії (пізніше стала Києво-Могилянською академією). Також варто відзначити Петра Могилу, Івана Мазепу, родину Розумовських, які активно сприяли розвитку освіти і культури.

Четвертий етап (XVIII-XIX ст.) – це етап всебічного розвитку спонсорства й меценатства у сфері культури та освіти не тільки для душі, а й для популяризації своєї особистості у суспільстві. На цьому етапі вагомий внесок у розбудову культури зробили Дмитро; Єлизавета Милорадович; Григорій Галаган.

П'ятий етап (XIX – початок XX ст.) – це «золота доба» українського благодійництва через значну кількість залучених меценатів. Активізація суспільно-культурної діяльності в Україні стала причиною соціально-економічних перетворень: відміна кріпацтва, розвиток підприємництва та ринкових відносин. Меценати та благодійники зазначеного періоду активно допомагали школам, лікарням, дбали про жебраків, покинутих дітей, безпритульних, хворих, людей похилого віку. Здійснювалися численні пожертви закладам освіти шляхом духовних заповітів, стипендіальних фондів, благодійних організацій та земств. До найвідоміших благодійників XIX – початку XX ст. належать Іван Скоропадський; сім'я Ханенків; В. Тарновський – молодший; родина Симиренків. Також наступні діячі, що жили на землях Австрійського короля, відзначаються великим внеском для розвитку та підтримки культури у 30-80-х роках XX ст.: В. Федорович, І. Товарницький, А. Шептицький, П. Потоцький, Д. Сігалов, сім'я Рильських, В. Косовський.

Шостий етап розвитку благодійності (початок XX ст. та до сьогодення). До основних здобутків періоду належить зародження нового для України виду діяльності – організація отримання благодійної допомоги – фандрайзинг. Великий вклад у різноманітні сфери сучасної України у зазначений період зробили наступні діячі: Галина Підопригора, Яків Бердичівський, Олександр Брей; Рінат Ахметов, Фонд Олександра Фельдмана; Сергій Тарута; Дмитро Андрієвський; Ігор Воронов; Яків Рогалін та ін. [2].

Також благодійність була прийнятною у древніх товариствах у Єгипті, Індії, Китаї як одна із якостей доброчесності людей. На розсуд

товариств, то була безкорислива та соціальна виплата для нужденних. У Талмуді благодійність визначається словом «цдака», що означає справедливість або праведність. Для послідовників іудаїзму також відомі різні форми виявлення благодійності: розірвання боргових зобов'язань, практичне прощення боргів, благодійні каси, які служили для викупу полонених та забезпечення приданим бідних наречених [3].

Проте саме в Стародавній Греції благодійність з'являється як самостійна сфера людського буття. Це обумовлено та пов'язано з тим, що саме грецьке суспільство, маючи необхідний запас певного духовного досвіду, починає виділяти особливу сферу серед інших сфер свого буття, де з'являються дружні почуття та моральні зв'язки, стосунки. В Римській церкві акцент було перенесено на сам акт подачі милостині замість допомоги стражденим. На меті доброчинності стало приношення дарів для Бога, що дарує вічне блаженство, а не надання допомоги ближньому [5].

Саме для цього етапу благодійності характерний перехід від подаяння милостині до утворення найпростішої форми філантропії. У XVI-XVIII ст. з'являється регламентована державою благодійність. Для даного етапу характерні законодавчі підходи з регулювання бідності та жебрацтва у державах Європи. У XVI столітті у Англії, Німеччині, Франції було прийнято закони щодо піклування. В другій половині XIX ст. найбільш поширеною філантропічна діяльність стає в Англії, Німеччині та Франції, де вона отримала значну підтримку від державної влади. У XIX-XX ст. з'являється приватна та громадська благодійність [1]. Почали масово створюватися благодійні фонди. Їх благодійна діяльність спрямована на сферу збереження культурної та історичної спадщини. Започаткували систематичне виявлення, опис, облік та публікації про об'єкти історико-культурної спадщини, які було збудовано за рахунок філантропів-меценатів.

Аналізуючи історію розвитку благодійності, можна дійти висновку, що як суспільне явище благодійність пройшла досить непростий та довгий шлях становлення у суспільстві. Історія розвитку громадянського суспільства протягом різних історичних епох засвідчує, що лише у середовищі вільних громадян можлива ефективна та цілеспрямована благодійність, яка є вільною від державної сваволі, благодійність, яка побудована на міцній правовій основі.

Реалії сьогодення свідчать, що в умовах розвитку громадянського суспільства, ринкової економіки, соціальних ініціатив фандрайзинг реалізується у вигляді меценатства, спонсорства та іншої підтримки шляхом надання грантів, пожертв, матеріальних, інформаційних ресурсів ін. Поширення благодійності та набуття нею форми організованої діяльності стало підґрунтям для виникнення фандрайзингу як науки про планування та впорядкування дій, яка надає можливість організовано діяти меценатам і бенефіціантам.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Герасименко, В. Г., Скрипник, Г. Ю. (2024). Digital-трансформація фандрайзингу в діяльності благодійних організацій України: виклики та перспективи. Економіка та суспільство, (3), 105–112.
2. Зайцев, О. В. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як джерело фандрайзингу в країнах ЄС: досвід для України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (5), 78–84.
3. Ковальчук, І. В. (2022). Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування соціальних проєктів: європейська та українська практика. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (47), 160–165.
4. Левченко, А. Р. (2021). Правове регулювання благодійної діяльності та фандрайзингу в Україні: порівняльно-правовий аналіз із законодавством Німеччини. Право України, (11), 55–62.
5. Павленко, С. М., Кузьменко, Д. О. (2020). Ефективність фандрайзингових стратегій у сфері освіти: досвід Польщі та можливості імплементації в Україні. Інвестиції: практика та досвід, (12), 95–100.

**Абдукодір ТУЙЧІЄВ,
Яхьо ОРТІКОВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

Ефективна система менеджменту якості (СМЯ) організації – це не тільки основне завдання при впровадженні цих систем, передбачене в моделі СМЯ за стандартами ISO 9000 в частині створення гармонійної сукупності результативних процесів, а й мрія будь-якого керівника, що виділяє кошти на розробку, впровадження та підтримку функціонування СМЯ. Особливо це стає важливим, коли йдеться про підвищення конкурентоспроможності продукції, що

випускається за допомогою СМЯ, призначеної забезпечити постійне поліпшення діяльності організації через процеси взаємодії зі споживачем та іншими зацікавленими сторонами.

Тільки постійна напружена робота над задоволеністю споживача своєю продукцією, підтримання його інтересу за рахунок регулярної пропозиції нових технічних рішень, які він (іноді неявно) очікує, вміння передбачати, а то й грамотно нав'язувати споживачеві інноваційні компоненти у конструкції та функціях СМЯ. Все це можливо зробити тільки при систематичному вивченні його постійно мінливих уявлень про зручність, корисність, красу, вартість, престижність та інші складові якості такої продукції.

Орієнтація організації на споживача не тільки є основним принципом моделі Демінга, але, у разі виробництва, доповнюється специфічною потенційною роллю споживача як добровільного експерта продукції на всіх етапах життєвого циклу від прилавка до утилізації. А якщо розглядати споживача як суб'єкта ринку, який голосує карбованцем за ту чи іншу модель, то стає очевидним, що він є вимірником і попиту, і конкурентоспроможності, і лояльності та якості продукції.

Маркетинг як напрям економічних досліджень обмежується цільовим збором та аналізом інформації про ринок та його учасників, а подальше застосування цих досліджень – це справа фахівців зацікавлених організацій. Система ж управління якістю розглядає маркетингові дослідження лише як етап життєвого циклу (ЖЦ) продукції, на якому формуються вхідні дані для наступних етапів ЖЦ, у тому числі для проектування ліквідної на ринку продукції. Тому зниження похибок передачі при цьому переході від етапу до етапу, правильна підготовка отриманої на попередньому етапі інформації для повного розуміння її на наступному етапі є найважливішим завданням, оскільки визначає всі наступні етапи ЖЦ, а значить і витрати на їх реалізацію.

У сучасних умовах ефективна діяльність організації, що працює на глобальному ринку, неможлива без урахування вимог та очікувань споживачів до якості новоствореної продукції. Процесна модель будь-якого підприємства представляє його діяльність як мережу взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів, що реалізують сукупність різних вимог. З точки зору конкурентоспроможної якості

вхідними даними для основних виробничих та управлінських процесів організації є вимоги та очікування споживачів, а також законодавчі вимоги до продукції. Виходячи з цього, модель взаємозв'язку товаровиробника та споживача повинна включати інструменти для постійного аналізу та проєктування процесів з цілого забезпечення впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані.

Розглядаючи питання забезпечення конкурентоспроможності продукції, не можна зупинитися на суті цього поняття, визначити відмінність цього терміна від поняття «якість продукції».

Якість продукції є результатом конкретної праці, виражений у властивостях продукції, і є фактором, що характеризує споживчу вартість. Те, що товар має споживчу вартість і має певну якість, означає лише те, що він може бути використаний для задоволення будь-якої існуючої чи згаданої потреби. Кожна потреба характеризується параметрами, що описують сферу її існування, умови її задоволення та необхідний корисний ефект. Тому товар, крім здібності задовольняти потребу, характеризується ще й тим, наскільки повно він це робить, тобто, ступенем корисності.

При покупці споживач робить вибір серед аналогічних товарів такого, який задовольняв би його запити якнайкраще. Тож оцінки конкурентоспроможності товару необхідно досліджувати з урахуванням вимог ринку, тобто, потреби найперспективнішого покупця. Саме на ринку товари в процесі конкуренції між собою виявляють свою відповідність до потреб покупця, і для виробника вкрай важливо визначити умовні характеристики прогнозованої потреби точніше.

Між поняттями «якість» та «конкурентоспроможність» існує тісний зв'язок. Вони служать для оцінки результатів конкретної праці, її суспільної корисності та визначаються через сукупність властивостей товарів. Проте з погляду якості порівнянню підлягають лише однорідні товари. З позиції конкурентоспроможності, коли за основу порівняння береться конкретна потреба, можливе зіставлення і неоднорідних товарів, оскільки вони є лише різні способи задоволення однієї й тієї потреби.

До найважливіших критеріїв конкурентоспроможності належать:

- ступінь новизни товару;
- якість його виготовлення;

- наявність матеріальної бази поширення інформації про товарі;
- реклама;
- заходи щодо стимулювання збуту;
- можливості пристосування товару до вимог конкретного ринку;
- ціна купівлі та витрати на експлуатацію товару;
- динамізм збуту;
- здатність швидко реагувати на ринковий успіх;
- рівень обслуговування [3, с. 39].

Чільне місце у цьому переліку займає новизна товару. До нової продукції відносяться вироби, які зазнали будь-яких змін у формі, змісті або упаковці, які можуть мати значення для споживача і бути основою для формування його кращого ставлення до продукції даної фірми. При цьому показники якості нової продукції багато в чому визначають її подальшу долю. За американськими даними лише 31 % нових товарів виходять ринку і лише 12 % їх отримують визнання споживача.

Конкурентоспроможність, як говорилося вище, є інтегральним показником, що включає як якість, так і ціну, термін поставки, рівень сервісу тощо, причому вагомість якості за оцінками зарубіжних фахівців становить близько 70%. У цьому слід пам'ятати, що з часом концептуальне уявлення про якість змінюється.

Про те, як змінилося поняття «якість» у країнах з розвинутою ринковою економікою за минуле ХХ століття, свідчать такі дані. Якщо умовно вважати, що на початок ХХ століття практично було відсутнє серійне виробництво продукції, стає ясно, чому у ХІХ столітті якість продукції асоціювалося з якістю проекту. При кустарному і напівчагарному виробництві, що переважав у той час, існувала операція припасування однієї деталі до іншої. Якщо таке припасування вдавалося добре, то готовий виріб наближався до параметрів зазначених на складальному кресленні, причому останній був своєрідним ідеалом, якого прагнув досягти виробник. У цьому випадку виходив якісний виріб, якщо досягти близькості до проекту не вдавалося – неякісне.

Безперечно, ідея стандартної якості з'явилася набагато раніше початку ХХ століття. Спочатку в Європі, а потім і США почали використовувати серійне збирання виробів. У 50-х роках ХІХ століття

на збройових заводах Семюеля Кольта знамениті револьвери стали збирати не зі спеціально підігнаних один до одного деталей, а з випадково обраних із партії комплектуючих, що взаємозаміняються. Перед збиранням ці барабани, стволи та рукояті перевірялися за допомогою спеціальних калібрів і непридатні відбраковувалися.

Потім наприкінці XIX століття серійне складання США використовувалася на машинобудівних заводах Зінгера, але в рубежі століть – на автомобільних заводах Р. М. Леланда («Кадиллак») і Р. Форда.

Однак широкого поширення на початок минулого століття серійне складання так і не набуло. Після 1900 р. майже 50 років панувало поняття якості, як відповідність стандарту. Суть цієї концепції: якість оцінюється за стандартами і якщо продукція відповідає стандарту, це якісна продукція. Для здійснення цієї концепції потрібні стандарти та посібники. Щоб домогтися відповідності стандарту, керуючі повинні:

- визначити кожне виробниче завдання;
- зареєструвати дані завдання як стандартні практики у керівництвах (інструкціях);
- визначити та впровадити процедури контролю [1, с. 45].

Саме контроль допомагає оцінити відповідність стандарту. Незважаючи на те, що ця концепція проіснувала понад півстоліття, вона має суттєві недоліки:

- спроба досягти якості за рахунок контролю;
- ворожі відносини між робітниками та контролерами (як наслідок першої нестачі);
- відсутність ринкової свідомості (недооцінка маркетингу) [2, с. 18].

З огляду на ці недоліки та виникнення в Європі та США розвиненого конкурентного ринку, а це сталося через кілька років після закінчення Другої світової війни, передові компанії стали переходити на нову концепцію якості: «якість як відповідність призначенню (або використанню)».

Концепція виступає як засіб задоволення ринкових потреб. Вона спрямована насамперед на задоволення бажань споживача, а чи не лише виконання вимог стандартів, які розроблялися, зазвичай, самими виробниками.

Так зване «суспільство споживачів» змушує компанії шляхом жорсткої конкуренції прагнути утримати споживача. Для цієї мети з

ринків збирається інформація про запити замовника, потім на її основі проектується продукція, вона виготовляється, продається та виходить нова інформація про те, що сподобалося, а що не сподобалося споживачам у цьому продукті. Далі ця інформація використовується при перепроєктуванні продукції та описаний цикл повторюється знову.

Концепція якості, як відповідність призначенню, дуже добре пристосована до ринкових механізмів в економіці, хоча і вона має ряд недоліків:

- як і раніше відповідність призначенню визначається за допомогою контролю;
- конфлікт між робітниками та контролерами не подоланий;
- багато виробів, що бракують;
- багато конкурентів, які намагаються зайняти вигідну нішу [6, с. 220].

Третій з перерахованих недоліків виникає через те, що на жорсткий конкурентний ринок не можна виходити з неякісним товаром. Такий товар підриває авторитет підприємства, а без цього неможливий довгостроковий підприємницький успіх компанії.

Четвертий недолік змушує компанію постійно боротися з конкурентами, але він є основним регулятором вільного ринку.

Зміна у цій концепції якості виникла після початку «нафтової кризи», що вибухнула у світі на початку 70-х років ХХ століття. Військові дії між Ізраїлем та Єгиптом призвели до закриття Суецького каналу, що значно підвищило витрати на перевезення нафти. Крім того, Ліга Арабських Держав наклала ембарго на постачання близькосхідної нафти країнам, що підтримали у війні Ізраїль. Все це призвело до різкого подорожчання нафти вчетверо і, як наслідок, виникнення глибокої економічної кризи.

Після «нафтової кризи» всі почали думати про скорочення витрат. А багато фірм, які не встигли про це вчасно замислитися, розорилися.

Щоб скоротити витрати багато компаній прагнули уникати високої вартості «внутрішнього контролю якості» до «внутрішнього будівництва якості».

Якість, як відповідність вартості передбачає високу якість та задоволення запитів споживачів за низької ціни. Для зниження вартості за збереження високої якості необхідно зменшити

мінливість виробничого процесу. Це вимагає зворотного зв'язку та виправлення на кожному етапі технологічного циклу, а не лише наприкінці виробництва.

Щоб впровадити їх, необхідно використовувалися як мінімум дві умови: застосування статистичних методів (7 інструментів контролю якості) для управління процесом та залучення всіх робітників до управління якістю.

Поняття «якість, як відповідність вартості» надало самому поняття якості багатовимірного характеру:

- якість;
- вартість;
- постачання;
- безпека;
- етика [5, с. 84].

Саме за цими складовими стало оцінюватися так звана «конкурентоспроможна якість».

Недолік цієї концепції один: конкуренти також можуть почати виробляти продукти з високими споживчими властивостями за низькими цінами (Південна Корея, Гонконг, Тайвань засвоїли японську технологію, але з меншими витратами на оплату праці).

Тому економічно розвинені країни, передусім Японія, і зараз переходять до наступного рівня у усвідомленні поняття якості: якість, як відповідність прихованим вимогам. Ця концепція задоволення потреб споживачів існує доти, доки вони усвідомлюють ці потреби. Компанія, яка знайшла приховані потреби, може на короткий час досягти монополії, а монополізм, як правило, завжди призводить до надприбутку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ткаченко І. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / І. В. Ткаченко, В. В. Шарко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48.
2. Трішкіна Н. І. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Трішкіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(2). С. 15-22.
3. Турчіна С.Г., Азаров В.В. Методичні підходи до оцінки управління процесами формування та розвитку інтелектуального капіталу на підприємствах-суб'єктах міжнародної торгівлі. Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування». Науковий журнал № 1(41) 2025.

- С. 306-317 URL <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/314> DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)) .
4. Хромушина Л.А. Особливості прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4(14). С. 870-879. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/22965> DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-870-879](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-870-879)
5. Хромушина Л.А., Могильна Л.М. Формування цифрових компетентностей персоналу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2025. № 1 (46). С. 80-85. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-46-2025> . DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-11> .
6. Цебро, Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. Підприємництво та інновації, (32), 217-221. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>

**Богдан КУЗЬМЕНКО,
Ірина ЗАХАРОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна культура є не лише шляхом до гармонізації внутрішніх взаємодій і підвищення згуртованості колективу, але й стратегічним інструментом для залучення та утримання перспективних фахівців, стимулювання мотивації та покращення робочого клімату. Актуальність вивчення корпоративної культури у контексті управління лояльністю персоналу пояснюється потребою адаптації підприємств до нових викликів і ринкових умов. Дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та рівнем лояльності працівників створює підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління, спрямованих на покращення продуктивності та забезпечення стійкого розвитку організації.

Огляд сучасних підходів до трактування корпоративної культури [1-4]:

- Класичний підхід: розглядає корпоративну культуру як систему загальних цінностей та норм, котрі впливають на поведінку працівників та управління організацією.

- Функціональний підхід: визначає корпоративну культуру як інструмент, що сприяє досягненню організаційних цілей, забезпечує ефективну комунікацію та допомагає адаптувати співробітників до змін.
- Інтерпретативний підхід: акцентує увагу на аналізі символів і історій всередині організації. Важливим є суб'єктивне трактування й сенс, який працівники надають таким елементам.
- Психологічний підхід: розглядає корпоративну культуру як механізм впливу на психологічний стан, мотивацію співробітників, їхню задоволеність роботою і емоційний зв'язок з організацією.
- Стратегічний підхід: вбачає в корпоративній культурі основний інструмент конкурентних переваг, що забезпечує реалізацію стратегій організації та сприяє її успіху в умовах ринку.
- Інноваційний підхід: фокусується на формуванні культури, яка стимулює креативність, інноваційні процеси та оперативну адаптацію до змін.
- Соціально-культурний підхід: описує корпоративну культуру як своєрідний мікрокосм суспільства, де соціальні й культурні фактори впливають на взаємодію та поведінку співробітників.

Лояльність персоналу відіграє значну роль у зниженні плинності кадрів, що є важливим фактором стабільності організації. Мінімізація кількості звільнень дозволяє зберігати накопичені знання та практичний досвід у межах організації, забезпечуючи безперервність процесів і оптимізуючи витрати на пошук та навчання нових працівників. Стабільна команда, своєю чергою, сприяє якісній координації між підрозділами і покращує рівень співпраці. Крім того, лояльність співробітників позитивно впливає на корпоративний імідж і репутацію бренду. Люди, які високо цінують свою компанію, часто стають її посланцями, формуючи позитивне враження серед клієнтів, бізнес-партнерів та інших зацікавлених сторін.

Формування та підтримка корпоративної культури є ключовим чинником стабільної та ефективної роботи організації. Для створення сприятливого середовища існують різні методи, серед яких важливу роль відіграють розробка та впровадження корпоративних

цінностей, управлінська підтримка культури, внутрішня комунікація та навчання персоналу. Першим кроком у побудові корпоративної культури є визначення і впровадження чітко сформульованих цінностей, які відображають місію, бачення та етичні стандарти компанії.

Цінності мають бути логічно зрозумілими та прийнятними для усіх працівників. Процес їх інтеграції охоплює кілька етапів: проведення внутрішнього аудиту для аналізу існуючих позицій, організацію тренінгів і семінарів для пояснення нових принципів, а також інтеграцію цінностей у всі аспекти діяльності, такі як політики найму, оцінювання продуктивності та механізми мотивації. Роль керівництва в підтримці корпоративної культури не можна недооцінювати. Лідери компанії повинні власним прикладом демонструвати прихильність до заявлених принципів і цінностей. Їхня поведінка істотно впливає на те, як сприймають та приймають ці цінності інші співробітники. Керівники мають активно підтримувати заходи, спрямовані на розвиток культури, зокрема шляхом організації регулярних зустрічей для обговорення досягнень і проблем, а також залучення механізмів зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої пропозиції щодо покращення корпоративного середовища [3].

Оцінка ефективності корпоративної культури є важливим процесом, який допомагає визначити, наскільки добре впроваджені ключові цінності компанії та які принципи безпосередньо впливають на діяльність організації та її працівників. Цей процес включає визначення ключових показників ефективності та використання різноманітних методів аналізу і зворотного зв'язку.

На рисунку 1 представлені основні показники моніторингу корпоративної культури. Для отримання всебічного уявлення про стан культури в організації, а також для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення, рекомендується застосовувати кілька методів оцінки [1].

До основних таких методів відносяться:

- Опитування та анкети. Це один із найпоширеніших способів аналізу. Щоразу, коли проводиться опитування або анкетування співробітників, стає можливим зібрати дані про їх рівень задоволеності, залученості, а також про ступінь розуміння і підтримки корпоративних цінностей. Регулярність

таких досліджень дозволяє відстежувати динаміку змін і своєчасно вирішувати проблеми.

- Фокус-групи. Залучення співробітників до фокус-груп забезпечує більш глибоке розуміння їхнього ставлення до корпоративної культури. Цей якісний метод дозволяє отримати інсайти, які складно зібрати за допомогою звичайних опитувань. Проведення інтерв'ю з ключовими працівниками та лідерами компанії сприяє детальному аналізу окремих аспектів корпоративної культури та виявленню слабких місць.
- Аналіз плинності кадрів і продуктивності. Вивчення статистичних даних про рівень плинності працівників, їх продуктивність та інших показників дозволяє об'єктивно оцінити дієвість корпоративної культури, а також знайти зв'язок між культурними ініціативами та бізнес-результатами.
- Зворотний зв'язок через відкриті канали комунікації. Створення механізмів для постійного зворотного зв'язку, наприклад, корпоративних порталів або анонімних скриньок для пропозицій, дає можливість кожному співробітнику відкрито висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення культури в компанії.
- Аудит корпоративної культури. Залучення сторонніх експертів для проведення аудиту дозволяє отримати неупереджену оцінку поточного стану корпоративної культури. Такі аудити можуть надати конкретні рекомендації для її покращення, враховуючи специфіку організації. Використання зазначених методів дозволяє сформулювати цілісне бачення стану корпоративної культури, визначити пріоритети для змін і створити сприятливі умови для підвищення ефективності роботи організації загалом [2;4].

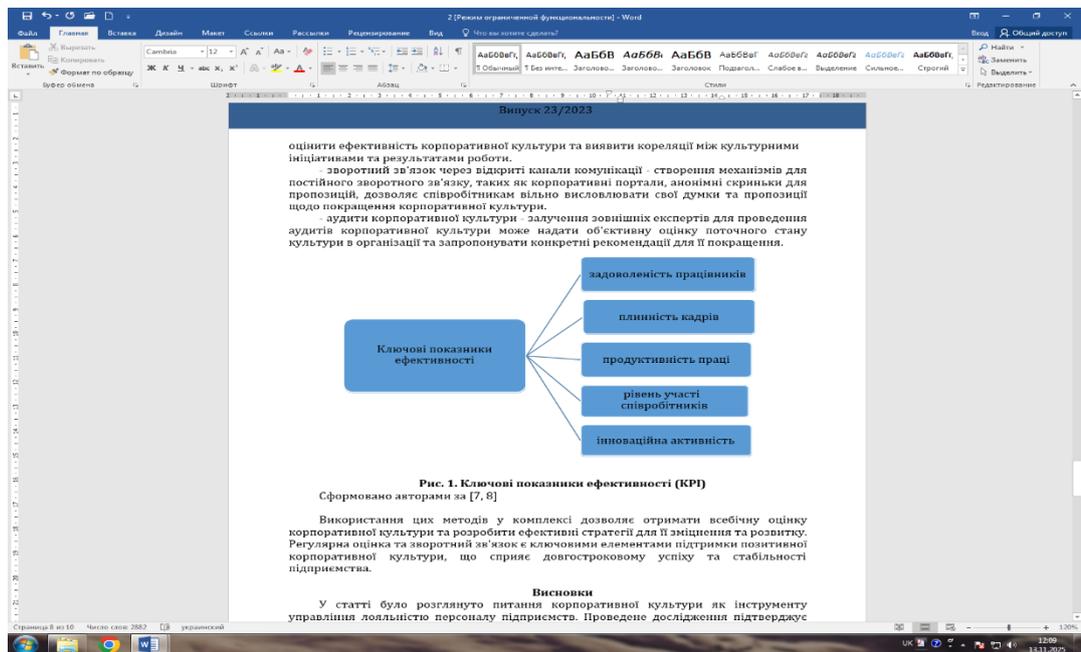


Рис. 1. Ключові показники ефективності (KPI)

Регулярний моніторинг і зворотний зв'язок відіграють ключову роль у підтримці позитивного середовища, яке забезпечує довгострокову стабільність.

Проведений аналіз засвідчує критичну значущість корпоративної культури при формуванні й зміцненні лояльності персоналу, що, зрештою, впливає на загальну ефективність і конкурентоспроможність організації. Участь керівництва в ініціативах, розвиток корпоративних традицій і готовність сприймати зворотний зв'язок зміцнюють довіру та залученість персоналу. Налагоджена внутрішня комунікація та регулярне навчання працівників є важливими аспектами успішної інтеграції корпоративних цінностей у професійне життя. Забезпечення можливостей для взаємодії, проведення опитувань і створення умов для підвищення кваліфікації співробітників сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії та утвердженню лояльності. Працівники з високим рівнем лояльності демонструють більшу ефективність, стійкість до змін і покращують репутацію організації. Їхній внесок у досягнення спільних цілей стає вагомим чинником стабільного розвитку компанії та її переваг у конкурентному середовищі.

Таким чином, корпоративна культура виступає потужним механізмом управління лояльністю, завдяки якому створюється сприятливе робоче середовище, поліпшується задоволеність роботою та залученість персоналу. Успішне функціонування системи корпоративної культури вимагає постійного контролю, адаптації до змін і

впровадження ефективних методів комунікації та зворотного зв'язку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дейнека М. В., Хоменко В. О. Корпоративна культура як чинник підвищення лояльності персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-45/77-deineka-mv-khomenko-vo>.
2. Заяць Ю. В., Бугайова Н. С. Корпоративна культура як основа ефективного управління лояльністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 138–143. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-4-1.
3. Коваль В. М. Управління лояльністю персоналу: роль корпоративної культури та нематеріальних стимулів. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.22. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9397>.
4. Шевчук С. О. Вплив корпоративної культури на формування та підтримку лояльності персоналу: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. С. 60–64.

**Максим ОХРИМЕНКО,
Ірина ЗАХАРОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ФУНКЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ

У структурі методології управління функції процесу управління мають особливу роль, їх найбільш повно досліджено, порівняно з іншими її складовими, у працях багатьох науковців (В. Бегея, Е. Березняка, О. Боднар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, М. О. Кириченка, В. Маслової, В. Пикельної, З. Рябової, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, С. Хрикова, Р. Шакурова та ін.).

Назва та кількість функцій управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) у дослідженнях різних авторів відрізняється, але абсолютна більшість функцій відображає логіку послідовності етапів управлінської діяльності. Не зменшуючи ролі та наукової значущості різних дослідників проблем управління ЗЗСО та визначених ними класифікацій функцій процесу управління школою, нам більше до вподоби підходи вирішення цієї проблеми, що знайшли

відображення у працях Г. Єльнікової, М. Кириченка, В. Маслова, В. Шаркунової та деяких інших науковців.

У своїх дослідженнях Г. Єльнікова провела огляд наукових позицій щодо функцій управління. Вона встановила, що більшість дослідників (80–93%) вважають ключовими такі функції, як планування, організація, контроль, облік та аналіз, а також відносно меншою мірою – ухвалення рішення (40%), регулювання (46%) та координацію (36%). Сама ж Єльнікова запропонувала власну систематизацію, розділивши функції на основні (стрижневі) – інформаційне забезпечення, комунікативні зв'язки, перетворення інформації та керівництво – та локальні – цілевстановлення, прогнозування, планування, програмування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Проте така класифікація викликає зауваження, оскільки функція керівництва за своєю суттю вже охоплює більшість локальних функцій (цілевстановлення, організацію, контроль, мотивацію тощо) [5].

Не зменшуючи величезної ролі Г. Єльнікової у розвитку наукової школи управління ЗЗСО, проблему функцій процесу управління школою більш привабливо, як на нашу думку, розкрито у працях М. Кириченка та В. Маслова. Зокрема, В. Маслов у своїх працях виокремлює такі функції процесу управлінської діяльності ЗЗСО: діагностичну, моделювальну, організаційну, координаційну, контрольну-інформаційну. Автор називає їх «процесуально-технологічними».

Системний аналіз першоджерел з дослідження функцій управління школою доводить, що проблема потребує поглиблених, подальших розробок усіх її аспектів відповідно до вимог сьогодення та розвитку сучасних технологій наукового менеджменту.

Ми поділяємо погляди В. Маслова про те, що «інформаційна функція пронизує всі етапи процесу управління, оскільки ніяке пронизування і моделювання (планування) без відповідної інформації не може бути здійснене. Зрозуміло, що регуляція, оцінювання наслідків і коригування базуються на кожній із цих функцій інформації» [2].

Наукові засади та технології інформаційного забезпечення управління ЗЗСО докладно розглянуто у працях В. Безпалько, В. Бикова, В. Гуменюк, Л. Забродської, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Ж. Сенчук, С. Хрикова та ін.

Аналіз наукових праць доводить, що більшість авторів поділяє інформацію на зовнішню та внутрішню. Зовнішня інформація суттєво впливає на управління всіма ланками закладу освіти. До неї належать: закони, що стосуються освіти України, нормативні документи міністерства освіти, рішення, накази і розпорядчі документи регіональних органів, а також інформаційно-методичні матеріали, що сприяють управлінню навчанням, вихованням, роботі з кадрами, вирішенню фінансово-господарських питань. До зовнішньої інформації можна віднести інформацію у вигляді громадської думки, що створюється в районі та мікрорайоні, тобто має місцевий характер, а також інформацію, що відображає соціально-економічні процеси, духовне, культурне, релігійне життя і форми його впливу на освіту.

Внутрішня інформація, її джерела, періодичність надходження, опрацювання, систематизація і суб'єкти переробки формуються в самому закладі освіти. Вона має певні системні органи, і її якість цілком залежить від системи внутрішньошкільного управління.

Але загальноприйнята систематика інформаційного забезпечення управління ЗЗСО на сьогодні відсутня. Питання інформаційного забезпечення управління школою на завершальному, методичному та теоретичному рівнях ще залишається відкритим.

Другою важливою функцією процесу управління ЗСОЗ є різні способи планування роботи школи в усіх їх формах, які у різні історичні періоди мали від 16 до 8 видів, згідно з нормативними матеріалами МО України, що знайшло відображення у працях Е. Березняка, Л. Калініної, І. Лікарчука, В. Маслова, В. Пікельної, В. Сухомлинського, М. Тураш та інших авторів.

У різних дослідженнях деякі автори роз'єднують поняття моделювання та планування, але більшість науковців вважають їх принципово спорідненими за метою та технологією підготовки, близькими та взаємопов'язаними управлінськими функціями, що є їхнім особистим правом.

Але нам більше до вподоби інтеграційний підхід до цього питання В. Маслова, який визначає: «Функція прогностичного моделювання є специфічним процесом управлінської діяльності, зорієнтованим на цілеспрямований збір певної інформації, систематизацію, аналіз і створення узагальненої нової інформації, що є продуктом розумової діяльності особистості, групи людей або відповідних комп'ютерних технологій [4].

Ця нова інформація визначає ідеалізовану мету наступної діяльності та завдання, необхідні для її досягнення і відбиває зміст, форми, методи і засоби, необхідні для цього. Прогностично-моделювальна функція здійснюється в різних формах індивідуального, колегіального і колективного керівництва. Вона може бути відображена в рішеннях конференцій, загальних зборів, педагогічних рад, нарад при директорові, в наказах, творчих проектах з розвитку навчально-виховного процесу тощо, а також в управлінських рішеннях різного рівня. Проте найчастіше прогностично-моделювальна функція проявляється у формі планування роботи школи, її різних ділянок та особистої діяльності адміністрації і членів педагогічного колективу» [1].

Наступною функцією процесу управління є управлінське рішення, яке за логікою має дуже багато спільного з прогностичним моделюванням, на підставі чого багато науковців його досліджують. Нам імponує думка В. Маслової, який під управлінським рішенням розуміє «... одну з управлінських функцій, спрямованих на прогностичне випереджувальне моделювання наступної діяльності» [1].

За метою, змістом, обсягом і формою існує багато різновидів управлінських рішень, які можна класифікувати за принципом та методами розроблення, за ступенями обов'язковості виконання, за часом, за формою відображення тощо. Наприклад, за методами розроблення управлінські рішення поділяють на колективні, колегіальні, індивідуальні, аналітичні, ситуаційні, імітаційні, спонтанні, перспективні, моделювальні, математичного обрахування тощо. Але, незалежно від методів розроблення та їх виду, усі управлінські рішення повинні відповідати певним умовам, обґрунтованості, своєчасності, нормативно-правовій відповідальності, конкретності положень, термінів виконання, можливості контролю за їх здійсненням [3].

Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що незважаючи на різноманіття та розбіжності у кількості й назвах функцій процесу управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) серед науковців, існує високий консенсус щодо їхньої логічної послідовності та важливості ключових елементів: планування, організації, контролю, обліку та аналізу. При цьому, сучасні авторські класифікації, наприклад, Г. Єльникової, які розділяють функції на «основні» та «локальні», викликають критичні зауваження через дублювання понять, оскільки фундаментальна функція керівництва апіорі включає цілевстановлення, організацію та мотивацію. Більш

привабливим є інтегративний підхід В. Маслоу, що фокусується на процесуально-технологічних функціях (діагностичній, моделювальній, організаційній тощо). Наскрізною та першочерговою функцією, що пронизує весь управлінський цикл, є інформаційне забезпечення, яке слугує основою для прогностичного моделювання та ухвалення управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондар, О. О. (2024). Системний підхід до класифікації функцій управління закладом загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Педагогічний вісник, (1), 45–52.
2. Василенко, І. В., & Мороз, Л. С. (2023). Стратегічне планування як провідна функція управління ЗЗСО: теоретичне обґрунтування та практична реалізація. Управління освітою, (4), 89–94.
3. Грищенко, М. В. (2022). Мотиваційна функція менеджменту в закладі освіти: інструменти та методи підвищення ефективності педагогічного колективу. Теорія та методика управління освітою, (2), 110–116.
4. Коваленко, Т. П. (2021). Діджиталізація як чинник трансформації традиційних функцій контролю та аналізу в управлінні школою. Інформаційні технології і засоби навчання, (5), 156–163.
5. Рябоконт, О. П. (2020). Функції керівництва (лідерства) в контексті автономії закладів загальної середньої освіти: еволюція та сучасні підходи. Науковий вісник: Педагогіка та психологія, (3), 70–76.

**Юсуп ТАГАНОВ,
Сефа ОРАЛБАЄВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ЦІННІСНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Вивчення теоретичних передумов управління освітніми установами з погляду аксіологічного підходу дає підставу визначити ціннісні основи управління освітніми установами як вироблені колективом, прийняті всіма суб'єктами освітнього процесу і глибоко увійшли в повсякденне життя цінності-мети як образ бажаного майбутнього школи, цінності-засоби як інструмент досягнення цінностей взаємної підтримки.

Ціннісні основи управління освітніми установами, що забезпечують спрямованість процесу управління освітніми установами та є основою укладу життєдіяльності освітньої установи, визначають змістовне наповнення основних компонентів управлінського циклу та сприяють включенню членів педагогічного колективу до

вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

На основі вивчення стану та вдосконалення управління та аналізу діяльності освітніх установ можна зробити висновок про те, що ціннісні основи управління є одним із факторів, що забезпечують ефективність функціонування та розвитку освітніх установ, що підтверджується наступними тенденціями змін у підходах до управління освітніми установами з боку керівників та у діяльності освітніх установ:

- намітилася тенденція переходу від спрощеного розуміння керівниками об'єкта управління для його розуміння як цілісної, відкритої, взаємодіючої із соціумом соціальної (освітньої) організації;
- виявлено стійке прагнення шкіл до ціннісного самовизначення, що відбилося у визначенні школами свого призначення, сенсу діяльності через формування місії школи;
- почалося активне формування корпоративної культури шкіл, що призвело до зміни взаємодії елементів керуючої системи на основі узгодженої взаємодії, співпраці, відкритого обміну інформацією, взаємних консультацій, партнерства;
- від контролю як основний функціональний зв'язок управління стали переходити до використання всієї сукупності функціональних зв'язків у взаємодії з елементами системи [2, с. 62].

Усвідомлення керівниками шкіл значимості своєї ролі у життєдіяльності освітнього закладу призвело до підвищення мотивації керівників щодо продовження освіти.

Розуміння керівниками збільшеної самостійності внаслідок децентралізації управління та муніципалізації освіти призвело до значних змін функцій управління та появи наступних функцій управління освітніми установами:

- аналіз та прогноз змін соціуму, освітніх потреб, соціального замовлення на освіту;
- розробка та реалізація концепцій та програм розвитку, моделей розвитку, різних проєктів за напрямками;
- організація дослідницької, дослідно-експериментальної роботи;
- забезпечення та координація взаємодії з навчальними закладами, піклувальниками, вченими;

- створення позитивного іміджу шкіл через дні відчинених дверей, презентації шкіл, освітніх проектів, освітніх програм, ювілейні свята та звіти, виставки, засоби масової інформації: газету, телебачення;
- організація підвищення кваліфікації кадрів, їх пошуку, атестації, соціального захисту;
- організація багатоканального фінансування освітніх установ [3, с. 16].

Удосконалення засобів та способів управління. Зміни змісту функцій управління освітніми установами знайшли своє відображення у появі нових засобів та способів управління, а саме:

- у сфері діагностики та аналізу освітньої ситуації – застосування прийомів ділових ігор, мозкового штурму, різних видів експертних оцінок;
- у сфері планування - застосування технології проектування, прийомів маркетингу освітніх послуг;
- у сфері оперативного управління – організація дослідно-експериментальної роботи, створення державно-громадських органів управління [1, с. 8].

Вдосконалення організаційної структури адміністрацій шкіл. В адміністраціях багатьох шкіл з'явилися заступники директорів з науково-методичної роботи, які забезпечують науково-методичний супровід розвитку шкіл, займаються організацією науково-дослідної роботи вчителів та учнів, залучають вчених до роботи шкіл, організують роботу зі співробітництва шкіл із науковими інститутами та ЗВО. У деяких школах з'явилися заступники директорів з інформаційних технологій.

Дослідження показує, що ціннісні основи управління освітніми установами, що виражаються в цінностях-цілях, цінностях-засобах та цінностях-відносинах, є фактором, що впливає на якість шкільної освіти за рахунок:

- наявності сформульованої місії, яка дозволяє правильно намітити стратегічні цілі розвитку освітньої установи;
- запуску механізму ціннісно-цільового управління, що передбачає прогнозованість результатів;
- узгодженості дій керівника та всіх інших суб'єктів освітнього процесу;

- включеності всіх суб'єктів у ціннісно-орієнтовану осмислену діяльність;
- націленість всіх суб'єктів освітнього процесу на досягнення прогнозованого результату;
- солідарної відповідальності кожного за результати праці [4, с. 2].

На основі даних, отриманих у ході дослідно-експериментальної роботи, можна говорити про те, що «внутрішньофірмове навчання» керівників шкіл у масштабах освітньої системи сприяє не тільки освоєнню та реалізації керівниками ціннісних основ управління освітніми установами, а й на основі встановлення горизонтальних зв'язків між керівниками та освітніми установами, тим самим забезпечуючи гармонізацію пропонованих освітніх послуг та освітніх потреб населення територіального округу.

Аналіз позитивних змін, що відбулися в освітній системі, підтверджує в цілому висунуту гіпотезу про правомірність розгляду ціннісних основ управління освітніми установами як фактора, що надає значний вплив на досягнення якості освіти, що відповідає вимогам українського суспільства, що розвивається.

Дослідження дозволило також визначити можливі подальші напрямки дослідження проблеми: виявлення ціннісних аспектів якості освіти; вивчення впливу ціннісних орієнтацій на формування мотивації управлінської діяльності керівника; вивчення соціальних цінностей та виявлення їх впливу на життєдіяльність освітньої установи; вивчення цінностей сучасної філософії управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Надюк Н.М. *Формування у майбутніх менеджерів здатності до прийняття управлінських рішень*: Автореф. дис... канд. псих. наук: 19.00.10 / Н.М. Надюк; Ін-т псих. ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ, 2017. 20 с.
2. Ніколаєнко А. Психологічний аналіз професійної компетентності майбутнього вчителя. «Сучасна молодь: крок у майбутнє»: Матеріали Першої Всеукр. наук.-практ. конф. для студ. і аспірантів, 18 трав. 2005 р. / Редкол.: В.В. Бугаєнко (відп. за вип.), О.М. Полякова, О.В. Голубнича. Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2005. С. 61–64.
3. Олексенко О.О. *Педагогічні умови підготовки майбутніх викладачів зовнішньоекономічної діяльності до міжкультурної комунікації*: автореф. дис... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика проф. освіти» / О.О.Олексенко; МОН України, Глухівський національний пед. ун-т ім. О.Довженка. Глухів, 2016. 23 с.
4. Онаць О. Директор школи – менеджер і лідер. *Освіта*. 2024. № 50, 16-23 грудня. С. 2.

**Лала АБДИСАЛАМОВА,
Хуршида АШИРОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ЛІЦЕНЗУВАННЯ ЯК ФОРМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ

Аналіз ліцензування в цілому та в освітній сфері зокрема, дозволив нам дійти висновків загального та часткового характеру. Загальні висновки стосуються ліцензування в цілому можна представити таким чином:

- ліцензування є формою державного управління, оскільки за своєю суттю, змістом та метою має управлінський характер;
- ліцензування – це нове соціальне явище в суспільстві, що перебуває на стадії формування, відповідно, маловивчене в науковому та практичному плані і вимагає з боку вчених та фахівців пильної уваги та їхнього теоретичного осмислення;
- ліцензування – елемент соціально-трудових відносин, що впливає на соціальну, економічну, правову та освітню сфери суспільного життя і є, відповідно, об'єктом вивчення багатьох наук і, перш за все, соціологами, що вивчають соціальні механізми;
- ліцензування є невід'ємним елементом у розвитку ринкових відносин;
- розвиток ліцензування вимагає розробки загальної концепції, в рамках якої буде конкретизовано та визначено ліцензійну політику та ідеологію [2, с. 14].

Ефективному розвитку ліцензування сприяє вирішення наступних завдань:

- насамперед створення матеріально-технічної, фінансової та наукової бази ліцензування;
- організація підготовки кадрів – фахівців з ліцензування: менеджерів та експертів, які володіють спеціальними економічними, соціальними, правовими та управлінськими питаннями ліцензування;
- створення єдиного ліцензійного простору;
- удосконалення законодавчої бази щодо ліцензування;

- створення мобільного інформаційного поля установ та організацій, а також єдиної системи з аналізу, контролю та обліку процесу ліцензування на етапах [1, с. 48].

Аналіз процесів розвитку освітньої системи дозволяє встановити, що демократизація і гуманізація освітнього процесу вимагають нової управлінської діяльності, яка перетворивши на демократичній основі освітні установи, спиралася б на нову форму управління і стала б інструментом підтримки позитивних процесів її розвитку.

В результаті дослідження ми дійшли висновку, що ліцензування є новою формою управління освітньою установою.

Сучасний стан теорії управління дозволило уявити модель ліцензування як систему експертного оцінювання. У результаті дослідження було виявлено зв'язок змісту критеріїв оцінки діяльності освітнього закладу із змінами у змісті цієї діяльності.

У ході аналізу ліцензійних документів вдалося включити до цієї діяльності значну кількість управлінців, що сприяло розширенню мотиваційної сфери управління та якісній зміні характеру управління.

Процедура ліцензування є управлінською дією, оскільки входить у контекст багатопланової діяльності органів управління освітою.

Аналіз ліцензування з позиції різних наук: соціології, економіки, психології, педагогіки, теорії управління, юриспруденції дозволив глибше встановити зв'язки та відносини у системі управління освітніми установами, а також роль та значення ліцензування.

Характеристика педагогічної сутності ліцензування як форми управління освітньою установою дозволила виділити координуючу роль ліцензування як управлінської дії, що проявляється у реалізації нової мети: отримання ліцензії, що стимулює та підвищує професіоналізм, результативність – підвищує якість освіти.

Аналітична роль ліцензування пов'язана з тим, що встановлення відповідності умов здійснення освітнього процесу спирається на аналіз та оцінку діяльності освітнього закладу.

Контролююча роль ліцензування полягає в тому, що в процесі ліцензування оцінюється стан готовності освітньої установи реалізовувати освітні програми заявленого рівня за перерахованими вище нормативними показниками і через оцінку результатів – стан

освітньої системи. Як стимулюючий фактор розвитку освітніх установ, ліцензування набуло особливої значущості у педагогів, керівників різних типів установ та організацій, викликало соціальну довіру.

Ліцензування освітніх установ як самостійний феномен і як форма управління освітньою установою носить стимулюючий характер і ефективна тільки на основі включення ліцензування до факторів, що впливають на підвищення якості освіти в єдиній процедурі регламентації діяльності освітніх установ.

Методологічне та практичне значення ліцензування полягає, по-перше, у підвищенні якості освіти, по-друге, дотримання освітніх послуг, в основі якого лежать принципи демократичного управління, є реальним механізмом впливу, формою управління освітньою установою. Теоретичним осмисленням стає характер функціонування ліцензування освітньої діяльності та ліцензування як предмет та поняття. В результаті дослідження вдалося показати системоутворюючу роль ліцензування.

Ліцензування освітньої діяльності як соціально-педагогічний процес поліфункціональний, оскільки він впливає на різні сторони життя: економічну соціальну, політичну, педагогічну, правову. Цей вплив має певний результат. Ліцензійна діяльність в Україні лише починає розвиватися і, природно, в цих умовах виникає чимало труднощів організаційного, технічного і науково-методичного характеру. Аналіз динаміки освітньої діяльності показує загалом стабільне становище ліцензійного процесу у нашій країні [1, с. 48].

Проведене дослідження показало, що у суспільстві, передусім у системі освіти, існує тверде переконання про високу управлінську значимість ліцензування і роль, яку відіграє ліцензійна діяльність у освіті. У теоретичному та практичному плані цю діяльність має бути досліджено глибше, як ту сферу діяльності, яка є невід'ємною у загальній процедурі регламентації освітніх установ, а також елементом ринкових відносин у соціальному плані.

У роботі вдалося показати ліцензування освітніх установ як процес безперервний, у структурі процедури регламентації діяльності освітніх закладів, а також зі зміною їхнього статусу. Таким чином, кількісна стабілізація у ліцензуванні освітньої діяльності (зростання числа освітніх закладів підвищеного рівня) має спричинити якісні зміни у ліцензуванні.

У ході педагогічного дослідження ліцензування освітньої діяльності було високо оцінено соціальний 20,5% та правовий ефект 22,7%. ліцензування системи навчальних закладів. Середню оцінку експерти дали економічному ефекту 27,3% і найвищу оцінку дали управлінському 36,4% ефекту. Це свідчить про те, що ліцензування як інструмент державного управління – регулювання якості освіти – ефективно починає працювати.

Дослідження дало підставу стверджувати, що компетентність та професіоналізм роботи ліцензійного органу управління освітою є фактором, що сприяє розширенню мотиваційної сфери управління та якісній зміні характеру управління. Результати проведеного дослідження можуть бути теоретичним обґрунтуванням одного із значущих чинників розвитку і можуть бути використані при організації ліцензування у будь-якій сфері.

Таким чином, ліцензування в контексті педагогічної науки – це сукупність знань про сутність ліцензування: організації, процесу передліцензійної підготовки, процесу ліцензійної експертизи, аналізу, збору інформації, всіх видів контролю, цілей, засобів та методів державного регулювання освітньої діяльності, специфіки інноваційних досліджень в управлінні освітніми системами; про розвиток та формування нинішньої системи ліцензування, яка відображена у вирішенні як загальних, так і приватних питань, які пов'язані, насамперед, з розвитком науки про систему ліцензування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гапченко А.В. *Формування лідерської компетентності у майбутніх менеджерів освіти: магістер. робота.* Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2020. 107 с.
2. Герасимова І. Г. *Гуманізація професійної підготовки майбутніх фахівців виробничої сфери:* Автореф. дис... канд. пед. наук. Київ, 2022. 19 с.
3. Голубева М. Ефективна діяльність кадрових менеджерів як запорука успіху організації. *Соціальна психологія.* 2018. № 4(30). С. 122–129.

Аліна СИДОРЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ РИНКУ

Демократичний вибір України, рух до правової держави, ринкової економіки, пов'язані з цим процеси перетворення на провідних сферах життя зумовили кардинальну реформу системи освіти. В країні склалася нова демократична система освіти, орієнтована на реалізацію фундаментальних прав людини та цінностей громадянського суспільства. Намічена Урядом України програма економічних перетворень викликає необхідність якнайшвидшого подолання структурних дисбалансів та переходу до нового етапу її реалізації в рамках системної реформи соціальної сфери. Цілі, завдання та напрями реформування української системи освіти не можуть бути осмислені та визначені поза тими змінами, які відбулися і відбуваються в державно-політичному та соціально-економічному устрої нашої держави. Завдання оновлення та зміцнення української державності, демократизації суспільного життя, переходу на ринкові механізми економічного розвитку та перетворення форм власності, децентралізації управління, посилення ролі територіальних громад та місцевого самоврядування, інтеграція у світовий політичний, економічний, соціально-культурний простір – все це реалізовано за умови безперервної освіти [1, с. 16].

Кардинальні зміни структури господарства змінили роль та функції освіти, що змінили акценти з обслуговування інтересів держави на задоволення потреб особистості, суспільства та соціальних труп. Тільки в єдності широкій та зацікавленій державній, приватній та громадській підтримці освітні установи зможуть у повному обсязі впоратися зі своїм найпершим призначенням – готувати вільних людей для життя та праці у вільному суспільстві.

Структурна перебудова державної системи викликала незворотність структурної перебудови системи освіти. Це і суттєвий фактор внутрішнього ресурсу та розвитку освіти, що забезпечує його гнучкість, динамізм, здатність своєчасного задоволення наявних

потреб особистості та суспільства. Структурна перебудова викликала появу нових форм та типів освітніх установ, з появою інтегруючих факторів загальної та професійної освіти.

Принцип найповнішої автономії освітніх установ, як державних, так і недержавних знайшов свій відбиток у Законі України «Про освіту». Перехід до ринкових методів господарювання викликав необхідність, за умов повнішої автономії, шукати нові форми управління освітніми установами. Вирівнювання можливостей доступу споживачів освітніх послуг до якісної освіти, викликав необхідність переосмислення та переорієнтації освітніх установ на задоволення попиту з боку ринку освітніх послуг та ринку праці.

Структурні зміни призвели до необхідності зміни орієнтаційних моделей освітніх установ. На зміну кількісним чинникам освіти прийшли якісні чинники освітнього процесу. Підготовка конкурентоспроможного випускника є глобальним завданням освітніх установ всіх рівнів. Принципово змінилася освітня схема маршруту учня. Наявність альтернатив, демографічна ввідна контингенту викликала необхідність цільової маркетингової орієнтаційної моделі з повного задоволення нагальних потреб споживачів [2, с. 13].

Принаймні у формуванні ринку освітніх послуг, як сфери застосування, він пред'являє нові методи і форми діяльності освітніх установ. Децентралізація управління освітніми установами викликала необхідність застосування маркетингових прийомів роботи над ринком. Формування мережі додаткових освітніх послуг стало можливим лише на основі вивчення ринку освітніх послуг. Надання юридичної можливості освітній установі займатися підприємницькою діяльністю, зрівнює його у правах з іншими суб'єктами ринку. Все це викликає необхідність розробки ефективного механізму пристосування, реагування на зовнішні впливи з боку освітньої установи. Здатність ефективно адаптувати свої внутрішні структури та акумулювати додаткові засоби відповідно до своїх запитів та запитів соціуму, все це становить суть маркетингу освітніх послуг.

Аналіз розглянутих питань дозволяє виділити детермінанти результуючих висновків, необхідних при комплексному вирішенні проблем освітніх закладів, серед яких можна виділити такі:

- освітня послуга є часткове вирішення визначення послуги з характерними критеріями продукту;

- маркетингова орієнтаційна модель освітньої установи являє собою багатоблочну структуровану систему елементів з впливом безлічі факторів та зворотним зв'язком між елементами;
- мотиваційним фактором отримання освітньої послуги є інвестування в людський капітал з подальшим підвищенням конкурентоспроможності індивіда на ринку праці;
- маркетингова орієнтаційна цільова програма освітньої установи є комплексним стратегічним інструментом адаптації в умовах ринку;
- активатором формування потреби індивіда в отриманні освітньої послуги є стан дискомфорту за умови дисбалансу попиту на ринку праці та потенціалу індивіда;
- формування маркетингової орієнтаційної програми освітньої установи відбувається з урахуванням динаміки попиту на ринку праці;
- стратегічна орієнтаційна модель освітньої установи у своїй основі має продукт у вигляді освітньої роботи, що виводиться на ринок, з метою підвищення конкурентоспроможності індивіда на ринку;
- маркетингова орієнтаційна модель освітньої установи розробляється у певному часовому тренді та коригується відповідно до динамічної моделі попиту споживача на ринку освітніх послуг;
- ядром фокусування маркетингової орієнтаційної моделі освітнього закладу є незадоволена потреба індивіда та ситуація дискомфорту у тимчасовому тренді;
- маркетингова орієнтація освітніх установ різної форм власності має проводитися над ринком освітніх послуг з урахуванням специфіки продукту та дотриманням системного підходу для його виведення ринку, виконанням специфічних маркетингових процедур сегментації, позиціонування, ранжирування елементів за значимістю [3, с. 140].

Розробці маркетингової орієнтаційної моделі має передувати комплексне структурування проблеми освітнього закладу із виділенням детермінант за значимістю. На сучасному етапі розвитку соціуму маркетингова орієнтаційна модель в основі побудови має концепцію ПОР (попит – організм – реакція), з генеральним фактором мотивації та результируючою детермінантою благополуччя. Індивід над ринком освітніх послуг постає як сукупність двох дефініцій:

1) економічної людини (Homo Economicus); 2) соціологічної людини (Homo Sociologicus). Соціальна маркетингова орієнтація освітніх установ на потреби індивіда (Homo Sociologicuseconomicus) є на сучасному етапі розвитку принципово новим аспектом концепції з центральною ідеєю використання найбільш оптимальних поєднань змінних соціальної орієнтації, а також тих мультиплікаційних ефектів, що виникають у результаті цих поєднань. Соціальна маркетингова орієнтація над ринком освітніх послуг носить цільовий характер із мінімізацією економічних ресурсів всіх видів.

Світовою спільнотою накопичено достатній досвід трансформації освітніх установ на ринку в умовах перехідної економіки. Ситуація з різким зниженням фінансування освіти в Україні, є каталізатором до обґрунтованого переходу на маркетингові принципи діяльності. Маркетингові орієнтаційні моделі є стабілізуючим фактором діяльності всіх типів освітніх установ на ринку освітніх послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Прокопенко І.А. *Формування професійно-менеджерської культури майбутнього вчителя*: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / І.А. Прокопенко; ХНПУ ім. Г.С.Сковороди. Х., 2018. 20 с.
2. Пучкова Т. Директор школи – інноваційний менеджер. *Директор школи*. 2021. № 2. С. 11–14.
3. Пшенична Л. Підготовка викладача інноваційного розвитку освіти: професійне і особистісне самовдосконалення. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С.Макаренка; [редкол.: А.А.Сбруєва, О.Є.Антонова, Дж.Бішоп та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2016. № 9 (63). С.137–150.

**Анна КИРИЧЕНКО,
Анна КОРЯКІНА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ФОРМУВАННЯ ШКІЛЬНИХ ТРАДИЦІЙ ЯК ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ

Сутність та історичні особливості формування традицій полягають у наступності історичного досвіду, відтворюваності певних ритуалів та дій наступними поколіннями, відборі найбільш конструктивного та цінного для нації чи спільноти зведення правил та етичних норм, з урахуванням геополітичних, етнографічних, соціально-економічних умов існування. Поняття «традиції» є інтегративним та багатофункціональним. Вивчення сутності та

значення традицій, їх історичного розвитку та виховних можливостей дозволили стверджувати, що роль традицій у вихованні та навчанні обумовлена значним впливом укладеного в них досвіду людських відносин на формування духовно-моральних засад особистості.

З погляду ефективності, наступності у формуванні традицій за умов становлення та розвитку системи управління закладом освіти, адаптованим до сучасних соціально-економічних умов, зростають роль і значення шкільних традицій як засобу оптимізації управління. В результаті дослідження визначено найбільш ефективні способи оптимізації управління за допомогою формування шкільних традицій, систематизовано ідеї ефективного управління через ініціювання творчих досліджень педагогічного колективу та учнівського співтовариства в процесі перетворення формуючих традицій на усталені.

Рекомендації щодо оптимізації управління школою на основі сформованих і формуючих традицій, отримані в ході дослідження, полягають у створенні цілеспрямованого встановлення адміністративної команди, педагогічного та учнівського колективів на ініціювання та підтримку, продиктованими новими соціокультурними обставинами життя країни, регіону, міста, села з метою більш ефективного функціонування та розвитку [2, с. 201].

Проблема управління освітньою установою на основі шкільних традицій вирішувалася на основі теорії та практики педагогічного менеджменту, причому в ході дослідження здійснено аналітичне узагальнення поглядів на управління освітньою установою, що є в педагогічному менеджменті, а саме: технологізація діяльності на основі її алгоритмізації та реалізація в управлінні освітньою установою особистісно-діяльнісного підходу.

Форми та методи, що сприяють появі інтересу учнів та педагогів до усталених традицій школи та формування нових відрізняються інноваційним підходом до організації спільної діяльності школярів та дорослих: самоврядування, колегіальність, облік інтересів кожного суб'єкта, оновлення, організація та контроль на основі моделі оперативного та стратегічного управління. Розроблене в ході дослідження управління на основі формування та зміцнення шкільних традицій оптимізує методичну та навчально-виховну діяльність на всіх рівнях взаємодії членів педагогічного колективу, учнів та батьків, а також сприяє залученню педагогів та адміністрації до наукових методів дослідження у галузі вдосконалення навчально-

пізнавального, виховного та самоосвітнього процесів [3, с. 230].

Дослідна робота щодо вдосконалення управління загально-освітньою установою за допомогою формування шкільних традицій у ході дослідження призвела до здійснення аналітичного узагальнення наявних у педагогічному менеджменті методів управління освітнім процесом, підтвердила ефективність управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому закладі на широкій діагностичній основі [1, с. 109].

Таким чином, управління освітньою установою на основі формування шкільних традицій дозволило суттєво підвищити ефективність та результативність управління та сприяло створенню сприятливого психологічного клімату, відбулося змістовне та структурне оновлення освітнього процесу, досягнуто всіма членами педагогічного колективу розуміння значущості шкільних традицій в управлінні освітньою установою.

Нами визначено напрями подальшого вивчення проблеми формування шкільних традицій як засобу оптимізації управління освітньою установою для шкіл різного типу та виду з урахуванням специфіки регіональних умов.

Сучасна спільнота педагогів, школярів і батьків, спільно вирішують освітні проблеми, яскраво характеризується ставленням до традицій що склалися в школі, і до усталених, і до тих, що знаходяться в процесі формування, оскільки саме школа має стати найважливішим фактором формування нових життєвих установок особистості, адекватних запитам українського суспільства і держави. В умовах становлення та розвитку системи управління освітньою установою, адаптованою до сучасних соціально-економічних умов, зростають роль та значення шкільних традицій як способу оптимізації управління. Особливо актуальними для педагогічної практики стали питання розвитку шкільних традицій та становлення механізмів управління освітньою установою на основі усталених та формованих традицій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Осік Ю. Менеджмент у вищій школі: проблеми і перспективи розвитку. *Психологія і суспільство*. 2022. № 3. С. 108–112.
2. Паратнова О. Успішна адаптація: критерії та «підводні камені». *Управління людським потенціалом*. 2017. №3. С. 198-203.
3. Понаморенко В. С. *Проектування інформаційних систем* / В. С. Понаморенко, 2017. – 432 с.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ІНСТИТУЦІЯМИ

**Бегойим ТЕШАЄВА,
Ібратжон ХАБІБОВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЯКОСТІ

При вступі вітчизняної економіки у процеси глобалізації зростає проблема, пов'язана з витісненням вітчизняних товарів із внутрішніх ринків. З одного боку, у підприємств відкриваються можливості для доступу на світовий ринок, а з іншого знімаються митні бар'єри, через що може бути завдано удару по ряду вітчизняних галузей промисловості, у тому числі й галузі харчових технологій.

На глобальному ринку формуються загальновизнані у світовій спільноті єдині технології, правила та норми. Тому важливим є підвищення конкурентоспроможності продукції українських харчових підприємств та гармонізація норм, правил та процедур виробництва їжі та її використання. З погляду інвестиційної привабливості вирішальним є виконання вимог міжнародних стандартів на системи менеджменту. Сучасні моделі управління дозволяють підприємствам скорочувати загальні витрати на якість, покращувати оперативність управління, ефективніше задовольняти запити споживача. В даний час такою моделлю, що забезпечує успішне функціонування підприємств у фінансовому, виробничому, природному та соціальному середовищі, є інтегрована система менеджменту (ІСМ), що відповідає вимогам кількох стандартів. Забезпечення високої якості управління підприємством в цілому та формування на цій основі фундаментальних умов його розвитку є основними завданнями впровадження ІСМ. Тим не менш, низка підприємств, у тому числі і підприємств харчової промисловості (ХП), незважаючи на інтенсивну роботу з формування та сертифікації ІСМ, не змогли досягти поліпшення економічних показників та досягти високих економічних результатів.

Непроробленість теоретичних і методологічних засад побудови систем забезпечення конкурентоспроможності, а також відсутність у підприємств ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства не дозволяє вирішити існуючі у харчовій промисловості протиріччя. Основною причиною, що перешкоджає досягненню високих економічних результатів за рахунок створення ІСМ є відсутність надійного інструменту і єдиної методології оцінки її ефективності, що висуває в якості пріоритетної задачу розробки нового методичного підходу до аудиту і комплексної оцінки ступеня інтегрованості, ефективності ІСМ підприємств та її відповідності кількісним вимогам системи.

На основі результатів аналізу соціально-економічних передумов і тенденцій, що склалися на світовому та вітчизняному харчових ринках, процесів глобалізації світової економіки, передової міжнародної практики в галузі менеджменту підприємств та стану державної політики, сформульовані концептуальні положення, що стосуються стратегії менеджменту підприємств харчового комплексу, з метою підвищення їх рентабельності.

Одним із ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств ХК, умов доступу їх продукції на цивілізовані зовнішні ринки, та збільшення експорту української харчової продукції є формування та розвиток інтегрованої системи менеджменту на відповідність міжнародним стандартам.

На основі результатів аналізу соціально-економічних передумов і тенденцій, що склалися на світовому та українському харчових ринках, процесів глобалізації світової економіки, передової міжнародної практики в галузі менеджменту підприємств та стану державної політики, визначено концептуальні положення та стратегію формування системи менеджменту підприємств ХП, з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Дана стратегія спрямована на формування ІСМ підприємства ХП та розвиток її за двома напрямками: універсалізації, що забезпечує перевагу в бізнесі (моделі, засновані на принципах стандартів ІСО 9001) та спеціалізації, що враховує відповідні вимоги. Поєднання цих моделей та їх інтеграція в єдину систему дозволить забезпечити ефективність та результативність менеджменту підприємств ХП за рахунок підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, збільшення

гнучкості процесів, зниження ризику відповідальності за продукцію, підвищення екологічної ефективності, організації системи простежуваності постачання сировини, створення корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення безпеки та здоров'я.

Основними напрямками при створенні ІСМ підприємств харчового комплексу є:

- підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, а також підвищення гнучкості процесів та зниження ризику відповідальності за продукцію;
- охорона навколишнього середовища та вирішення важливих екологічних проблем;
- підвищення екологічної ефективності шляхом контролю впливів своєї діяльності, продукції та послуг на навколишнє середовище з урахуванням своєї екологічної політики та цільових екологічних показників;
- досягнення та оцінка сталого управління агрокомплексами, з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів;
- організація системи простежуваності постачання сировини;
- створення корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення безпеки та здоров'я працівників підприємства, та зниження небезпек та ризиків на робочих місцях [1, с. 62].

У процесі створення ІСМ підприємствам ХП рекомендовано використовувати такі інструменти:

- стандарти ISO серії 9000 на системи менеджменту якості;
- стандарти ISO серії 14000 на системи екологічного менеджменту;
- стандарти ОША8 серії 18000 на системи менеджменту промислової безпеки та здоров'я;
- стандарт SA 8000 на системи соціального та етичного менеджменту;
- міжнародні принципи та критерії сталого управління та стандарти сертифікації системи FSC;
- вісім принципів системи менеджменту: орієнтація на споживача, лідерство керівника, залучення персоналу, процесний підхід, системний підхід, постійне покращення, рішення, що ґрунтуються на фактах, взаємовигідні відносини з постачальниками та цикл управління PDCA [2, с. 90].

Встановлено, що створення ІСМ – складний інноваційний проект, спрямований на підвищення ефективності загального менеджменту підприємства ХП. При розробці ІСМ слід уникати механічного об'єднання вимог міжнародних стандартів (без урахування концепцій та принципів, на яких базуються ці стандарти, та специфіки менеджменту, що склався в організації), що може призвести до їх формального, поверхового впровадження. А необхідно спиратися на структуру та механізми впливу, прийняті у діючій системі управління підприємством.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Михайлик О. М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] / О. М. Михайлик, М. С. Давидчук // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2025. № 2(1). С. 59-65.
2. Міро М. І. Вплив креативності та адаптивності на конкурентоспроможність підприємства в контексті інтеграції сталості та сталого розвитку [Електронний ресурс] / М. І. Міро, М. І. Іванова. // Ефективна економіка. 2025. № 5. С. 89-93.

**Кіріл ДЕЙНЕКО,
Ірина ЗАХАРОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Актуальність питання зумовлена низкою ключових тенденцій та викликів, що стоять перед українською системою освіти у сучасних умовах:

1. Ринок освітніх послуг України характеризується посиленою конкуренцією між закладами вищої та фахової передвищої освіти, а також значним впливом міжнародних освітніх хабів. Водночас, негативна демографічна ситуація та міграційні процеси призводять до зменшення кількості потенційних вступників. В таких умовах, боротьба за студента вимагає від менеджменту закладів освіти переходу від традиційної профорієнтаційної роботи до стратегічного маркетингового управління. Сильний бренд стає критично важливим нематеріальним активом, який забезпечує привабливість закладу освіти та його конкурентну стійкість.

2. Цифрова епоха забезпечила максимальну транспарентність інформації. Потенційні вступники та їхні батьки мають необмежений доступ до відгуків, рейтингів, показників працевлаштування випускників та рівня наукової діяльності. Бренд закладу освіти формується не лише завдяки офіційній рекламі, але й через цифрову репутацію та комунікації в соціальних мережах. Недосконале або некероване позиціонування в цифровому просторі може швидко зруйнувати репутацію, тоді як системний бренд-менеджмент дозволяє контролювати ці повідомлення та формувати бажаний імідж.

3. Управління брендом має значення не лише для залучення студентів, але й для фінансової стійкості та розвитку. Сильний, впізнаваний бренд є ключовим фактором при:

- залученні міжнародних партнерів та участі у спільних грантових програмах;
- співпраці з бізнес-спільнотою (замовлення на дослідження, дуальна освіта);
- формуванні ефективного фонду випускників (Alumni) для фандрейзингу.

Таким чином, розробка та впровадження ефективних механізмів стратегічного управління брендом є науково-практичною необхідністю для забезпечення довгострокової життєздатності та підвищення конкурентних позицій українських закладів освіти на динамічному освітньому ринку.

Значний внесок у розуміння стратегічного управління брендом зробили зарубіжні класики маркетингу (Д. Аакер, Ф. Котлер), які визначили бренд як нематеріальний актив, що генерує цінність та конкурентні переваги. Українські науковці, зокрема В. В. Огаренко, Л. В. Балабанова, адаптували ці концепції до специфіки освітньої сфери, розглядаючи бренд як комплексну систему ідентичності, іміджу та репутації [3]. Дослідники І. В. Слісаренко, В. С. Ревенко активно вивчають інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), які є ключовим механізмом формування зовнішнього образу. Особлива увага приділяється digital-комунікаціям та ролі соціальних мереж у просуванні освітніх послуг. Роботи О. В. Грішнєвої та інших вчених підкреслюють, що конкурентоспроможність закладу освіти визначається не лише якістю навчання, а й здатністю управляти сприйняттям цієї якості. Бренд виступає як сигнальний

механізм, що зменшує ризики для вступника при виборі [4].

Бренд закладу освіти – це не лише логотип чи назва, а комплексна, стійка система уявлень, асоціацій та емоційних зв'язків, що формується у свідомості цільових аудиторій (вступників, їхніх батьків, роботодавців, наукової спільноти) і відображає унікальну ціннісну пропозицію закладу. Згідно з концепцією Д. Аакера, це додаткова цінність, яку отримує заклад освіти від свого імені та символів. Висока цінність бренду дозволяє закладу встановлювати вищі вимоги до вступників, залучати найкращі кадри та отримувати більше фінансування [2].

Бренд закладу освіти складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Ідентичність Бренду: Внутрішнє бачення, те, ким заклад освіти є:
 - Місія та філософія: Ключова мета існування та набір фундаментальних цінностей (інноваційність, соціальна відповідальність, академічна свобода).
 - Візуальні атрибути: Логотип, фірмові кольори, слоган.
2. Образ Бренду: Те, як заклад освіти сприймається цільовими аудиторіями. Це результат зовнішніх комунікацій та реального досвіду взаємодії.
3. Досвід Бренду: Сукупність усіх точок контакту: від спілкування з приймальною комісією та викладачами до якості навчальних приміщень та сервісів. Це є ключем до формування стійкої лояльності [2].

Управління брендом закладу освіти є двостороннім процесом, який вимагає інтеграції внутрішніх та зовнішніх стратегій:

Внутрішній бренд – це забезпечення того, що співробітники (викладачі, адміністрація) розуміють, приймають та живуть цінностями бренду.

- Роль: Співробітники є головними амбасадорами бренду. Якість їхньої праці, ставлення та задоволеність прямо впливають на кінцевий «продукт» (якість навчання) і, відповідно, на зовнішню репутацію.
- Інструменти: Транслявання цінностей через корпоративну культуру, мотиваційні програми, внутрішні комунікації та навчання [1].

Зовнішній бренд – це розробка та реалізація стратегій просування, спрямованих на зовнішні аудиторії.

- Фокус: Надання чіткої ціннісної пропозиції, яка відрізняє заклад освіти від конкурентів.
- Інструменти: PR, реклама, digital-маркетинг, робота зі ЗМІ, участь у рейтингах.

Конкурентоспроможність закладу освіти визначається його здатністю залучати та утримувати необхідні ресурси (талановитих студентів, кваліфікований персонал, фінансування) у порівнянні з конкурентами.

- Стратегічна роль бренду: Бренд діє як сигнальний механізм, що зменшує інформаційну асиметрію. У ситуації невизначеності сильний бренд знижує ризики для споживача (вступника), гарантуючи певну очікувану якість.
- Критерії, на які впливає бренд:
- Академічна якість: Зв'язок бренду з високим рівнем наукових досліджень.
- Економічний успіх: Вища конверсія вступників, збільшення можливостей для фандрейзингу.
- Кадровий потенціал: Привабливість 30 для найкращих викладачів та дослідників (як працедавця) [1].

Для ефективного підвищення конкурентоспроможності пропонується модель стратегічного управління брендом закладу освіти, яка базується на принципах інтеграції, системності та циклічності. Ключова ідея моделі: успішне управління брендом забезпечується балансом між внутрішньою узгодженістю (Ідентичністю) та зовнішньою комунікацією (Образом).

Структура моделі стратегічного управління брендом закладу освіти

Етап	Компоненти та Мета	Ключові Інструменти Менеджменту
I. Діагностика (Аналіз)	Мета: Виявити точне місце 30 на ринку та існуючі розриви.	Бенчмаркінг (аналіз конкурентів), SWOT-аналіз, Соціологічні опитування (виявлення сприйняття бренду абітурієнтами), HR-аналітика (рівень лояльності персоналу).
II. Стратегічне Формування (Планування)	Мета: Чітке визначення того, ким ми є (Ідентичність) і	Розробка/Коригування Місії та Цінностей. Формулювання Унікальної Ціннісної Пропозиції (УЦП), орієнтованої на потреби

Етап	Компоненти та Мета	Ключові Інструменти Менеджменту
	чим ми відрізняємося (УТП).	цільових груп.
III. Реалізація (Впровадження)	Мета: Перетворення стратегії на дії через внутрішні та зовнішні комунікації.	А. Внутрішній Бренд: Система мотивації персоналу (залученість), Корпоративна культура, програми Амбасадорів бренду серед викладачів/ студентів. Б. Зовнішній Бренд: Інтегровані Маркетингові Комунікації (ІМС): PR, Digital-стратегія, Event-маркетинг.
IV. Оцінка та Коригування (Контроль)	Мета: Вимірювання впливу бренду на ключові показники конкурентоспроможності.	KPI-система оцінки: Кількість заяв (зростання), Середній бал вступників, Медіа-індекс (тональність згадок), Індекс лояльності випускників (Alumni NPS).

Синергетичний ефект від цієї моделі забезпечує стійку конкурентну перевагу:

- Перевага 1: Чітко сформульована УЦП (результат Етапу II), трансльована через ефективні Digital-канали (Етап III), дозволяє 30 не просто залучати *більше* студентів, а залучати *цільових* студентів, що відповідають профілю закладу.
- Перевага 2: Інвестиції у Внутрішній Бренд (Етап III-A) підвищують задоволеність та лояльність персоналу. Вмотивовані та лояльні викладачі є запорукою високої якості освітніх послуг, що, своєю чергою, позитивно впливає на Зовнішній Образ (ефект «самопідтримки» бренду).
- Перевага 3: Високі показники на Етапі IV (Оцінка), такі як висока медійна тональність та зростання лояльності випускників, безпосередньо призводять до зростання цінності бренду (Brand Equity), що полегшує залучення фінансування та партнерів.

Отже, управління брендом є не просто маркетинговою функцією, а стратегічним інструментом менеджменту, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу освіти.

Подальші наукові пошуки у цій сфері можуть бути спрямовані на:

- Дослідження впливу персонального брендингу викладачів та керівників на загальний бренд закладу освіти.
- Аналіз стратегій управління брендом ЗО в умовах кризових комунікацій (військова агресія, пандемії, фінансові скандали).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Заяць В. О. Digital-маркетинг як інструмент формування та просування освітнього бренду. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: 10.30525/2544-290X/2022-39-58.
2. Лук'яненко І. Г. Конкурентоспроможність вищої освіти: управлінський вимір. Київ : Видавничий дім «Персонал», 2020. 308 с.
3. Погрібна І. І., Кулаковська Т. А. Внутрішній брендинг в управлінні закладом вищої освіти: взаємозв'язок із HR-стратегією. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37(2). С. 139–144.
4. Сенчугов Р. Г. Оцінка ефективності бренд-менеджменту освітнього закладу. Університетська економічна думка. 2023. Т. 13. № 1. С. 60–68.

**Андрій ФІАЛКА,
Ірина ЗАХАРОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет*

ІМІДЖ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК КРИТЕРІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ДО МІЖНАРОДНИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

Освітні послуги тривалий час залишаються частиною внутрішньої політики держави. Лише у ХХ столітті спостерігається початок активної інтеграції та інтернаціоналізації освіти, спрямованої на створення єдиного освітнього простору. Водночас міжнародні зв'язки у сфері університетської освіти значно посилились, чому сприяли глобалізаційні процеси. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері міжнародного обміну освітніх послуг, і досі залишається недостатньо вивченим вплив іміджу закладу освіти та рівня довіри до нього з боку споживачів освітніх послуг.

Освітні послуги стають ключовим елементом стрімко зростаючої освітньої галузі у глобальному контексті. Це зумовлено тим, що освіта є одним із основних чинників розвитку як на національному, так і на міжнародному рівні. Міжнародний обмін освітніми послугами можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на підтримку талановитих студентів і закладів вищої

освіти, які беруть участь у навчанні за кордоном. Мета таких ініціатив полягає у поглибленні академічних знань, а також у вивченні культури та традицій країни, що приймає. На сьогодні міжнародні програми обміну в освіті є одним із важливих напрямів глобальної співпраці з темпами зростання близько 25% на рік. Так Європейська Комісія затвердила програму Erasmus+ на період 2021–2027 років, із збільшеним бюджетом у розмірі 27,2 млрд євро, що перевищує попередні 15,7 млрд євро у 2014–2020 роках. До цього також додано близько 2,2 млрд євро із зовнішніх фінансових інструментів ЄС. Оновлена програма фокусується на фінансуванні проектів мобільності та транскордонного співробітництва в освіті, що охопить навчання 10 мільйонів європейців різної вікової категорії і походження [1].

З кожним роком кількість країн, що приєднуються до таких програм, зростає, і, відповідно, конкуренція в цій сфері стає все жорсткішою. Серед них можна виділити ефективне транскордонне співробітництво, структуровані та якісні навчальні програми, економічну і політичну стабільність, а також високий рівень культурної інтеграції. [3, с. 35].

Брендинг закладу освіти може відігравати важливу роль у формуванні довіри до ЗВО, оцінці якості сервісу, рівня задоволеності студентів, поведінкових намірів та споживчих рішень. Додаткова інформація чи схвальні відгуки мають вирішальне значення у процесі вибору закладу освіти та прийнятті відповідного рішення. З огляду на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, університети дедалі частіше використовують Інтернет-ресурси для забезпечення доступу до необхідної інформації та підтримки у прийнятті таких рішень. [3, с. 39].

Особливо актуально коли майбутні студенти часто мають обмежені ресурси для об'єктивної оцінки якості навчання, що може значно вплинути на їхнє подальше життя. Брендінг, як прихований показник якості, відіграє вагомую роль у процесі прийняття рішень та формуванні намірів, особливо на етапі вибору закладу для подання заявки або отримання освітніх послуг. Дослідження в області брендінгу підтверджують, що імідж бренду та довіра до нього є ключовими факторами, які найбільше впливають на ставлення споживачів до постачальників послуг [3].

Імідж бренду закладу освіти відіграє важливу роль у сприйнятті та оцінці освітніх послуг серед закладів вищої освіти, допомагаючи їм візуалізувати та відокремлювати різні напрями. Довіра до бренду також важлива для зменшення сумнівів і невизначеності при прийнятті рішень. Хоча створення іміджу бренду і довіра до нього є центральними факторами на етапі споживання освітніх послуг, у цій тематиці досліджень все ще недостатньо. Імідж бренду пов'язаний із певними характеристиками послуги, що робить його істотним для впливу на рішення споживачів щодо вибору товарів і послуг. Згідно з науковими даними, брендинг має ефект «розливу». Це означає, що він впливає не тільки на первинне уявлення клієнтів про продукт чи послугу перед їхнім споживанням, але й на оцінку після використання. Важливо дослідити, як заклади вищої освіти формують імідж свого бренду саме на етапі попереднього споживання, а також як ці початкові враження впливають на якість оцінки послуг, загальне задоволення та наміри щодо поведінки клієнтів на стадії після споживання. Інформація з різних джерел справляє значний вплив на формування іміджу бренду серед споживачів.

Реклама закладу освіти та комунікація в соціальних мережах є одними з найбільш поширених джерел, через які заклади вищої освіти отримують інформацію. Проте недостатня кількість досліджень щодо ролі цих джерел у формуванні іміджу закладу освіти та сприйнятті його послуг. Щоб зменшити ці прогалини в дослідженнях, було проведено аналіз впливу реклами та взаємодії в соціальних мережах на формування іміджу бренду освітньої установи. Окрім цього, важливо детальніше вивчити відношення між якістю наданих послуг і рівнем задоволеності споживачів [4].

Важливо проаналізувати їх значення з урахуванням рішень щодо високої залученості та можливих витрат, пов'язаних із процесом навчання, таких як час, зусилля і ресурси. Пріоритетним є визначення ступеня впливу іміджу бренду закладу освіти на ставлення до міжнародних освітніх програм. Це питання особливо важливе через специфіку освітніх послуг, які мають нематеріальний характер, а також через міжкультурні та мовні відмінності і високий рівень особистих ризиків. Особливо актуальним залишається дослідження таких аспектів, як оцінка впливу рекламної діяльності закладів освіти на формування їх іміджу, специфіка комунікації та обмін досвідом через соціальні мережі, а також побудова довіри до бренду.

Аналіз літератури показує, що реклама і взаємодія у соціальних мережах позитивно впливають на сприйняття іміджу бренду університету здобувачами освітніх послуг, що своєю чергою сприяє підвищенню рівня довіри до бренду закладу освіти. Також встановлено, що сприйнята здобувачами цінність та довірча взаємодія з професорсько-викладацьким складом опосередковують зв'язок між якістю освітніх послуг і загальним рівнем задоволеності студентів [2].

Також встановлено, що формування бренду закладу освіти до моменту прийняття рішення щодо участі в міжнародній освітній програмі має суттєвий вплив на сам процес ухвалення цього вибору. Позитивний імідж бренду закладу освіти сприяє позитивному рішення про навчання. Реклама, що містить інформативний та переконливий контент, здатна ефективно передавати потрібні повідомлення потенційним споживачам. Вона є дієвим інструментом для підвищення рівня обізнаності та формування іміджу бренду серед користувачів соціальних мереж, особливо стосовно нових продуктів і послуг. Водночас створений закладом освіти контент допомагає йому ефективно просувати свої послуги, тоді як контент, створений користувачами, надає можливість відкрито ділитися власним досвідом із однолітками. Соціальні медіа, як платформа для створення та поширення матеріалів, дозволяють звертатися до широкої аудиторії потенційних клієнтів впливовим і економічно вигідним способом.

Варто відзначити й те, що рівень комунікації через відгуки відіграє роль модератора у взаємозв'язку між іміджем бренду закладу освіти та сприйнятою довірою. Висока активність ЗВО в комунікації є важливою для підвищення довіри до ЗО після формування його сприятливого іміджу. При цьому відгуки здебільшого сприймаються як надійне, всебічне, об'єктивне та незалежне джерело інформації. Доведено, що саме відгуки та обмін досвідом мають значний позитивний вплив на сприйняття, наміри та поведінку ЗВО у процесі прийняття рішення про навчання за програмами міжнародного обміну. Крім того виявлено, що сприйнята якість послуг має як прямий, так і непрямий вплив на рівень задоволення ЗВО. Непрямий зв'язок обумовлюється сприйнятою довірою та цінністю. Ці фактори мають однакове значення для підвищення задоволеності споживачів. Результати дослідження свідчать про необхідність для закладів освіти інвестувати значні ресурси у

рекламу та комунікацію в соціальних мережах з метою формування позитивного іміджу свого бренду. Це передбачає ефективне використання можливостей реклами та соціальних мереж через впровадження різноманітних стратегій [2].

Наприклад, заклади освіти можуть прискорювати просування контенту, додавати функції чатів з реальним часом для більш інтерактивного спілкування, а також зробити комунікацію персоналізованою та переконливою. У майбутніх дослідженнях є перспективною можливість застосування якісного підходу для визначення додаткових чинників, що можуть впливати на сприйняття закладів освіти. Проведення багатогрупових порівнянь серед представників ЗВО різних національностей може сприяти дослідженню перспектив довгострокового співробітництва між ключовими учасниками освітньої сфери. Це є надзвичайно важливим для посилення позицій України як провідного гравця на світовому ринку освітніх послуг.

Отже, формування іміджу бренду ЗВО відбувається як на етапі попереднього споживання (вибір програми), так і впливає на подальшу оцінку якості після її отримання (ефект «розливу»). Для посилення своїх позицій на світовому ринку та ефективного залучення до міжнародних програм, ЗВО повинні інвестувати значні ресурси у цільові маркетингові стратегії, включаючи інтерактивну та персоналізовану комунікацію в соціальних мережах, що є необхідною умовою для будівництва довіри та стимулювання позитивних рішень щодо міжнародної мобільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Каніщенко О. Л., Пастернак-Таранушенко Г. С. Імідж закладу вищої освіти в умовах інтернаціоналізації: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-28/34-kanishchenko-ol-pasternak-taranushenko-gs>. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-34.
2. Коломоець С. В., Кузнецова О. М. Міжнародна діяльність та імідж закладу вищої освіти як чинники його конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання розвитку науки і практики*. 2024. № 1(8). С. 183–198. DOI: 10.46481/efm.2024.1.25.
3. Кремень О. В., Кудін О. В. Формування позитивного іміджу закладу вищої освіти як чинник підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку освітніх послуг. *Актуальні питання економіки та управління: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 15-16 травня 2020 р.). Одеса : Гельветика, 2020. С. 132–135.
4. Скринник В. В., Діденко В. А. Маркетингова політика закладів вищої освіти в контексті формування їх міжнародного іміджу. *Інтернаціоналізація вищої*

Янь ЛІНЬ

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ КОНЦЕПЦІЙ У РЕГУЛЮВАННІ ПРОБЛЕМ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

На сьогоднішній день в Україні проводяться безпрецедентні економічні та громадські реформи, зокрема у сфері вищої освіти.

Сучасна модернізація вищої школи, квінтесенція цілей якої полягає у задоволенні потреб громадян, суспільства та ринку праці в якісній вищій освіті, орієнтує заклади вищої освіти на інноваційний шлях розвитку та нарощування стратегічних конкурентних переваг на освітньому ринку.

В результаті теоретичного аналізу тенденцій розвитку вишів, узагальнення стратегічних пріоритетів та характеристик основних видів стратегій, що застосовуються ними, постає висновок про необхідність приділити особливу увагу стратегії, яка передбачає повне вирішення вимог замовників, споживачів та інших зацікавлених сторін. Саме в основі цієї стратегії закладено потужні потенційні інноваційні процеси, сфокусовані на виявленні та задоволенні потреб замовників та споживачів до якості та змісту освітнього та науково-дослідного продукту.

Всі ці обставини зумовлюють особливі вимоги до якості менеджменту у закладі вищої освіти, який розцінюється багатьма аналітиками як гранично неефективний, що ускладнює адаптацію закладу вищої освіти до змін, що диктуються цілями модернізації та зовнішнього інституційного середовища.

Необхідно відзначити, що підвищення ефективності управління у вишах є одним із найважливіших завдань модернізації та розвитку системи вищої школи.

Удосконалення системи управління закладом вищої освіти, приведення її у відповідність до ситуації, що змінюється – це об'єктивний, природний процес, що тягне за собою зміну методів управління з відмовою від діючих моделей неекономічної та

неефективної поведінки на користь освоєння сучасних концепцій менеджменту.

На нашу думку, для того, щоб створити цілісне уявлення про характер та вектор цього процесу, на сучасному етапі розвитку вищої школи, слід позначити його імперативи та найважливіші складові:

- 1) стратегічне управління;
- 2) удосконалення бізнес-процесів у рамках процесної моделі управління, у контексті концепції загального управління якістю;
- 3) удосконалення організаційної структури.

Впровадження означених нових підходів до управлінських та організаційних процесів значно актуалізує проблему своєчасного і повного обліково-аналітичного забезпечення систем управління у вишах, що знаходиться у прямій залежності від управлінського обліку.

Роль управлінського обліку полягає в тому, що він, генеруючи облікову інформацію і будучи засобом управління, виступає корелятором організованості систем вишу на всіх рівнях управління, служить основою процесу прийняття оптимальних управлінських рішень щодо розвитку внутрішнього потенціалу та реалізації стратегій вишів.

Особливу гостроту цій проблемі надає той факт, що управлінський облік у більшості закладів вищої освіти відірваний від інформаційних потреб внутрішнього управління, характеризується недостатністю облікового інструментарію та облікових методів, слабкою гнучкістю та адаптивністю до швидкозмінних умов зовнішнього середовища та відстає від сучасних організаційно-економічних форм та економічних форм.

Отже, параметри та режим циркулюючої облікової інформації не забезпечують повноцінний зворотний зв'язок між керуючою системою вишів та складними різноманітними об'єктами управління (керованою системою), які повинні перебувати в органічній інформаційній єдності та тісному зв'язку.

Це зумовлює гостру необхідність трансформації обліково-аналітичної системи у вишах у систему, адекватну сучасним вимогам управління, що має у своєму арсеналі передовий обліковий інструментарій, що забезпечує впорядковану, суворо організовану системну інформацію про стан складних та численних об'єктів управління, що активно впливає на вдосконалення процесів останнього. Обліковим системам вишів необхідно не просто взаємодіяти зі

зміненім середовищем функціонування вишів, але, будучи структурно пов'язаним з нею умовами, факторами та результатами, – слід адаптуватися до її змін, коеволюціонувати з нею, змінюючи кількість своїх об'єктів, структурних елементів та зв'язку між ними.

Аналіз факторів навколишнього середовища, що мають складний та детермінований характер, та інформаційних потреб систем управління у вишах дозволили виявити вектор сучасної методологічної та організаційно-методичної трансформації управлінського обліку у вишах – інформаційне забезпечення процесного та стратегічного управління на основі системи менеджменту якості.

Відповідно до цього, сучасні концептуальні засади управлінського обліку у закладах вищої освіти, як внутрішньої обліково-аналітичної системи, на нашу думку, мають базуватися на методології процесного, стратегічного та збалансованого підходів до нього.

Процесний підхід до управління діяльністю організацій за умов ринку розцінюється як найефективніший.

В основі методології процесного підходу, методологічні та організаційно-методичні аспекти останнього, лежить ідентифікація та класифікація бізнес-процесів як об'єктів управлінського обліку, що змінюють обліково-аналітичне поле вишів, вимагаючи формування інформації, орієнтованої на вирішення завдань управління бізнес-процесами, з позицій їх удосконалення та забезпечення взаємодії.

При цьому дефініція «бізнес-процес» визначається як самостійний об'єкт обліку, що є горизонтальною сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності (підпроцесів) і функцій, що трансформує всі види вхідних ресурсів у створюваний на виході продукт, що реалізується споживачеві і задовольняє вимогам системи менеджменту якості.

Для ідентифікації основних бізнес-процесів закладу вищої освіти, під якими розуміються процеси, що додають найбільшу цінність для споживача та визначають діловий потенціал закладу вищої освіти, найбільш переважним є ціннісний підхід, що націлює менеджмент закладу вищої освіти на їх поліпшення.

На нашу думку, всі бізнес-процеси закладу вищої освіти слід класифікувати на три групи: основні бізнес-процеси, які забезпечують (або допоміжні) бізнес-процеси, бізнес-процеси управління. Саме в основі такої класифікації лежить принцип впливу бізнес-

процесів на споживчу цінність освітніх продуктів та самого закладу вищої освіти.

Інформаційна підтримка управління системою бізнес-процесів закладу вищої освіти, з метою їх удосконалення, оптимізації та адаптації до вимог усіх зацікавлених сторін, спрямована на підвищення якості освіти та ефективність функціонування закладу вищої освіти. Функції: прогностна, координуюча, регулююча, контрольна. Об'єкти обліку: система бізнес-процесів, бізнес-процес, підпроцес, функція. Предмет: статутна господарська діяльність. Принципи: системність, комплексність, науковість, біфуркаційність, регулярність, декомпозиція, оптимальність. Методи обліку та аналізу витрат: ABC-система, аналіз ланцюжка цінностей, ФСА, СУР - аналіз, бенчмаркінг тощо. Інструментальний механізм: за функціями управління: *бухгалтерські, аналітичні, контрольні, організаційні інструменти*; за характером: *управлінські рішення: оперативні, стратегічні інструменти*. Технологія: технологія збору інформації, її обробки, аналізу, оцінки, контролю, моніторингу. Система облікових показників: багаторівнева система взаємопов'язаних приватних та узагальнених облікових показників, що характеризують бізнес-процес: показники вартості, результативності, ефективності та адаптивності бізнес-процесів. Форма подання інформації: формалізовані звіти для внутрішнього користування (різних рівнів формування). Користувачі; забезпечення всіх рівнів управління закладу вищої освіти інформацією про вартість, результативність, ефективність та адаптивність основних, що забезпечують бізнес-процесів і процесів управління.

При розробці класифікації бізнес-процесів вишів як облікових об'єктів, до основних бізнес-процесів можуть бути віднесені освітній і науково-дослідний, які виробляють основні виходи для закладу вищої освіти і безпосередньо додають їх цінність (вартість) для споживачів, що забезпечують: маркетингову, обліково-фінансову, видавничу, стратегічну, господарську тощо, атестація та акредитація тощо.

При побудові процесної моделі управлінського обліку, основні бізнес-процеси закладу вищої освіти постають у вигляді лінійних ланцюжків, які з підпроцесів і функцій, які, поруч із бізнес-процесами, повинні бути об'єктами управлінського обліку та уваги.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТУДЕНТІВ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чергова науково-технічна революція, що почалася ще в середині ХХ століття, в лічені роки охопила простір десятків держав, настільки переконливо продемонструвала можливості людського інтелекту, що вже до початку останнього десятиліття минулого століття ранні прозріння провідних футурологів (Тоффлера, Белла, Бжезинського та інших) отримали переконливі втілення.

Знаменуючи собою новий етап всесвітньо-історичного розвитку, глобальна інтелектуалізація виражається не тільки і не стільки у господарсько-технічному, інформаційно-культурному зближенні країн і народів, у формуванні міжнародного виробництва, ринку робочої сили, наукового, інформаційного та культурного простору, як у розвитку інтелектуального потенціалу, так і людського розвитку.

Якщо у ХХ столітті освоєння нових територій супроводжувалося розвитком виробництв, оздоровленням довкілля, модернізацією закладів освіти, підготовкою кваліфікованих кадрів тощо, то у першій чверті ХХІ століття утвердилася стратегія «мобільних ресурсів», до яких у першу чергу, належить інтелект. Сучасні геополітичні тенденції свідчать також про те, що глобалізація до того ж не веде до культурної уніфікації та стандартизації, а іманентно забезпечує та обстоює інтелектуальний потенціал кожної нації. На цьому наголошується й у національній доктрині освіти України, проблема розвитку інтелектуального потенціалу молоді одна із найбільш соціально значимих детермінант. Питання залежності інтелектуального потенціалу особистості від її спадковості або від умов навчання та виховання завжди була актуальною.

Альтернативні шляхи, пов'язані з визначенням детермінант інтелектуального розвитку, очевидні – або необхідно розвивати механізм «селекції» спадкових інтелектуалів, або створювати освітнє середовище, доступне для широких мас споживачів освіти. Тому очевидно, що вирішення проблеми інтелектуального розвитку особистості має чітку практичну значущість – воно дозволяє

визначити оптимальний вектор оновлення системи освіти щодо зміцнення інтелектуального потенціалу молоді, яка навчається.

У даний час урахування глибинного взаємозв'язку спадкових та зовнішніх факторів розвитку інтелектуального потенціалу особистості є найбільш пріоритетним у підготовці майбутніх спеціалістів. Встановлено, що генотип визначає лише потенційні можливості, які дані людині, розвиток яких залежить від середовища, освітніх і виховних впливів, навчальних закладів. Тому не можна недооцінювати внесок середовищних впливів на розвиток інтелектуального потенціалу людини. Так, навчання у закладі вищої освіти є надзвичайно суттєвим середовищним фактором. Рівень впливу навчання у виші на розвиток інтелектуального потенціалу студента багато в чому визначається тим, як на практиці реалізується принцип індивідуального підходу до кожного суб'єкта навчального процесу.

Освіта у сучасних українських вишах, використовує традиційну технологію навчання, будується переважно з урахуванням групового принципу, чому сприяє поширеність лекційно-семінарських форм навчальної роботи. Стосовно факторів впливу на інтелектуальні здібності та здатності до навчання вплив групових форм навчання відноситься до факторів «загального середовища», внесок яких в інтелектуальний розвиток становить всього 20%.

Виходячи з логіки, індивідуально спрямовані форми навчання відносяться до факторів «середовища» і потенційно можуть істотно впливати на розвиток інтелектуального потенціалу людини. Використання таких форм навчання дозволяє задіяти значний ресурс середовищних впливів, а саме: 12% усіх детермінант інтелектуального розвитку людини. У традиційній практиці ЗВО цей ресурс використовується мінімально і абсолютно несистематично. Принцип організації освітнього процесу у переважній більшості вишів передбачає абсолютне домінування групового принципу навчання студентів.

Безумовно, у вишах досить висока питома вага самостійної навчальної роботи, яку студенти здійснюють під час навчання. Але ця робота не організується і управляється, тобто віддається на відкуп самому студенту. У структурі типового вишу недостатньо використовуються дві ключові умови, які сприяють створенню індивідуального освітнього середовища: індивідуальний план студента та наявність обов'язкових форм індивідуальної навчальної

роботи з опорою на сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

Висока питома вага самостійної роботи студентів поряд з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій створює сприятливі умови для реалізації внутрішнього потенціалу студента. Завдяки реалізації інформаційно-комунікаційних технологій стає можливою практика навчання студентів за індивідуальним навчальним планом. Навчальне планування передбачає складання індивідуального навчального плану з урахуванням варіативності як змісту навчання, і його темпів. Причому рішення щодо розширення змісту або, навпаки, щодо зведення його до мінімуму, встановленого державними стандартами, а також щодо прискорення темпу навчання або його уповільнення приймає сам студент.

Компоненти освітньої технології з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій включають:

- створення спеціального навчального середовища не лише у приміщеннях вишу, а й за місцем проживання студента;
- широке використання оглядового навчання, що створює цілісну картину галузі знань і діяльності, що вивчається, і дозволяє студенту самостійно вибрати пріоритетну область знань для інтенсивного навчання;
- регулярне застосування глосарного (системне заучування понять, фактів, персоналій, що входять до професійних словників) та алгоритмічного (системне заучування алгоритмів професійних умінь) видів навчання;
- занурення у сферу навчання, що організує для студента самостійний пошук інформації, її творче осмислення і самостійні дії в умовах, що постійно змінюються.

Вклад вишу в організацію кожного студента автентичного середовища здійснюється також за рахунок широкого використання технологій дистанційного навчання. Крім того, що ці технології підвищують доступність вищої освіти для великих груп його потенційних споживачів, вони водночас сприяють індивідуалізації навчального процесу.

Урахування індивідуальних показників у традиційній вищій освіті тривалий час було утруднене, оскільки масовий, груповий характер занять практично не залишав при цьому ніякої можливості. Навчання з опорою на інформаційно-комунікаційні технології біль-

шою мірою, ніж традиційне, дозволяє вирішити розглянуту проблему реалізації індивідуального способу навчання студентів. Це відбувається з кількох причин:

- воно спочатку орієнтоване на самостійну, індивідуальну роботу студентів, без регламентації темпу, місця та часу вивчення матеріалу. При необхідності студенти можуть отримати педагогічну підтримку з боку викладачів з питання, що їх цікавить;
- студент має можливість отримувати навчальні матеріали, підготовлені провідними спеціалістами, в яких розкрито останні досягнення науки. Це навчально-методичні посібники, які розробляються спеціально для навчання і містять як предметний матеріал, так і засоби його засвоєння. Кожен студент має можливість отримати індивідуальну добірку матеріалів, що структуруються, виходячи з персональних освітніх потреб;
- навчання на основі інформаційно-комунікаційних технологій надає студентам можливість вибору варіативних форм вивчення матеріалу: текст, відеолекція, комп'ютерні програми, активні заняття у різних формах;
- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій передбачає різного роду віртуальні контакти викладача зі студентами, за яких індивідуальний спосіб навчання студента є визначальним при організації цих контактів.

Спостереження та спеціальні дослідження показують, що надання студенту можливості самостійно приймати рішення, наприклад, чи переходити йому до вивчення нового матеріалу чи продовжувати вправи з попередньої теми, а також про складність викладу та характер допомоги, позитивно впливає на мотивацію та сприяє кращому засвоєнню матеріалу. До того ж, має значення та обставина, що набагато легше реалізувати адаптивну програму, де вибір шляху навчання надано студенту. Крім того, обов'язковий характер таких форм навчання сприяє виробленню у студентів систематичної звички до самостійної роботи, навичок організації індивідуальної траєкторії розвитку. Таким чином, йдеться про створення ефективного освітнього середовища, яке враховує розвиваючий потенціал «індивідуального» навчання.

Особлива місія в досягненні цих цілей відводиться університетським комплексам, як освітнім середовищам, що має інноваційний інтелектуальний потенціал. Освітня діяльність вишу будується відповідно до сучасних світових тенденцій, вимог до підготовки випускників, орієнтована на максимальну затребуваність їх суспільством, розвитком адаптивності, професіоналізму, компетентності.

Каріна ТКАЧЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Освіта у XXI столітті перестала бути лише процесом передачі знань; вона трансформувалася у стратегічно важливу галузь, що є рушійною силою економічного, соціального та технологічного прогресу. Сучасний світ, який характеризується постійно зростаючою складністю та непередбачуваністю, вимагає від освітньої сфери якісно нового підходу.

Глобальні виклики – від діджиталізації та прискореного технологічного розвитку (зокрема, Четвертої промислової революції, Industry 4.0) до демографічних змін і гострої необхідності забезпечення інклюзивності – створюють безпрецедентний тиск на навчальні заклади. Ці фактори вимагають від освітніх організацій (шкіл, коледжів, університетів) високої адаптивності, інноваційності та ефективності у використанні ресурсів та впровадженні навчальних програм.

У цьому контексті менеджмент освіти набуває вирішального значення, перетворюючись із простої адміністративної функції на складну міждисциплінарну науку та практику. Це вже не просто управління розкладом та бюджетом. Сучасний освітній менеджмент вимагає від керівників закладів здатності до стратегічного планування, лідерства змін, створення культури постійного навчання та інновацій.

Ефективний менеджмент є ключем до успішної реалізації освітніх реформ, оскільки він забезпечує оптимальне використання людських, фінансових та технологічних ресурсів. Він відповідає за

впровадження гнучких моделей навчання, інтеграцію цифрових інструментів та створення середовища, яке підтримує індивідуальні потреби кожного учасника освітнього процесу, гарантуючи відповідність освіти сучасним суспільним та економічним вимогам. Таким чином, якість менеджменту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність нації та її здатність відповідати викликам майбутнього.

Для кращого розуміння контексту менеджменту освіти, розглянемо його ключові аспекти у вигляді таблиці (Табл.1).

Таблиця 1

Аспект	Характеристика в XXI столітті	Роль менеджменту освіти
Природа освіти	Стратегічно важлива галузь, рушійна сила прогресу.	Система цілеспрямованого впливу та стратегічного розвитку.
Ключові виклики	Глобальна діджиталізація, прискорений технологічний розвиток (Industry 4.0), демографічні зміни, необхідність забезпечення інклюзивності.	Забезпечення високої адаптивності, інноваційності та ефективності освітніх організацій.
Управлінська основа	Формується на перетині класичної теорії управління, педагогіки, психології та економіки.	Трансформація з адміністративної функції на міждисциплінарну науку та практику.
Унікальний продукт	Людський капітал.	Досягнення стратегічних цілей, забезпечення якості послуг і сталого розвитку.

Менеджмент освіти розглядається як система цілеспрямованого впливу на освітню організацію та її учасників з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення якості послуг і сталого розвитку в умовах постійних змін. Його концептуальні засади формуються на перетині класичної теорії управління, педагогіки, психології та економіки, відображаючи унікальність освітнього продукту – людського капіталу.

Менеджмент освіти розглядається як система, що має свою структуру, функції, об'єкт і суб'єкт управління:

1. Суб'єкт і Об'єкт Управління

- Суб'єкт управління: Органи управління освітою (Міністерство, департаменти), керівники освітніх організацій (директори, ректори), адміністративні команди, органи самоврядування. Вони здійснюють вплив.

- Об'єкт управління: Сама освітня організація у цілому, а також її структурні підрозділи (кафедри, відділи), освітній процес, персонал (викладачі, адміністрація), фінансові та матеріально-технічні ресурси, відносини із зовнішнім середовищем.

2. Функції Управління

Цілеспрямований вплив реалізується через виконання основних функцій менеджменту:

- Планування: Визначення місії, цілей, стратегій та розробка програм розвитку.
- Організування: Створення структури, розподіл повноважень, забезпечення ресурсами, формування освітнього середовища.
- Мотивування (Стимулювання): Заохочення персоналу до якісної роботи, створення сприятливого клімату, розвиток корпоративної культури.
- Контроль: Моніторинг результатів, оцінка якості освіти, аналіз виконання планів і внесення коректив.

3. Мета Впливу

Головна мета цього цілеспрямованого впливу полягає у:

- Забезпеченні якості освітніх послуг.
- Підвищенні ефективності використання ресурсів.
- Створенні умов для особистісного та професійного розвитку здобувачів освіти та викладачів.
- Адаптації освітньої організації до змін зовнішнього середовища (ринку праці, технологій).

4. Види Впливу (Сфери Менеджменту)

Система цілеспрямованого впливу охоплює такі основні сфери (галузі менеджменту освіти):

- Педагогічний (Навчальний) менеджмент: Управління навчально-виховним процесом.
- Кадровий менеджмент: Управління персоналом (підбір, розвиток, оцінка).
- Фінансовий менеджмент: Планування та контроль бюджету, залучення коштів.
- Стратегічний менеджмент: Довгострокове планування розвитку організації.

Менеджмент якості: Впровадження систем внутрішнього забезпечення якості освіти.

Розгляд менеджменту освіти як системи підкреслює, що всі його елементи (цілі, функції, ресурси, структури) взаємопов'язані і взаємодіють. Зміна в одній частині системи неминуче впливає на інші. Цілеспрямований вплив має бути комплексним і узгодженим для досягнення синергетичного ефекту.

Менеджмент освіти (або освітній менеджмент) – це спеціалізована галузь управлінської діяльності, що зосереджена на ефективному використанні ресурсів (людських, фінансових, інформаційних) для забезпечення якості, доступності та відповідності освітніх послуг потребам особистості, суспільства та держави.

Ключові елементи визначення менеджменту освіти наведені в Табл.2.

Таблиця 2

<i>Елемент визначення</i>	<i>Сутність</i>	<i>Категорія</i>	<i>Характеристика</i>
Цілеспрямованість	Досягнення навчальних, виховних та наукових результатів	Об'єкт	Освітня система різних рівнів (від ЗДО до ЗВО) та освітній процес у цілому, включаючи інфраструктуру, матеріально-технічну базу, навчальні програми.
Системність	Розгляд освітньої організації як єдиного, взаємопов'язаного організму	Предмет	Управлінські відносини, що виникають між суб'єктами (керівниками, викладачами, студентами) у процесі реалізації освітньої діяльності та досягнення її цілей.
Специфіка	Врахування особливостей педагогічної праці та креативного характеру освітнього процесу	Суб'єкти	Адміністрація (директори, ректори, декани), органи самоврядування (вчені ради, профспілки, студентські ради), органи державного управління (МОН, місцеві органи влади).

Класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в освітній сфері набувають унікального наповнення. Ефективний менеджмент освіти базується на принципах, що відрізняють його від управління комерційним сектором:

- Принцип Гуманізму та Демократизації: Управління має бути орієнтоване на потреби особистості, забезпечуючи академічну свободу та участь усіх учасників процесу (педагогів, студентів) у прийнятті рішень (самоврядування).
- Принцип Системності та Комплексності: Розгляд освітньої організації як відкритої соціально-педагогічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.
- Принцип Інноваційності: Постійний пошук та впровадження нових знань, технологій та форм організації навчання.
- Принцип Науковості: Використання науково обґрунтованих методів управління, педагогічних досліджень та об'єктивних даних (data-driven management).
- Принцип Відповідності (Релевантності): Спрямованість освітніх програм на задоволення актуальних та прогнозних потреб ринку праці та суспільства.

Розвиток управлінської думки в освіті пройшов шлях від жорстко централізованих адміністративних моделей до гнучких, людиноцентричних та ринково орієнтованих концепцій.

**Максим ОХРИМЕНКО,
Олена КОЗЛОВА,
Оксана СКОРОБАГАТСЬКА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ТЕХНОЛОГІЇ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У статті розглядаються технології наукового управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) в Україні у контексті сучасних викликів, включаючи військові загрози. Проаналізована еволюція управлінських підходів від класичних принципів наукового менеджменту до сучасних цифрових технологій. Висвітлено роль реформи «Нова українська школа» та децентралізації в

трансформації систем управління. Розглянуто впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема системи «Єдина школа», як засобу оптимізації управління в умовах криз. Виявлено, що успішний розвиток вимагає комплексного поєднання традиційних принципів організації з сучасними цифровими рішеннями та гнучкістю, необхідною для реагування на надзвичайні ситуації.

Ключові слова: наукове управління, технології управління, ЗЗСО, цифрова трансформація, реформи освіти, децентралізація, управління в умовах кризи.

Управління закладами освіти в Україні перебуває в стані динамічних трансформацій, зумовлених потребою адаптації до сучасних соціально-економічних, технологічних змін та військових загроз. Якість освітніх послуг безпосередньо залежить від ефективності управлінських процесів та застосування обґрунтованих методів організації діяльності ЗЗСО, особливо в умовах, коли школи мають функціонувати в екстремальних обставинах, забезпечуючи одночасно безпеку учнів та якість освітнього процесу (Міністерство освіти і науки України, 2022).

Становлення школи наукового управління у ХХ столітті на основі робіт Ф. У. Тейлора, Генрі Ганта та Франка Гілбрета встановило принцип, що застосування наукових методів – спостереження, вимірювання, аналізу – суттєво підвищує ефективність будь-якої діяльності (Osvita.ua, 2025). Ці принципи залишаються актуальними для управління закладами освіти в Україні, особливо в період військових конфліктів, коли необхідна максимальна оптимізація ресурсів та процесів.

В Україні впровадження реформи «Нова українська школа» та процеси децентралізації обумовили необхідність розроблення нових підходів до управління ЗЗСО, що поєднують класичні принципи наукового менеджменту з сучасними цифровими рішеннями та адаптивністю, необхідною для реагування на надзвичайні ситуації (Міністерство освіти і науки України, 2025).

Школа наукового управління, засновниками якої вважаються Ф. У. Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрет та Генрі Гант, виходила з припущення, що застосування наукових методів дослідження дозволяє суттєво підвищити ефективність будь-якої діяльності. Основні принципи наукового управління передбачали: (1) вимірю-

вання праці; (2) розподіл функцій та завдань; (3) наукове обґрунтування методів роботи; (4) раціональну мотивацію та стимулювання; (5) відбір та навчання персоналу; (6) контроль та стандартизацію процесів (Osvita.ua, 2025).

Ці принципи знайшли своє відображення у сучасних підходах до управління закладами освіти. Так, у системі управління ЗЗСО важливе значення мають принципи, які в багатьох аспектах узгоджуються з класичними положеннями наукового менеджменту: принцип прогностичності, принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління, принцип демократизації й гуманізації управління, принцип раціонального поєднання централізації та децентралізації, принцип єдності єдиноначальства та колегіальності, принцип об'єктивності та інформаційної достатності, принцип компетентності та системності (Osvita.ua, 2025). Ці принципи лежать в основі організації управління закладами освіти в Україні.

Особливо актуальними ці принципи постали в період військових дій, коли школи вимушені переходити на змішану форму навчання, евакуюватися, перепрофілюватися на укриття та медичні пункти. Наукові методи управління дозволяють ЗЗСО раціонально розподіляти обмежені ресурси, забезпечувати безпеку учнів та педагогів, а також зберігати якість освітнього процесу в надзвичайних умовах.

Сучасна теорія управління освітніми закладами розширилася далеко за межі класичного наукового менеджменту. Зкладам освіти необхідно розвивати гнучкі, адаптивні системи управління, які здатні реагувати на швидкі зміни у соціально-культурному й технологічному середовищі, включаючи непередбачувані кризові ситуації. Широке розповсюдження набули синергетичний, адаптивний, рефлексивний та комунікативний підходи до управління, а також підходи на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій.

У вітчизняній освіті актуальним є застосування програмно-цільової технології управління, яка передбачає чітке визначення цілей, розроблення стратегічних і тактичних планів їх досягнення, розподіл ресурсів та моніторинг виконання завдань. Ця технологія органічно поєднує класичні принципи наукового управління з сучасними методами планування та контролю, при цьому залишаючись достатньо гнучкою для адаптації до кризових обставин.

Реформа «Нова українська школа» (НУШ), запроваджена у 2017 році, докорінно змінила підходи до управління закладами освіти (Міністерство освіти і науки України, 2025). Головною змістовною зміною стало надання ЗЗСО більшої автономії у прийнятті управлінських рішень: директорам надано право самостійно добирати педагогічні кадри, розробляти освітні програми з урахуванням потреб учнів та громади, розпоряджатися фінансовими ресурсами. Паралельно реформа посилила контроль якості освіти через впровадження систем моніторингу та внутрішкільних систем забезпечення якості.

Децентралізація управління освітою як пріоритетна реформа дозволила розширити фінансову автономію закладів освіти, надати органам місцевого самоврядування право розробляти стратегії розвитку освіти у регіонах, посилити громадський контроль та розширити можливості міжнародної участі (ІСУО, 2025). В умовах військових дій децентралізація виявилася життєво важливою, оскільки дозволила окремим регіонам та закладам швидко адаптуватися до локальних загроз та потреб, приймаючи самостійні рішення про евакуацію, дистанційне навчання або розміщення дитячих збірних центрів.

Цифрова трансформація освіти розглядається як один з найважливіших напрямків розвитку освітньої системи. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали основним інструментом оптимізації управління через: автоматизацію адміністративних процесів, впровадження електронного документообігу, розроблення інформаційних середовищ для взаємодії учасників освітнього процесу, використання аналітичних систем для прийняття рішень.

Система «Єдина школа» є найбільш успішною ініціативою у розвитку технологій управління ЗЗСО (Міністерство освіти і науки України, 2022). Розроблена для забезпечення якісного та доступного у цифровому форматі освітнього процесу, система повністю замінила паперові журнали та функціонує як комплексна платформа, яка дозволяє: педагогам вести електронні журнали з фіксацією результатів та відвідуваності; адміністраціям управляти розкладами, кадровим складом та звітністю; батькам та учням отримувати інформацію про результати та комунікацію з педагогами; органам управління освітою проводити аналітику та звітування. Особливо важливо, що система дозволила школам без перебоїв переходити на

дистанційне навчання та синхронізувати дані між різними освітніми центрами під час евакуацій.

Система інтегрована до Автоматизованого інформаційного комплексу освітнього менеджменту (АІКОМ), що дозволяє консолідувати дані з ЗЗСО, генерувати обов'язкові форми звітності та аналізувати стан освітньої системи на різних рівнях управління (ІСУО, 2025). Впровадження систем електронного документообігу суттєво спрощує управління, скорочує час на рутинні операції, забезпечує контроль виконання завдань та сприяє формуванню прозорості системи внутрішніх процесів, що особливо критично в умовах, коли школи мають швидко реагувати на змінення ситуації.

Незважаючи на позитивні тенденції, залишаються значні проблеми: недостатня готовність педагогічних колективів до швидких змін, недостатня кваліфікація керівників освіти у сфері управління та впровадження технологій, проблеми інформаційної безпеки та захисту персональних даних, потреба в стандартизації технологій, нерівномірність розвитку матеріально-технічної бази у різних регіонах. У період військових дій до цих проблем додаються виклики, пов'язані з дефіцитом ресурсів, евакуаціями та психологічною травмою учнів та персоналу.

Розвиток технологій наукового управління ЗЗСО повинен здійснюватися у напрямках: подальшої цифрової трансформації з використанням штучного інтелекту та аналітики великих даних, розроблення методів оцінювання якості освітніх процесів, посилення підготовки керівних кадрів, забезпечення інформаційної безпеки, розширення взаємодії всіх учасників освітнього процесу (Біла книга реформ, 2025). Розвиток адаптивних та гнучких систем управління, здатних реагувати на зміни освітнього середовища та надзвичайні ситуації, є перспективним напрямком.

Розвиток технологій наукового управління ЗЗСО в Україні демонструє комплексні трансформації, що ґрунтуються на поєднанні класичних принципів наукового менеджменту з новітніми цифровими рішеннями. Реформа «Нова українська школа» та децентралізація обумовили розроблення нових підходів до управління, що передбачають більшу автономію закладів освіти при збереженні єдності освітнього простору (Міністерство освіти і науки України, 2025; ІСУО, 2025).

Впровадження ІКТ, включаючи системи моніторингу якості освіти, електронний документообіг та автоматизовані інформаційні системи, суттєво підвищує ефективність управління (Міністерство освіти і науки України, 2022). Необхідна активна робота з підвищення кваліфікації керівних кадрів, забезпечення інформаційної безпеки та стандартизації технологій управління, а також рівномірність розвитку матеріально-технічної бази для всіх закладів освіти.

У період військових дій особливого значення набули гнучкість та адаптивність систем управління ЗЗСО. Наукові принципи управління дозволили школам раціонально розподіляти обмежені ресурси, забезпечувати безпеку учнів та педагогів, а також зберігати якість освітнього процесу в надзвичайних умовах. Подальша цифрова трансформація з використанням штучного інтелекту та аналітики даних дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення при збереженні гуманістичних цінностей освіти.

Перспективним є дослідження механізмів інтеграції технологій управління та вивчення впливу технологічних інновацій на якість освітніх послуг і результати навчання учнів в умовах кризи. Розвиток стресостійких та адаптивних систем управління залишатиметься пріоритетом для забезпечення неперервної якісної освіти в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Біла книга реформ. (2025). *Розділ 13. Реформування освіти й науки.* <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-13-reformuvannya-osvity-j-nauky>
2. Інформаційна система управління освітою (ІСУО). (2025). <https://isuo.org>
3. Міністерство освіти і науки України. (2022). *«Єдина школа» – на допомогу закладам загальної середньої освіти України в умовах дистанційного навчання.* <https://imzo.gov.ua/2022/04/04/yedyna-shkola-na-dopomohu-zakladam-zahal-noi-seredn-oi-osvity-ukrainy-v-umovakh-viyny/>
4. Міністерство освіти і науки України. (2025). *Реформування освіти в Україні.* <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>
5. Osvita.ua. (2025). *Характеристика та особливості класичної школи наукового управління.* <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13555/>

ПРОФЕСІЙНЕ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сучасні трансформаційні процеси в освіті обумовлюють підвищені вимоги до професійної діяльності керівника закладу освіти, який має бути не лише організатором педагогічного процесу, а й лідером змін, стратегом, учасником інноваційного розвитку. У цьому контексті професійне самовдосконалення майбутнього керівника є ключовою умовою його конкурентоспроможності та здатності ефективно управляти освітнім середовищем. Питання формування готовності до саморозвитку розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців (С. Гончаренко, М. Кавтарадзе, І. Зязюн), які підкреслюють значення рефлексії, мотивації досягнення та індивідуальної освітньої траєкторії у становленні майбутнього керівника.

Професійне самовдосконалення розглядається як багатовимірний процес, що включає розвиток управлінської компетентності, особистісних якостей, професійно важливих умінь, здатності до інноваційної діяльності та емоційно-вольової стійкості. Науковці визначають його як інтегративну характеристику, що поєднує самопізнання, саморегуляцію, цілепокладання та рефлексію результатів (І. Бех, В. Крижко, Т. Сорочан).

Згідно наукової літератури, структура професійного самовдосконалення майбутнього керівника включає такі компоненти: мотиваційно-ціннісний – орієнтація на професійний розвиток, внутрішня потреба у самовдосконаленні, професійна ідентичність; когнітивний – система знань про особливості управління освітою, педагогіку, психологію, менеджмент, лідерство; операційно-діяльнісний – уміння планувати, організовувати, прогнозувати, приймати управлінські рішення, комунікувати; рефлексивно-оцінний – здатність до самоаналізу, адекватної самооцінки, корекції професійних дій.

Ефективна реалізація окреслених компонентів передбачає усвідомлене ставлення майбутнього керівника до власного розвитку.

Зазначимо, що професійне самовдосконалення є невід'ємною складовою управлінської культури майбутнього керівника та визначає його готовність до управління педагогічними системами в умовах змін. Формування готовності до професійного самовдосконалення зумовлюється низкою чинників. Розглянемо їх детальніше. Освітнім середовищем, яке організоване на принципах партнерства, суб'єктності та індивідуалізації. Мотивацією професійного вибору, яка визначає стійкість інтересу до управлінської діяльності. Рівнем сформованості рефлексивних умінь, що забезпечують здатність до саморегуляції. Потребою в інноваційності, що актуалізує здатність до пошуку нових рішень. Ціннісними орієнтаціями, пов'язаними з гуманістичною спрямованістю та відповідальністю за якість освіти. Значний вплив мають також індивідуально-психологічні особливості майбутнього керівника: рівень емоційного інтелекту, комунікативність, критичне мислення, організаторські здібності.

До ефективних стратегій професійного самовдосконалення майбутніх керівників відносять самоосвітню діяльність, що передбачає систематичне опрацювання професійної літератури, участь у тренінгах, семінарах, вебінарах та інших формах підвищення кваліфікації. Важливе місце у становленні управлінця займають рефлексивні практики, які включають ведення професійного щоденника, формування портфоліо, самоаналіз управлінських ситуацій для усвідомлення власних сильних і слабких сторін.

Значущою стратегією є проєктна та інноваційна діяльність: участь у дослідницьких студентських проєктах, моделювання та апробація управлінських рішень сприяють розвитку творчого мислення та навичок стратегічного планування. Не менш важливими є тренінги лідерства й комунікації, спрямовані на вдосконалення навичок взаємодії, врегулювання конфліктів і прийняття відповідальних рішень у складних управлінських ситуаціях. Велику роль відіграють наставництво та тьюторинг, що забезпечують професійне зростання через співпрацю з досвідченими фахівцями під час педагогічної практики. Таке поєднання традиційних і сучасних методів забезпечує комплексний розвиток професійної компетентності майбутнього керівника.

Серед педагогічних умов, що сприяють ефективності професійного самовдосконалення, виділяють створення професійно орієнтованого освітнього середовища, яке стимулює активність,

відповідальність та управлінську ініціативу студентів. Важливим чинником є організація самостійної діяльності здобувачів освіти на основі індивідуальних освітніх траєкторій, що дозволяє враховувати їхній рівень підготовки, інтереси й професійні наміри.

Значний потенціал має впровадження практико-орієнтованих технологій, таких як кейс-метод, проблемне навчання, моделювання реальних управлінських ситуацій. Ефективність самовдосконалення підсилюється забезпеченням рефлексивного супроводу та стимулюванням навчальної мотивації через ситуації успіху. У сукупності ці умови забезпечують розвиток управлінської автономії, професійної зрілості та здатності майбутнього керівника відповідально й творчо виконувати управлінські функції.

Підкреслимо, що важливим чинником професійного зростання є формування готовності до інноваційної діяльності та відкритості до змін. Майбутній керівник має вміти адаптуватися до нових управлінських підходів, цифрових інструментів та оновлених вимог освітньої політики, що потребує постійної модернізації власних професійних стратегій. Гнучкість мислення, здатність швидко реагувати на виклики та прогнозувати наслідки управлінських рішень стають основою ефективної діяльності управлінця в динамічному освітньому середовищі.

Варто відзначити, що професійне самовдосконалення тісно пов'язане з розвитком емоційного інтелекту керівника, адже саме він визначає якість міжособистісних взаємин, здатність мотивувати колектив, запобігати конфліктам та створювати сприятливий психологічний клімат у закладі освіти. Уміння усвідомлювати власні емоції й емоції інших, керувати ними та ефективно використовувати в управлінській діяльності є невід'ємною складовою професійної зрілості керівника нового покоління.

Таким чином, професійне самовдосконалення майбутнього керівника закладу освіти є ключовою умовою підготовки компетентного управлінця, здатного ефективно діяти в умовах реформування та модернізації освітньої галузі. Воно передбачає систематичну роботу над розвитком професійних умінь, розширення управлінського світогляду, удосконалення особистісних якостей та формування рефлексивної компетентності. Ефективне професійне становлення можливе за умови цілеспрямованої педагогічної підтримки, створення інноваційного освітнього середовища та

включення студентів у діяльність, орієнтовану на практичне застосування знань і управлінських навичок. Розвиток таких компетентностей сприяє формуванню управлінця нового покоління, здатного забезпечити якісні освітні зміни та сталий розвиток закладу освіти.

**Лю ГОЦЯН,
Янь ХАО**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Вивчення та аналіз загальної теорії управління закладом освіти дозволяють визначити такі положення, що становлять методологічні засади управління:

- управління забезпечує цілеспрямовану та інтегровану діяльність суб'єктів педагогічного процесу;
- управління спрямоване на створення, становлення, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток освітньої установи;
- управління здійснюється з допомогою управлінських процесів аналізу, планування, організації, контролю, регулювання;
- управління ефективно, коли воно має такі властивості, як цілеспрямованість, системність, прогностичність, циклічність, демократичність;
- управління досягає мети, якщо: його механізм відповідає складності об'єкта та можливостям суб'єкта; є резерви варіантів управлінських рішень; використовуються критерії кінцевого результату; добре розвинена система зворотного зв'язку; завжди враховується людський чинник [4, с. 16].

Вивчення досвіду показало, що успішне функціонування та розвиток керованих об'єктів гальмують:

- недостатня цілеспрямованість управління, його реактивний, запізнювальний характер, відсутність механізмів випереджального реагування на проблеми і сприятливі можливості;
- недостатній розвиток зворотного зв'язку в управлінні, слабкість контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень;

- відставання реальних можливостей управління розвитком від проголошених інноваційних намірів;
- неосвоєність ситуаційного підходу в управлінні;
- низька науковість управління, незбалансованість між рутинними, що допускають стандартні рішення, та творчими складовими управлінської діяльності тощо [2, с. 324].

Вважаємо далеко недостатнім будувати висновки про ефективність управління з кінцевим результатом, оскільки одні й ті самі результати досягаються при дуже різній якості управління. І ми пов'язуємо успішність управління з наявністю у закладі освіти системи таких факторів ефективності функціонування та розвитку педагогічної спільноти, як:

- усвідомлення членами колективу розвитку як важливої цінності;
- розуміння нинішніх вимог до освітніх закладів та їх змін у майбутньому;
- знання про нововведення, освоєння яких може підвищити ефективність функціонування освітньої установи, та узгоджене бачення головних проблем освітньої установи; володіння технологією освоєння нововведень;
- наявність умов, що мотивують колектив для досягнення максимально високих результатів розвитку освітньої установи [1, с. 336].

Говорячи про інновації в управлінні, слід наголосити, що це цілеспрямована зміна, що вносить у середовище впровадження нові стабільні елементи (нововведення), що викликають перехід системи з одного стану до іншого. У нашій практиці мали місце нововведення, які характеризуються як адаптовані, розширені та переоформлені ідеї та дії, що набувають особливої актуальності у певному середовищі та у певний період часу. Використано модифікаційні, комбінаторні, радикальні (за потенціалом), приватні, модульні, системні (за масштабом). Найважливішими характеристиками нововведень є критерії актуальності, корисності та реалізованості.

В цілому, управлінські нововведення – це організаційні рішення, системи процедур або методів управління, що істотно відрізняються від практики, що склалася, і вперше використовуються в даному освітньому закладі. Вони розглядаються в рамках управлінських

структур, функцій, механізму їх реалізації. На відміну від педагогічних, особливістю управлінських нововведень є і те, що завжди можливо визначити суворі параметри, якими можна було проводити контроль реалізації та ефективності.

У нашій практиці реалізовані управлінські нововведення у плануванні та організації, у прогнозуванні тенденцій зміни у діяльності освітньої установи, у розробці стратегії та тактики розвитку освітньої установи, банку даних про педагогічні та управлінські нововведення, у проведенні самоатестації, у розробці комплексу соціально-економічних умов, що сприяють ефективній реалізації поставлених цілей.

Проведено проблемно-орієнтовний аналіз дієвості інноваційних технологій в управлінні, за підсумками якого обґрунтовано актуальність планування, створення системи контролю та педагогічної діагностики.

Найбільш комплексним нововведенням у плануванні є розробка цілісної програми розвитку освітньої установи на основі низки нововведень у плануванні:

- під час розробки програми розвитку обов'язково проводиться аналіз стану та прогноз можливих напрямів зміни;
- розробка програми будується на основі уявлення про завтрашнє соціальне замовлення, яке буде адресоване установі (прогнозування такого замовлення – важливе управлінське нововведення);
- розробка програми стимулює самоаналіз та самооцінку досягнень освітньої установи, її конкурентних переваг;
- програма розвитку школи базується на спеціальній технології проблемно-орієнтованого аналізу [3, с. 39].

В результаті дослідної роботи керівники освітніх установ переконалися, що планування – це розробка системи майбутньої діяльності, процедура формування цілей та завдань діяльності. Це динамічний процес, що потребує постійного розвитку та поправок. Дослідна робота показала, що планування забезпечує раціональну координацію діяльності всіх підрозділів установи. А координація, метою якої є досягнення узгодженості, злагодженості, безперебійності у роботі всіх ланок дитячого закладу, сприяє налагодженню оптимальних зв'язків (комунікацій) між ними. Реалізація плану забезпечується організацією, основним завданням якої є

формування структури установи, а також забезпечення її всім необхідним для нормальної роботи.

Як нововведення найважливішим напрямом управлінської діяльності керівника ми визначили навчити педагогів розвивати творчий потенціал або примножувати його, оскільки творчість кожного, хто розвивається, може стати рушійною силою розвитку колективу. Звідси ядро досліджень проблем управління складає вивчення особистості педагога. Педагогічна діагностика – це аналітичний зріз та оцінка статичного стану відповідно до певних параметрів. Педагогічна діагностика як система методів та засобів вивчення професійної майстерності педагога створює основу для виявлення труднощів у роботі, дозволяє визначити сильні чи слабкі сторони його педагогічної діяльності, намітити оптимальні шляхи та способи їх подолання.

Наше нововведення – це багатоаспектне діагностування, що включає різні сторони педагогічної діяльності, знання та вміння педагогічної роботи, професійно та соціально значущі якості особистості. Відповідно до цього нами розроблено способи та порядок проведення педагогічної діагностики, що включає підготовку діагностичних матеріалів, визначення механізму проведення діагностики, самооцінку педагога, оцінку з боку адміністрації, колег, батьків та дітей, обробку даних та їх аналіз, підготовку рекомендацій, вибудовування діаграми за результатами діагностики, обговорення на педагогіці.

Як виявлено в процесі дослідної роботи, при проведенні діагностичних заходів педагог отримує відомості про себе як особистість, вимоги до своєї праці, про способи оцінки, тим самим опановуючи вміння самостійно проводити діагностику педагогічної діяльності, що характеризується як самоаналіз та самооцінка.

Самооцінка педагога – це критерій моральний. Від його здатності до самоаналізу та самооцінки залежить зростання його педагогічної майстерності. Ми дотримувалися того, щоб кожен педагог навчився бачити «Актуальне Я», «Рестроспективне Я», «Ідеальне Я» та «Рефлексивне Я». Тільки в цьому випадку самоаналіз і встановлює причинно-наслідкові зв'язки отриманої про себе інформації. Як результат дослідної роботи слід підкреслити, що, здійснюючи самоаналіз та самооцінку, багато хто навчився досліджувати свою діяльність, виявити труднощі, визначити

мотиви, можливості для вдосконалення своєї діяльності, реалізувати такі види самокорекції, як оперативна, підсумкова, випереджальна.

Зміст системи контролю спрямовано на досягнення мети і, очевидно, всі використовувані технології у ній тісно пов'язані між собою. Відомо, що управління не може ефективно здійснюватись без виявлення ступеня досягнення намічених цільових рубежів. Якщо аналіз – це «мозок» управління, то контроль – це «очі».

Інноваційні підходи до контролю як інструменту управління освітньою установою ґрунтуються на положеннях про те, що контроль – це постійне порівняння того, що є, з тим, що має бути; це інструмент управління – засіб, що стимулює творчість та прогрес тих, на кого він спрямований; це спосіб діагностики, що дозволяє вчасно здійснити коригування. Пропоноване нами нововведення полягає у заміні традиційного контролю за фактом, після події профілактичним випереджальним контролем. Суть його у тому, що, аналізуючи дані, отримані під час контролю, керівник виступає у ролі і коригувальника, і оцінювача, і фіксатора, і вчителя, і хранителя. Так, у процесі виконання функцій контролю керівник переставляє акцент контролю з минулого на майбутнє.

Щоб підвищити ефективність контролю, нами розроблено рекомендації щодо його організації, перевірені у процесі дослідно-експериментальної роботи. Як видно з отриманих результатів, позитивний ефект досягається, коли процес контролю побудований на наступних позиціях: співробітник бачить, що контроль спрямований не на його особу, а на те, як організовано навчально-виховний процес; контроль здійснюється відкрито та за результатами, а не за діями; дотримується товариський тон під час звернення; правильно обрані критерії оцінки та їх оптимальність.

До нововведень у здійсненні контролю також належать плани, схеми тощо. Новизна використання їх у тому, що, наприклад, у вигляді схем спостережень педагог, заздалегідь знаючи про те, що за його роботою спостерігатимуть, планує як ефективніше провести той чи інший момент у занятті, ігрової чи вільної діяльності дітей. Схеми непрості й у тому їх ефективність, оскільки, знайомлячись із нею, педагог попередньо «програє» їх параметри, хіба що оцінюючи результат. Головне у побудованому в такий спосіб контролі – не наступна корекція діяльності педагога, а корекція, яку він здійснює сам, ще до процесу контролю. Цим технологізується управління,

оскільки виходить бажаний результат через самокорекцію педагога, тобто, схема програмує його на успішну роботу.

Нововведенням також є зрізова форма контролю. До цієї форми ми дійшли у процесі пошуку раціональних видів контролю, що використовуються для перевірки рівня розвитку дітей. Виявилася закономірність: тести виявляють те, чого не знає дитина, що сприяє зменшенню знань та бажань знати; потрібен спосіб, використання якого дає дитині можливість продемонструвати свої знання лише в тому випадку, якщо вона сама цього захоче. Зрізовий контроль створює ситуацію, щоб дитина у вільній, невимушеній обстановці розмірковувала, думала, показала свої здібності та можливості.

У процесі дослідної роботи нами також виявлено раціональність розроблених карт програмних вимог до рівня розвитку та навчання дітей з урахуванням опублікованих критеріїв оцінки змісту та методів виховання та навчання.

Наступне нововведення, пов'язане з контролем, спрямоване на забезпечення прозорості самого процесу, відкритості результатів контролю. Це досягається шляхом використання «Контрольного аркуша виконавчої діяльності», в якому фіксується все, що відбувається в установі, та працівники самі олівцем проставляють собі оцінку. Ми вважаємо, що це раціональний спосіб, як висловити самоконтроль та бачити його ефективність.

Отже, нововведення у контролі сприяли тому, щоб у колективі панувала атмосфера відкритості, яка дозволяє співробітникам здійснювати взаємний контроль, критикувати одне одного без упередженості та вносити необхідні корективи.

Таким чином, розглянуті вище нововведення в управлінській діяльності освітнього закладу сприяли створенню в системі управління постійного та відкритого двостороннього зворотного зв'язку, що є найважливішою складовою будь-якого управління. Досвідчена робота підтвердила, що співробітник може лише тоді виявити свої здібності та пристосуватися до пред'явлених вимог, коли він має постійну інформацію про результати та якість праці, а також про те, як його сприймають у колективі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Щоголева І.В. Формування комунікативних вмінь майбутніх викладачів як педагогічна проблема. *Теоретичні і прикладні напрямки розвитку та рекреації в регіонах України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 2-3 квітня 2015 р. / МОН України, Кіровоградська

льотна академія Національного авіаційного ун-ту; Український держ. центр туризму і краєзнавства учнівської молоді та ін.; [гол. ред. С.М. Неділько; редкол.: О.А. Любінцева, О.В. Колотуха, А.В. Залевський та ін.]. Кіровоград: [КЛА НАУ], 2015. С. 332–339.

2. Щоголева І.В. Місце і роль професійно орієнтованих дисциплін у фаховій підготовці майбутніх викладачів. *Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць* / Полтавськ. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка; [відповід. ред. Л. Л. Безобразова]. Полтава: ПНПУ, 2021. Вип. 8, ч. 2. С. 322–325.
3. Яремака Н.С. Вітчизняний досвід професійної підготовки майбутніх викладачів: педагогічний менеджмент. *Імідж сучасного педагога*. 2025. № 10. С. 38–40.
4. Яремака Н.С. *Формування інформаційної компетентності майбутніх викладачів у процесі професійної підготовки*: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика проф. освіти»; МОН України, Полтавський національний педагогічний ун-т ім. В. Г. Короленка. Полтава, 2016. 20 с.

Олег ЗАВГОРОДНІЙ,

Олена КОЗЛОВА,

Оксана СКОРОБАГАТСЬКА

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С. Макаренка*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Стаття присвячена дослідженню організаційно-педагогічних засад управління грантовою діяльністю в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). На основі аналізу чинного законодавства України, нормативної бази та практичних матеріалів від закладів освіти розглядаються принципи управління, структура органів управління грантовою діяльністю, функції та методи їхньої роботи. Особливу увагу приділено ролі педагогічної ради та ради закладу в організації і контролі грантових проектів. Аналізуються конкретні приклади успішних грантових програм в Україні та їхні результати.

Ключові слова: *гранти, управління ЗЗСО, організаційно-педагогічні засади, педагогічна рада, проектна діяльність, альтернативне фінансування освіти*

Гранти становлять важливий механізм альтернативного фінансування закладів загальної середньої освіти в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Грантова діяльність дозволяє закладам освіти реалізувати інноваційні проекти, удосконалювати матеріально-технічну базу та підвищувати якість навчально-виховного процесу. Управління грантовою діяльністю розглядається як комплексний процес, що охоплює планування, організацію, координування, контроль та регулювання проектних заходів із залучення та освоєння грантових коштів.

На сьогодні в Україні функціонує низка грантових програм, спрямованих на розвиток освіти. Серед них STEM-програма від благодійного фонду «Razom for Ukraine», програма міні-грантів SEED та державні гранти на здобуття вищої освіти. Актуальність дослідження організаційно-педагогічних засад управління грантовою діяльністю в ЗЗСО обумовлена необхідністю розроблення науково обґрунтованого підходу до управління проектною діяльністю у закладах освіти. Усі заклади загальної середньої освіти керуються нормативно-правовою базою України, яка встановлює основи їхньої структури управління та функціональні обов'язки органів управління.

Розглянемо теоретичні основи та нормативно-правова база управління ЗЗСО. Управління закладом загальної середньої освіти здійснюється на основі Закону України «Про освіту» та інших законодавчих актів. Педагогічна рада є основним постійно діючим колегіальним органом управління ЗЗСО, створеним для вирішення основних питань діяльності освітнього закладу. Педагогічна рада утворюється за наявності не менше трьох педагогічних працівників, і всі педагогічні працівники зобов'язані брати участь у засіданнях педагогічної ради.

До складу педагогічної ради входить весь педагогічний колектив школи. Головою педагогічної ради є директор, а за його відсутності – виконуючий обов'язки директора закладу. Діловодство педагогічної ради веде секретар, обраний з членів педагогічної ради терміном на один навчальний рік.

Нормативно-правова база України визначає широкий спектр повноважень педагогічної ради, включаючи затвердження стратегії розвитку закладу, схвалення освітніх програм та оцінку результатів їхнього виконання, визначення правил внутрішнього розпорядку, вирішення питань щодо вдосконалення методичного забезпечення освітнього процесу.

Гранти розглядаються як цільова безповоротна фінансова допомога, спрямована на реалізацію конкретних проектів або програм у сфері освіти. На відміну від бюджетного фінансування, гранти надаються на конкурсній основі та передбачають встановлення конкретних цілей, завдань та результатів проекту, які повинні бути досягнуті протягом визначеного строку.

Грантова діяльність у закладі освіти включає кілька основних етапів:

1. Аналіз освітніх потреб та визначення напрямків розвитку
2. Пошук та аналіз доступних грантових програм
3. Розроблення та написання грантової заявки
4. Участь у конкурсному відборі
5. Реалізація грантового проекту
6. Моніторинг і оцінку досягнення результатів
7. Звітність перед грантодавцем та громадськістю

Управління грантовою діяльністю в ЗЗСО передбачає створення спеціальної структури органів, відповідальних за різні аспекти цього процесу, включаючи директора закладу як персонально відповідальну особу, адміністративну команду, педагогічну раду, раду закладу освіти, комісію з управління грантами та бухгалтерію.

Педагогічна рада виконує ключові функції в управлінні грантовою діяльністю. Згідно з нормативними документами, педагогічна рада:

- Схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи
- Схвалює освітню програму (програми), зміни до неї та оцінює результати її виконання
- Схвалює правила внутрішнього розпорядку та положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти
- Приймає рішення щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу
- Приймає рішення щодо переведення учнів, їх відрахування та видачі документів про відповідний рівень освіти
- Ухвалює рішення щодо відзначення та заохочення учнів та працівників закладу
- Розглядає питання щодо відповідальності учнів та працівників закладу

Щодо грантової діяльності педагогічна рада здійснює такі функції:

- Затверджує стратегічні документи розвитку грантової діяльності
- Розглядає та схвалює грантові проекти
- Контролює реалізацію результатів грантових проектів

- Оцінює грантові пропозиції з погляду їхнього внеску в підвищення якості освіти
- Визначає пріоритетні напрямки розвитку грантової діяльності

Розглянемо деякі успішні грантові програми в Україні.

Програма «STEM-освіта та сила молоді: створюємо зміни в українських громадах» від благодійного фонду «Razom for Ukraine» спрямована на підтримку молоді в освоєнні ключових напрямків STEM (наука, технології, інженерія та математика) та активне залучення її до змін на місцевому рівні.

Мета конкурсу – підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток STEM-освіти серед дітей та молоді, особливо в малих громадах України. Програма прагне формувати нове покоління інноваторів, аналітиків та фахівців, готових до вирішення соціальних і економічних викликів країни, шляхом сприяння розвитку наукового мислення та популяризації STEM-освіти.

Пріоритет надається локальним ініціативам та ініціативам, які залучають до реалізації проєкту місцевих експертів. Учасниками конкурсу можуть бути офіційно зареєстровані організації в Україні (громадські організації та благодійні фонди). Пріоритет надається організаціям, які вже реалізують проєкти у відповідних напрямках, працюють на локальному рівні та пропонують інноваційні та креативні підходи до вирішення актуальних проблем у громадах.

Програма міні-грантів SEED (Support for Education, Empowerment, and Development) спрямована на підтримку креативних ідей українських освітян для залучення учнів та розвитку освіти. Міні-гранти допомагають учителям та школам в Україні втілювати креативні проєкти просто в класі. Програма охоплює класні та позашкільні проєкти, що сприяють інноваціям в освіті, збереженню культури, залученню учнів, емоційному добробуту та розвитку творчості.

Бенефіціарами програми можуть бути вчителі, класи, освітні спільноти. Прикладами успішних проєктів є придбання матеріалів для проєктного навчання з природничих наук та історії, художніх матеріалів для сторітелінгових проєктів, настільних ігор та книг для читацьких клубів, психологічних ресурсів для соціально-емоційного розвитку, навчальних наборів та технологій для гібридного навчання.

Система державних грантів на здобуття вищої освіти передбачає надання фінансової підтримки студентам, які відповідають встановленим вимогам. Гранти надаються здобувачам вищої освіти, які здобувають освіту в закладах, укладених договір з Міністерством освіти і науки України про участь в експериментальному проєкті.

Умовою участі закладу освіти у реалізації експериментального проєкту є дотримання вимог Порядку формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 191.

Розміри грантів на 2025 рік становлять: грант 1-го рівня - 17 000 грн (для вступників з результатами НМТ від 150 балів з двох предметів); грант 2-го рівня - 25 000 грн (для вступників з результатами НМТ від 170 балів з двох предметів).

Управління грантовою діяльністю здійснюється за допомогою різноманітних методів, які можна поділити на три категорії:

- 1) Організаційні методи передбачають систему розпорядчих впливів та інструктування. До них належать видання наказів та розпоряджень директора про створення комісії з управління грантами, затвердження грантових проєктів, організацію контролю за їх реалізацією; розроблення положень та інструкцій щодо порядку розглядання грантових заявок; призначення осіб, відповідальних за різні аспекти грантової діяльності.
- 2) Педагогічні методи включають проведення педагогічних рад, присвячених обговоренню стратегічних напрямків грантової діяльності, методичні семінари для педагогів щодо включення їх до грантових проєктів, організацію спільної розробки грантових пропозицій та обмін досвідом. Педагогічні методи сприяють розвитку творчої ініціативи педагогів та залученню їх до проєктної діяльності.
- 3) Соціально-психологічні методи спрямовані на формування позитивного ставлення педагогічного колективу та громадськості до грантової діяльності. До них належать морально-психологічне стимулювання учасників успішних грантових проєктів, публічне визнання їхнього внеску, створення психологічного клімату, сприятливого для інноваційної проєктної діяльності.

Грантова діяльність в ЗЗСО повинна мати виразний педагогічний характер та спрямовуватися на підвищення якості навчально-

виховного процесу. Педагогічні аспекти включають:

- 1) Грантові проекти мають бути спрямовані на досягнення конкретних освітніх цілей та розвиток ключових компетентностей учнів. Педагогічна рада повинна оцінювати грантові пропозиції з погляду їхнього внеску в підвищення якості освіти та розвиток компетентностей учнів.
- 2) Успішна реалізація грантових проектів залежить від активної участі учителів, які розвивають творчу ініціативу, впроваджують інноваційні методи навчання та беруть участь у розробленні та реалізації проектів.
- 3) Грантові проекти мають передбачати активне залучення учнів та батьків як активних учасників проектної діяльності, що сприяє підвищенню мотивації та розвитку навичок командної роботи.
- 4) Важливо здійснювати постійний моніторинг педагогічних результатів грантових проектів, вивчаючи їхній вплив на якість навчально-виховного процесу, мотивацію учнів та професійний розвиток педагогів.
- 5) Результати успішних грантових проектів повинні розповсюджуватися в межах закладу та поза його межами через проведення презентацій, публікацій, методичних семінарів та обмін досвідом з іншими школами.

Організаційно-педагогічні засади управління грантовою діяльністю в закладах загальної середньої освіти передбачають комплексний підхід, що поєднує організаційні, педагогічні та соціально-психологічні аспекти. Успіх грантової діяльності залежить від чіткої структури органів управління, реалізації усіх функцій управління та орієнтації на педагогічні результати та якість освіти.

Педагогічна рада та рада закладу повинні відігравати активну роль у визначенні пріоритетних напрямків грантової діяльності, затвердженні проектів та контролі за їхньою реалізацією. Управління грантовою діяльністю в ЗЗСО повинно спиратися на принципи демократизації управління, науковості, персональної відповідальності та оптимізації ресурсів, як визначено у чинному законодавстві України.

Аналіз успішних грантових програм, таких як STEM-освіта від Razom for Ukraine, міні-гранти SEED та державні гранти на здобуття вищої освіти, демонструє значний потенціал грантової діяльності для розширення можливостей ЗЗСО та поліпшення

якості освіти. Розвиток грантової діяльності в школах України має значний потенціал для розширення можливостей закладів освіти щодо удосконалення якості освітнього процесу та реалізації інноваційних проектів на засадах демократичного управління та громадської участі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Деліні, М. М. (2024). *Концепція управління грантами*. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Доступно на: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/dielini_konc_upravl_grantami.pdf
2. Керівництво до дії. (2024). *Грант: керівництво до дії*. Київський національний університет будівництва і архітектури. Доступно на: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/grant_kerivnyctvo_do_diyi_posibnyk_240126_102053.pdf
3. Razom for Ukraine. (2025). *Програма «STEM-освіта та сила молоді: створюємо зміни в українських громадах»*. GURT.org.ua. Доступно на: <https://gurt.org.ua/news/grants/107245/>
4. Освітня платформа. (2025). *Освітні можливості для вчителів, учнів і студентів*. Доступно на: <https://osvitoria.media/experience/osvitni-mozhlyvosti-dlya-vchyteliv-uchniv-i-studentiv/>
5. Верховна Рада України. (2017). *Закон України «Про освіту»*. Доступно на: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
6. Оплатформа. (2024). *Положення про педагогічну раду школи: функції та планування*. Доступно на: <https://oplatforma.com.ua/article/1223-qqq-17-m2-28-02-2020-pdgotovka-do-zasdannya-pedagogchno-radi-shkoli>
7. Міністерство освіти і науки України. (2025). *Державний грант на здобуття вищої освіти. ВСТУП 2025*. Доступно на: <https://vstup.edbo.gov.ua/grants/>

Євгеній СТЕПАНЕНКО,

Ірина ЗАХАРОВА

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та повсюдне проникнення цифрових медіа трансформували освітній простір, зробивши його не лише джерелом знань, але й полем постійних інформаційних викликів. Актуальність даної теми зумовлена специфічними загрозами, що постали перед освітньою спільнотою. Це поширення неправдивої інформації (фейків) щодо реформ, фінансування чи окремих інцидентів, що може спричинити соціальну напругу, а також зростання загроз, пов'язаних із

кібербулінгом та інформаційними атаками. Таким чином, медіаграмотність стає невід'ємною складовою інформаційної безпеки освітнього закладу.

Сучасний керівник закладу освіти вже не може обмежуватися лише адміністративно-господарськими функціями. Він стає головним комунікатором і стратегом у складній мережі взаємин між педагогічним колективом, учнями/студентами, батьками, громадою та органами влади. У цьому динамічному середовищі, де інформація поширюється миттєво, а її достовірність часто залишається під питанням, медіаграмотність перетворюється на критично важливу управлінську компетенцію [4].

Для керівника закладу освіти медіаграмотність виходить за рамки особистого користування медіа і стає стратегічною управлінською компетенцією. Ця навичка є ключовою для захисту репутації закладу, забезпечення якості навчального процесу та прийняття зважених адміністративних рішень. Вона включає кілька ключових компонентів, адаптованих до специфіки освітнього менеджменту [3;7]:

1. Академічний та критичний фактчекінг - здатність критично оцінювати та перевіряти достовірність інформації, що стосується освітньої діяльності, а не лише новинних повідомлень.
 - Верифікація освітнього контенту: Перевірка достовірності наукових досліджень, методик, статистики та освітніх трендів, які пропонуються для впровадження в закладі.
 - Аналіз першоджерел: Вміння працювати з офіційними документами (наказами, законами, постановами МОН) та відрізнити їх від інтерпретацій чи чуток у ЗМІ.
 - Розпізнавання псевдонауки: Ідентифікація та відхилення освітніх продуктів чи методик, що не мають наукового підґрунтя, але активно просуваються в медіа.
2. Етична та управлінська комунікація. Цей компонент стосується відповідальності керівника за поширення інформації та взаємодію з медіа.
 - Прозорість та об'єктивність: Забезпечення чесного та неупередженого інформування всіх стейкхолдерів (батьків, вчителів, учнів) про події та рішення в закладі.
 - Відповідальність за контент: Розуміння наслідків своїх публічних висловлювань і контенту, який генерується

закладом (на офіційних сайтах, у соцмережах).

- Управління інформаційними каналами: Вибір найбільш достовірних та ефективних каналів для внутрішнього і зовнішнього спілкування (наприклад, пріоритет офіційних листів над анонімними телеграм-каналами).

3. Розуміння медіа-механізмів та інформаційна безпека. Це знання того, як функціонують сучасні медіа-платформи, і як захистити заклад від маніпуляцій.

- Алгоритмічна грамотність: Розуміння, як алгоритми соціальних мереж можуть створювати «інформаційні бульбашки» навколо закладу чи впливати на його репутацію, та як це долати.
- Ідентифікація маніпуляцій: Вміння швидко розпізнавати спроби маніпуляції громадською думкою чи цілеспрямовані інформаційні атаки на заклад.
- Кібергігієна: Забезпечення базових знань про захист персональних даних співробітників та учнів/студентів, а також запобігання поширенню цієї інформації через медіа-канали.

4. Кризове медіа-реагування – здатність оперативно та ефективно діяти в умовах інформаційної кризи.

- Швидка верифікація інцидентів: Миттєва перевірка джерел під час внутрішніх чи зовнішніх криз (наприклад, чуток про інцидент, конфлікт чи надзвичайну ситуацію).
- Розробка єдиного повідомлення: Створення консолідованого, чіткого та правдивого офіційного повідомлення, яке розвіює чутки та запобігає паніці.
- Нейтралізація фейків: Використання фактчекінгу для спростування неправдивої інформації та мінімізації її репутаційних збитків [3;7].

Інформаційні ризики, з якими стикається керівник закладу освіти, є прямим наслідком швидкої цифровізації та зростання ролі медіа. Вони поділяються на три групи та можуть мати серйозні репутаційні, фінансові та педагогічні наслідки.

1. Репутаційні ризики через неконтрольоване поширення інформації. Це найпоширеніша група ризиків, пов'язана з дезінформацією та чутками.

- Фейкові новини та чутки. Це викликає паніку серед батьків,

зниження довіри до керівництва, зменшення кількості вступників.

➤ Інформаційні атаки та кібербулінг. Як наслідок: психологічна травматизація, погіршення внутрішнього клімату, судові позови.

➤ Витік конфіденційної інформації.

2. Друга група – це ризики для якості освітнього процесу (педагогічні). Ці ризики впливають безпосередньо на зміст навчання та методики.

➤ Застосування неперевіраних, неефективних або навіть шкідливих навчальних програм чи методик, які активно просуваються у ЗМІ чи соціальних мережах, але не мають наукового підґрунтя. Це суттєво знижає якість освіти, впливає на неефективне використання бюджетних коштів і часу.

➤ Нездатність викладачів та учнів фільтрувати величезний потік даних, що призводить до низької концентрації та прийняття рішень на основі поверхневої або нерелевантної інформації.

➤ Використання викладачами та учнями неавторитетних інтернет-джерел замість перевіреної академічної літератури у навчальному процесі та дослідницькій роботі.

3. І третя група ризиків – це ризики, що виникають при використанні неперевіраних даних для стратегічного планування.

➤ Прийняття рішень на основі фейкової статистики. Це призводить до неправильного розподілення ресурсів, створення неактуальних освітніх програм.

➤ Інформаційні упередження, що призводить до неадекватного сприйняття реальних потреб закладу та суспільства.

➤ Ризик шахрайства [1;5].

Практична роль медіаграмотності для освітнього менеджера полягає у зниженні управлінських ризиків, підвищенні прозорості та ефективності процесу прийняття рішень і комунікації. Вона органічно інтегрується в ключові управлінські функції, трансформуючи їхню реалізацію.

Медіаграмотність виступає основою для стратегічної валідації даних, забезпечуючи використання надійних та верифікованих відомостей для довгострокових рішень. Керівник застосовує навички критичного аналізу для оцінки офіційної статистики

(демографічні дані, потреби ринку праці, рейтинги конкурентів) з множинних джерел. Це дозволяє уникнути неефективних інвестицій у неактуальні напрямки або впровадження освітніх проєктів, заснованих на непідтверджених медіа-даних.

У кризових ситуаціях медіаграмотність проявляється найбільш оперативно, слугуючи захисним механізмом репутації закладу. Керівник має здатність до миттєвої верифікації першоджерела інформації у разі виникнення інциденту (конфлікт, надзвичайна ситуація) або поширення чуток. Ця здатність дозволяє швидко відреагувати офіційним, правдивим повідомленням, що є ключовим для нейтралізації фейків та запобігання паніці та масштабуванню репутаційної кризи. Компетенція також вимагає завчасного розроблення антикризового медіа-планування, що включає визначення достовірних каналів комунікації та підготовку шаблонів відповідей на типові інформаційні загрози, що значно підвищує швидкість реагування [2].

Інтеграція медіаграмотності позитивно впливає на внутрішній клімат та якість навчальної діяльності. Керівник використовує прозору та чітку комунікацію для протидії внутрішнім чуткам та неправдивій інформації серед колективу. Важливим аспектом є оцінка цифрової компетентності педагогів, яка використовується для формування політики професійного розвитку. Це гарантує, що у навчальний процес не будуть імplementовані псевдонаукові або неперевірені методики, поширені у мас-медіа. Крім того, медіаграмотність є основою для встановлення етичних правил – формування внутрішніх регламентів поведінки в соціальних мережах, що мінімізує ризики кібербулінгу та несанкціонованого витоку інформації [6].

Медіаграмотність дозволяє керівнику здійснювати ефективно та відповідальне позиціонування закладу у суспільстві. Забезпечується правдиве позиціонування (Брендинг): всі публічні матеріали (вебсайт, рекламні кампанії) є етичними, точними та відповідають дійсності. Це формує стійкий і позитивний імідж, заснований на довірі.

На рівні практичного інструментарію керівник закладу освіти має володіти комплексом технік фактчекінгу (fact-checking), спрямованих на швидку та об'єктивну оцінку інформаційних потоків. Центральним елементом тут є принцип крос-перевірки, або

застосування правила множинних незалежних джерел, що вимагає підтвердження інформації щонайменше трьома авторитетними ресурсами, перш ніж її буде використано для прийняття управлінського рішення [5].

Нарешті, ключову роль відіграє лідерство прикладом, коли керівник демонструє особисту медіа-гігієну та ініціює створення єдиного, авторитетного та верифікованого каналу комунікації закладу, формуючи, таким чином, культуру усвідомленого споживання інформації в усій освітній спільноті.

Таким чином, в умовах неминучої цифровізації та постійного інформаційного перенасичення, медіаграмотність є не просто додатковою навичкою, а критично важливою стратегічною компетенцією керівника закладу освіти, що інтегрується в усі управлінські функції. Вона є ключовим захисним механізмом проти репутаційних, фінансових та педагогічних ризиків, спричинених фейками, кібербулінгом та неперевіреними даними. Системне впровадження цієї компетенції – через критичний фактчекінг, етичну комунікацію та формалізацію навчання – дозволяє менеджеру забезпечувати прозорість, якість освітнього процесу та приймати зважені довгострокові рішення, гарантуючи стійкість закладу та його позитивне позиціонування у суспільстві.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Божко, Н. М. Медіаграмотність як необхідний компонент професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2020. № 1. С. 13–17.
2. Гриценко, Н. В., Смірнов, А. В. Цифрова компетентність керівника закладу освіти як чинник ефективного освітнього менеджменту. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 75, № 1. С. 121–135.
3. Демченко, І. О. Цифровізація освіти в Україні: виклики та ризики формування інформаційної культури. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія*. 2024. Вип. 81. С. 48–53.
4. Ковальчук, О. С. Інформаційна безпека в освіті: механізми захисту від кіберзагроз і маніпуляцій. *Безпека інформації*. 2024. Т. 30, № 2. С. 15–28.
5. Онищенко, В. А. Медіаграмотність у сучасному освітньому просторі: світовий досвід та українські реалії. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 1. С. 45–56.
6. Савчук, В. П. Управління репутаційними ризиками закладу вищої освіти в умовах інформаційної кризи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: [Вставте актуальне посилання].
7. Smith, J. R., & Taylor, L. M. Media literacy and its role in combating disinformation in educational institutions. *Journal of Educational Administration and History*. 2023. Vol. 55, No. 4. pp. 385–401.

**Руслан БАБАМУРАТОВ,
Нурбек ШБАЄВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Теоретичний аналіз наукових уявлень про сутність управління та компетентнісний підхід показав актуальність проблеми управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу у зв'язку з недостатньою розробленістю в теорії та практиці, а також збільшеними вимогами соціально-економічного розвитку.

Під «управлінням» ми розуміємо процес поступового переосмислення цілей освіти всіма суб'єктами педагогічної діяльності з подальшим виробленням спільної для всього шкільного колективу стратегії, що забезпечує зміну взаємодіючих суб'єктів і процесу взаємодії як зміни його станів.

Управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу є цілеспрямованою, комплексною, скоординованою діяльністю, що забезпечує створення ефективних умов для прояву професійної компетентності педагогічними та керівними працівниками відповідно до індивідуальних та суспільних вимог з метою впливу на освітній продукт/

Нами було виявлено сутність та особливості управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу: у необхідності розробки та створення комплексу педагогічних умов, що забезпечують реалізацію компетентнісного управління; у вдосконаленні структури управління задля забезпечення цього комплексу педагогічних умов; у розвитку системи заходів щодо підвищення професійної компетентності педагогічних та керівних працівників.

Зафіксовано результат управління освітньої установи на основі компетентнісного підходу у вигляді освітнього продукту, що містить портрет компетенцій керівника, портрет компетенцій педагога, а також педагогічний колектив, що склався, і команду управлінців.

Нами обґрунтовано педагогічні умови ефективного управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу:

- організаційно-педагогічних, суть яких полягає у розробці та реалізації механізму координації управління освітньою установою шляхом прямого контролю, взаємного узгодження, стандартизації умов, процесу, кваліфікації та результатів;
- комплексу маркетингу освітніх послуг та механізму соціального партнерства;
- психолого-педагогічних, що визначають створення системи мотивації педагогів, які забезпечують особистісно-професійне зростання педагогічних та керівних працівників [1, с. 13].

У нашому розумінні, механізм координації управління освітньою установою з позицій компетентнісного підходу є сукупністю дій та інструментів, що дозволяють цілеспрямовано, комплексно координувати всі взаємовідносини установи, забезпечуючи створення ефективних умов для прояву професійної компетентності педагогічними та керівними працівниками відповідно до індивідуальних та суспільних вимог.

Крім того, досвід останніх років дозволив нам визначити як організаційно-педагогічні умови управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу комплекс маркетингу освітніх послуг та механізм соціального партнерства, оскільки йдеться про необхідність управління на рівні пропозицій та взаємодії.

Комплекс маркетингу освітніх послуг ми розуміємо як поєднання взаємодоповнюючих джерел шляхом встановлення певних відносин між освітньою установою, що надає освітні послуги та їх споживачами з метою гармонізації взаємних інтересів.

Соціальне партнерство розуміється нами як система цивілізованих відносин, що забезпечують тісну та взаємовигідну взаємодію щодо стійкої сукупності людей, які мають певний круг компетентності та мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки в суспільстві [2, с. 14].

З психолого-педагогічних умов ми досліджували систему мотивації педагогів, що забезпечує особистісно-професійне зростання педагогічних та керівних працівників освітнього закладу.

Мотивація сприймається нами як формування мотивів, які забезпечують активність педагогів у заданому напрямі.

Створення комплексу виділених педагогічних умов забезпечується структурою управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу, яку ми розробили та детально описали.

Під структурою управління освітньою установою з позицій компетентнісного підходу ми розуміємо впорядковану та технологічно забезпечену систему поділу та кооперації управлінської діяльності педагогічних та керівних працівників, а також соціальних партнерів, у якій процес управління спрямований на досягнення цілей організації та забезпечує розвиток професійної компетентності.

З психолого-педагогічних умов ми досліджували систему мотивації педагогів, що забезпечує особистісно-професійне зростання педагогічних та керівних працівників освітнього закладу.

Нами проведено дослідження ефективності управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу. Сутність дослідницької роботи полягала у перевірці комплексу педагогічних умов ефективного управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу та структури управління, що забезпечує цілеспрямовану, комплексну, скоординовану діяльність щодо створення цих умов.

Проведені дослідження дозволили нам зробити висновок, що проблема управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу потребує комплексного вирішення.

Аналіз вихідного рівня професійної компетентності управлінців не відповідав компетенціям, зафіксованих нами у портреті компетенцій керівника, що ускладнювало управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу. Аналіз результатів первинної діагностики професійної компетентності педагогів продемонстрував домінування середнього рівня освоєння більшості компетенції відповідно до розробленого нами портрета компетенцій педагогів. Це дало нам підстави для висновку щодо необхідності впровадження механізму координації шляхом прямого контролю, взаємного узгодження, стандартизації умов, процесу, кваліфікації та результатів.

Діагностика маркетингу освітніх послуг показала низький рівень обліку освітньою установою специфіки освітнього ринку. Також ми встановили, що у практиці управління установою не використовувалися певні ресурси розвитку економічної самостійності установи. Проаналізувавши дані, отримані з анкет та під час педагогічного спостереження, ми дійшли висновку про необхідність впровадження комплексу маркетингу освітніх послуг, забезпечуючи ефективність управління освітнім установою. Крім того, в логіці

дослідження, яке ми проводили, ми встановили, що завдання освітнього маркетингу будуть реалізовані тільки в умовах ефективної взаємодії з соціальними партнерами. В результаті аналізу діяльності освітньої установи щодо встановлення соціального партнерства виявлено, що необхідні суттєві зміни в освітній політиці установи з метою розвитку соціального партнерства з урахуванням проголошення компетентної парадигми [4, с. 5].

Нами виявлено, що серед стримувальних мотивуючих факторів була незадоволеність педагога, як гігієнічними факторами, так і мотиваційними. У закладах освіти встановлені різноманітні способи винагороди освітян. Водночас очікування педагогів не співпадали з пропозиціями управлінців. Крім того, результати дослідження довели необхідність актуалізації роботи щодо створення умов для забезпечення особистісно-професійного зростання педагогів. В результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку про значущість впровадження системи мотивації педагогів в освітніх установах.

Наше дослідження було спрямоване на апробацію структури управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу, а також запровадження організаційно-педагогічних та психолого-педагогічних умов з метою підвищення ефективності управління освітньою установою.

Для перевірки організаційно-педагогічних умов управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу ми спочатку змінили структуру управління установою, а потім впровадили розроблений нами механізм координації управління освітньою установою шляхом прямого контролю, взаємного узгодження, стандартизації умов, процесу, кваліфікації та результатів, а також апробували комплекс маркетингу освітніх послуг та механізм.

Для перевірки психолого-педагогічних умов управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу ми запровадили систему мотивації педагогів та забезпечили умови для особистісно-професійного зростання педагогічних та керівних працівників.

На основі результатів дослідницької роботи ми довели, що управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу буде ефективним, якщо буде виконано комплекс педагогічних умов, зафіксованих нами в гіпотезі:

- організаційно-педагогічних, суть яких полягає у розробці та реалізації механізму координації управління освітньою установою шляхом прямого контролю, взаємного узгодження, стандартизації умов, процесу, кваліфікації та результатів; комплексу маркетингу освітніх послуг та механізму соціального партнерства;
- психолого-педагогічних, що визначають створення системи мотивації педагогів, які забезпечують особистісно-професійне зростання педагогічних та керівних працівників [3, с. 43].

Порівняння вихідних та підсумкових показників дослідницької роботи, дозволив зробити висновок про позитивний та продуктивний вплив на змістовну, процесуальну та організаційну сторони процесу управління освітньою установою.

Отримані дані проведеного дослідження дозволили зробити висновок про те, що відбулися позитивні зміни у поступовій динаміці розвитку освітнього закладу. Вони зачіпають пріоритетні цілі та зміст освіти, розробку нових методів та технологічних систем, реорганізацію управління у плані посилення колегіальної відповідальності за результати педагогічної праці, запровадження суспільної експертної оцінки діяльності школи. У результаті ми маємо підстави говорити про те, що висунуті положення гіпотези дослідження підтвердилися. Апробація розробленої структури управління освітньою установою на основі компетентнісного підходу показала досить високу її ефективність та дозволила значною мірою оптимізувати процес створення умов. Прогнозовані результати підвищення ефективності управління освітньою установою з урахуванням компетентнісного підходу збіглися з кінцевими результатами.

В цілому, проведене дослідження не розкриває всієї повноти можливостей управління освітнім процесом на основі компетентнісного підходу і є одним з можливих варіантів. Проведене дослідження поставило низку нових питань, що визначають перспективи подальших досліджень із проблеми. До таких слід віднести вивчення взаємозумовленості професійної компетентності педагога та ключових компетентностей учнів або впровадження механізмів державно-громадських ініціатив у систему загально-освітніх установ та інші. Всі ці питання можуть бути предметом подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бугайчук К. Л. Змішане навчання: *теоретичний аналіз та стратегія впровадження в освітній процес. Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. №4(54). С. 1-18.
2. Бутівченко С.В. Закономірності управлінської діяльності у сфері вищої освіти. *Нові технології навчання: науково-методичний збірник / МОН України, [Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України; [ред. кол.: О.П. Гребельник, Я.Я. Болюбаш, І.А. Шелест та ін.]. Київ: Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2020. Вип. 63: Ч. 1. С. 10–15.*
3. Васильєв А. Побудова інноваційної системи управління університетом: інтегрована інформаційна система: на прикладі Сумського державного університету. *Вища школа*. 2011. № 1. С. 40–45.
4. Вища школа: управління, фінансування і якість. *Освіта України*. 2019. № 8, 25 лютого. С. 5.

**Вадим ЦАПЕНКО,
Владислав НОГІН**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ ДЛЯ ПІДЛІТКІВ ІЗ ТРУДНОЦЬМИ У НАВЧАННІ

Для виявлення особливостей управління освітньою установою для підлітків із труднощами у навчанні нами розглянуто процес становлення, упорядкування, функціонування та розвитку Сумського багатoproфільного навчально-реабілітаційного центру №1 як освітнього закладу, що має компенсаторну педагогічну систему. Виявлення сутності організаційних побудов та аналіз ефективності педагогічної системи дозволив нам отримати більше уявлення про ці особливості. В результаті досліджень, ми дійшли наступних узагальнених висновків:

- Центр освіти виник не як типовий загальноосвітній заклад, а пройшов складний шлях свого розвитку, внаслідок якого склалася певна динамічна педагогічна система цього навчального закладу. Разом із Центром розвивалася і система управління ним;
- педагогічна система Центру освіти є компенсаторною, тому що всі її підсистеми перебувають у певному взаємозв'язку, і, за допомогою компенсаторних засобів (праця, навчальна, позакласна та гурткова діяльність) навчання та виховання, сприяють виконанню поставлених цілей і завдань для

психолого-педагогічної реабілітації учнів, які мають особливі потреби;

- до характерних якостей та властивостей педагогічної системи Центру освіти можна віднести: компенсаторність: наявність компенсаторних засобів, що застосовуються для психолого-педагогічної реабілітації важких підлітків (трудове навчання, позакласна виховна діяльність, гурткова робота); соціально-педагогічна доцільність: класи компенсуючого, вечірнього навчання, групи професійного навчання функціонують відповідно до Центру та соціального замовлення регіону; системність: розроблено та пройшла практичну перевірку педагогічна система Центру освіти та система управління ним; поліструктурність: наявність у її складі різних підсистем (компенсаторна, навчальна, трудова, виховна тощо); динамізм: система перебуває у постійному розвитку на основі моніторингу її ефективності; гуманістичність: методика навчання та виховання ґрунтується на особистісно-орієнтованому підході до особистості учня; результативність: наявність стабільного результату діяльності.

Центр освіти має особливу систему управління, що характеризується:

- особливими цілями та завданнями, які має вирішити Центр для психолого-педагогічної реабілітації підлітків, створення умов для розвитку та саморозвитку їхньої особистості;
- особливим шляхом становлення, упорядкування, функціонування та розвитку компенсаторної педагогічної системи;
- особливою організаційною побудовою Центру, що складається з освітніх напрямів, функціональних блоків управління, що передбачає особливі взаємини керуючої та керованої підсистем, особливий характер управління ними;
- особливою реалізацією управлінського циклу управління (педагогічний аналіз, планування, організацію, контроль та регулювання).

Управління Центром освіти є ефективним та дієвим. Освітня установа виконує поставлені цілі та завдання у психолого-педагогічній реабілітації учнів із труднощами у навчанні.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що актуальність розробки теоретичних основ управління освітніми системами,

метою яких є психолого-педагогічна реабілітація підлітків із труднощами у навчанні, підштовхнула педагогічну теорію та практику для розробки концепції навчання даної категорії учнів у спеціальному типі закладу загальної освіти та розробки системи управління таким.

Для вирішення завдань, які були сформульовані відповідно до мети дослідження, нами було проведено виявлення ролі компенсаторних засобів для психолого-педагогічної реабілітації підлітків із труднощами в навчанні. У ході дослідження було встановлено, що суспільно корисна діяльність (праця, суспільно-організаційна, гурткова, спортивна та інша) служить не тільки засобом виховання школяра, сприяє розвитку та саморозвитку їх особистості, а служить і ефективним компенсаторним засобом при недостатньому включенні підлітків у навчальний процес. Використання в педагогічній практиці вищевказаних компенсаторних засобів у психолого-педагогічній реабілітації підлітків, що важко навчаються, сприяє відновленню їх почуття внутрішньої стабільності і власної гідності, сприяє поліпшенню самопочуття в школі, відновленню сил за допомогою зміни діяльності.

Аналіз педагогічних технологій авторських шкіл минулого і сьогодення, діяльність центрів освіти, реальних училищ, шкіл з поглибленим трудовим навчанням, вечірніх шкіл показав, що багато розглянутих педагогічних систем виділяються серед звичайних шкіл своєю системністю та комплексністю освітнього процесу, соціально-педагогічною доцільністю своєї діяльності, спрямованістю до особистості дитини, наявністю у своєму складі яких потім будується вся навчально-виховна робота. Системоутворюючі чинники даних педагогічних систем (навчальна, трудова, виховна, художня діяльність) сприяють загальному розвитку та саморозвитку школярів і виконують компенсаторні функції при залученні учнів у ті види діяльності, де можуть себе проявити, пізнати почуття успіху, переносячи потім їх у навчальну діяльність. Отже, такі педагогічні системи мають ще одну властивість – компенсаторність і ми називаємо їх компенсаторними педагогічними системами [4, с. 156].

Таким чином, для психолого-педагогічної реабілітації підлітків, які зазнають складнощів у навчанні, треба створити компенсаторну педагогічну систему з поліструктурними системоутворюючими підсистемами для здійснення цієї компенсації. В умовах звичайної

загальноосвітньої школи цю умову повністю виконати не можна, тому що вона, перш за все, орієнтована на виконання інших цілей та завдань. Отже, компенсаторну систему реабілітації підлітків необхідно вибудовувати у зовсім іншому типі освітнього закладу, який виконуватиме саме ці цілі та завдання.

Логічним наслідком вищезгаданого є те, що для такого особливого типу освітньої установи слід створити науково-обґрунтовану систему управління та виявити особливості управління ним.

Освітня установа з компенсаторною педагогічною системою для підлітків з труднощами в навчанні повинна реалізувати свою основну мету, яка полягає в заміщенні стереотипу, що склався в учнів, неуспішного новими психологічними утвореннями, що формуються в «ситуаціях успіху», і створення на цій основі позитивного ставлення до навчання.

Проведене дослідження показало, що для виконання поставленої мети такого навчального закладу необхідно вирішити такі основні завдання:

- забезпечити повноцінну основну загальну освіту не нижче вимог державних освітніх стандартів та у нормативні терміни;
- запровадити обов'язковим компонентом навчального плану трудове навчання для використання його як компенсаторний засіб для психолого-педагогічної реабілітації учнів;
- надати учням можливість отримання професійної освіти;
- використовувати інші види суспільно корисної діяльності (навчальна, позакласна, гурткова, спортивна тощо) для розширення зони успіху учнів;
- провести необхідні зміни у навчальних програмах та методиці викладання, що враховують психолого-педагогічні особливості, рівень знань та можливостей учнів;
- створити учням необхідні умови навчання та виховання, розвитку та саморозвитку їх особистості в освітній установі;
- організувати надання соціально-психологічної допомоги важким підліткам;
- сформувати педагогічний колектив однодумців, що вміє працювати з цією категорією учнів [3, с 5].

Для того, що реалізувати вищезазначені цілі та завдання, перш за все, слід створити компенсаторну систему освітньої установи

для підлітків із труднощами, вирішивши для цього низку соціальних, педагогічних, матеріально-технічних, організаційних, правових завдань:

- оцінити соціальну потребу в освітній установі подібного типу, спрогнозувати контингент учнів, виходячи з розвитку загальноосвітніх шкіл міста чи району, врахувати думки батьків, які навчаються про доцільність створення такої установи;
- вирішити педагогічні, науково-методичні проблеми (розробка педагогічної концепції, навчальних планів, програм, методики навчання, кадрове забезпечення);
- вирішити проблему матеріально-технічного, фінансово-економічного забезпечення навчально-виховного процесу;
- врахувати проблеми створення педагогічного колективу (формування колективу одноступеневих, подолання опору новому);
- вирішити нормативно-правові проблеми (розробка статуту, положень, штатного розпису, інструкцій, ліцензування, акредитація тощо) [1, с. 56].

У ході дослідження проаналізовано ефективність та дієвість створеної педагогічної та управлінської систем вказаного закладу освіти.

Організаційна побудова педагогічної системи Центру освіти, її освітні напрями, функціональні блоки управління, організаційні структури, розглянутий взаємозв'язок з-поміж них дозволили нам виявити особливості управління цією освітньою установою, відмінні від звичайних шкіл.

Особливості управління освітньою установою для підлітків із труднощами у навчанні виражаються в наступних характеристиках, що відрізняють це управління від систем управління іншими освітніми установами:

- специфічними цілями та завданнями, що стоять перед освітньою установою, які були нами вище сформульовані;
- наявністю освітніх напрямків, відмінних від загальноосвітніх шкіл: класи компенсуючого та вечірнього навчання, групи професійного навчання;
- складом та призначенням функціональних блоків управління: адміністративно-управлінський, навчально-виховний

(класів компенсуючого та вечірнього навчання, навчально-виробничої, позакласної та позашкільної роботи), фінансово-економічний, адміністративно-господарський;

- побудовою особливих взаємин між освітніми напрямками та функціональними блоками управління;
- наявністю поліструктурних системоутворюючих компенсаторних підсистем (трудова, позакласна, гурткова, спортивна та інші), що сприяють психолого-педагогічній реабілітації підлітків із труднощами у навчанні;
- організацією самостійної фінансово-господарської діяльності;
- застосуванням комп'ютерних технологій для зберігання та використання інформації в управлінні;
- динамічним характером системи управління, що ґрунтується на моніторингу її ефективності [5, с. 16].

Дослідження показало, що управлінський цикл, що включає низку функцій управління – педагогічний аналіз, планування, організацію, контроль і регулювання – є інваріантним в управлінні будь-якою освітньою системою. У той самий час конкретна реалізація цих функцій у Центрі освіти (установа учнів із труднощами у навчанні) має особливості.

Функція педагогічного аналізу, в управлінні установою зазначеного типу включає в себе як аналіз зовнішніх по відношенню до освітньої установи економічних, соціальних, психологічних, педагогічних причин, що зумовили труднощі учнів у навчанні, так і аналіз можливих факторів компенсаторного впливу на учнів у спеціалізованому освітньому закладі з метою подолання їх них.

Крім того, педагогічний аналіз в управлінні такою установою спрямований на виявлення компенсаторного потенціалу педагогічного персоналу, навчально-матеріальної бази, освітнього процесу, режиму дня та організованих форм навчання та виховання учнів.

Специфіка та особливості функції цілепокладання виражається в тому, що метою освітньої установи є заміщення стереотипу, що склався в учнів, не встигаючого за новими психологічними утвореннями, що формуються в «ситуаціях успіху», і створення на цій основі позитивного ставлення до вчення. Інакше висловлюючись, вчення для колишніх неуспішних школярів має увійти у контекст провідних видів діяльності. Кінцевою метою, опосередкованих вище названої, є отримання школярами якісної базової загальної освіти.

Функція постановки завдань в управлінні установою для учнів із труднощами у навчанні полягає у декомпозиції названої вище мети на часткові складові:

- завдання щодо створення компенсаторної системи з подолання неспішності та формування позитивного ставлення школярів до навчання;
- завдання ресурсного забезпечення освітнього процесу (кадрового, фінансового, навчально-матеріальної бази);
- завдання розвитку нормативно-правової бази освітньої установи [2, с. 186].

Функція розробки календарного плану в управлінні установою зазначеного типу має свої особливості в тому, що план роботи всієї установи та її структурних складових повинен бути результатом творчості всього педагогічного колективу, що включає в себе педагогів та учнів. Для цього необхідно використовувати в різних чергуваннях та поєднаннях методики збору пропозицій у план, КТД, вибору справ, ранжирування заходів щодо значущості тощо.

Функція організації має особливість у тому, що головний аспект в управлінні робиться на суспільно-адміністративних формах, у яких самі учні, їхні батьки, представники громадських організацій беруть участь в управлінні та діяльності освітньої установи на паритетній основі.

Особливістю реалізації функції регулювання і те, що вона складає основу безперервного відстеження змін ставлення учнів до навчання (моніторингу). Це надає всьому управлінню освітньою установою динамічності, а пошуку управлінських рішень – творчий характер.

В узагальненому вигляді особливості управління установою для учнів із труднощами у навчанні виражаються у принципах відкритості освітньої системи, її компенсаторності, суспільно-адміністративному прийнятті управлінських рішень, моніторингу та динамізму управління.

Аналіз ефективності та дієвості управлінням Центром освіти показав, що акцент, зроблений на створення компенсаторної системи для психолого-педагогічної реабілітації учнів з труднощами в навчанні, дозволив більшості підлітків звільнитися від стереотипу не здатного засвоювати зміст навчального матеріалу, отримати можливість для набуття почуття власної гідності.

Проведена дослідна робота довела значущість та ефективність умов гіпотези та водночас обґрунтованість теоретичних умов дослідження.

За рамками дослідження залишилися питання, пов'язані зі створенням такої компенсаторної системи, коли педагогічний ефект у справі реабілітації підлітків із труднощами у навчанні буде більш результативним, наближеним до повного усунення їхньої «важко-навченості». Створена компенсаторна педагогічна система в Центрі освіти є ефективною, але не для всього контингенту учнів, які відчувають труднощі в навчанні.

Питання, пов'язані з пошуками компенсаторних педагогічних систем та розробкою особливостей управління ними для досягнення повного успіху, потребують подальшого наукового дослідження. Детальна розробка цих та низки інших, додаткових аспектів проблеми управління освітніми установами для підлітків, які не засвоюють державні освітні стандарти в умовах масових організаційних форм та методів навчання – перспектива для розгортання більш поглибленого дослідницького процесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Майборода Т.В. *Професійні властивості викладача в контексті інформатизації суспільства*: магістер. робота. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2022. 108 с.
2. Максименко Т.М. Підготовка майбутнього викладача в інформаційному просторі. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: [ФОП Цьома С.П.], 2018. С. 185–187.
3. Михайлова Л.І. Психологічні особливості підготовки майбутніх викладачів. *Вісник Сумського національного аграрного університету: науковий журнал* / ред. кол.: В.І. Ладика, А.М. Салогуб, Ю.І. Данько та ін. Суми: Сумський нац. аграрний ун-т, 2022. Вип. 11 (54). С. 3–6.
4. Мутіліна Л. Деякі питання розвитку мотивації професійної діяльності викладачів. *Соціальна психологія*. 2019. № 6(38). С. 154–159.
5. Надюк Н.М. *Формування у майбутніх менеджерів здатності до прийняття управлінських рішень*: Автореф. дис... канд. псих. наук: 19.00.10 / Н.М. Надюк; Ін-т псих. ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ, 2017. 20 с.

**Рамазан КАБУЛОВ,
Бахадур ШКАБУЛОВ,
Довлет ЙОЛБАРСОВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ

Аналіз стану практики реалізації маркетингового підходу в управлінні освітніми установами загальної та початкової професійної освіти Сумської області показує недостатню сформованість організаційно-педагогічних умов і механізмів, орієнтованих на специфіку ринку освітніх послуг.

Маркетинговий підхід в управлінні освітньою установою є послідовною і системною реалізацією установки на використання маркетингу для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для організації, успішної сегментації ринку освітніх послуг, позиціонування освітньої установи та послуг докільця.

Маркетинговий підхід є домінантним механізмом в управлінні освітньою установою. Він забезпечує ефективну інтеграцію зусиль освітньої установи, населення, соціальних партнерів та держави у наданні різним категоріям громадян якісних освітніх послуг різного типу та виду.

Одним з найважливіших факторів проектування та реалізації маркетингового підходу в управлінні освітньою установою є комплексна модель організаційно-педагогічних умов, що включає: орієнтований на маркетинг кваліфікований персонал; навчально-програмну документацію, що відображає запити існуючих та потенційних споживачів; комп'ютерно-комунікативні технології управління та навчання; адаптивну організаційно-педагогічну структуру, що забезпечує реалізацію індивідуальних освітніх траєкторій; зовнішнє маркетингове середовище.

Управління маркетингом освітніх послуг ефективно при проектуванні та використанні комплексу правових, мотиваційно-освітніх, структурно-функціональних, організаційно-діяльнісних,

програмно-цілових, рефлексивно-аналітичних, фінансово-економічних механізмів.

Маркетингова служба може і має виступати координуючим центром реалізації маркетингового підходу в управлінні освітньою установою. Створення служби маркетингу в освітній установі з урахуванням масштабів його діяльності, однорідності продукту та рівня ресурсного забезпечення є доцільним на основі функціонального принципу організації. Як елементи маркетингової служби можна використовувати: координаційну раду, кафедру менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, центр забезпечення якості освіти тощо.

Проектування та реалізація організаційно-педагогічних умов та механізмів управління маркетингом освітніх послуг повинні мати комплексний характер, тобто, враховувати кваліфікацію персоналу, особливості змісту, технологій, організації загальної середньої та професійної освіти, а також фактори зовнішнього маркетингового середовища.

Реалізація маркетингового підходу повинна спиратися на дієву систему фінансово-економічних інструментів, що включає нормативно-правові підстави для прояву підприємницької ініціативи, моральної та матеріальної мотивації персоналу, само-реалізації та самоствердження в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції.

Для успішної реалізації маркетингу освітніх послуг необхідне використання програм маркетингу та директив з їх реалізації та враховуючи:

- значимість та необхідність участі державних та місцевих органів влади на ринку освітніх послуг;
- взаємодія комерційних та некомерційних пріоритетів менеджменту освітніх послуг;
- невіддільність освітньої послуги від її носія-викладача;
- варіативність форм надання;
- відстрочений характер прояву результатів [4, с. 48].

Фактором, що істотно впливає на управління маркетингом освітніх послуг, є їх типологізація. Для державних та муніципальних установ особливе значення має виділення суспільних та індивідуальних, безкоштовних (соціальні блага) та платних, внутрішніх зовнішніх освітніх послуг.

Наведемо типологію внутрішніх платних освітніх послуг, що включає такі послуги: 1) освітні (понад норматив обов'язкового тижневого часу навчання та виховання); 2) організаційні (наднормативний поділ класу на групи; групи на підгрупи тощо); 3) кадрові (надштатні педагогічні працівники); 4) кваліфікаційні (наднормативні цени персоналу); 5) оснащеності (наднормативне оснащення); 6) територіальні (наднормативні площі).

До основних особливостей функціонування та розвитку освітньої установи, що визначають її поведінку в ринкових соціально-економічних умовах, належать:

- автономізація освітнього закладу;
- мережі, варіативність освіти;
- істотна диференціація населення за рівнем реально наявних доходів;
- реструктуризація виробництва, виникнення безробіття та ринку праці;
- виникнення конкуренції у сфері освіти;
- недостатнє ресурсне забезпечення освіти;
- багатоканальність фінансування [2, с. 50].

Вивчення стану практики управління освітніми установами системи початкової професійної освіти показало недостатній рівень кваліфікації керівників установ у галузі маркетингу, розвитку структурно-функціональних, програмних інших механізмів реалізації маркетингу.

У зв'язку з цим необхідно знайти оптимальне поєднання у забезпеченні потреб загальної та професійної освіти з боку держави та самої освітньої установи за рахунок розвитку різних форм позабюджетної діяльності. Саме активне використання можливостей ринку, що формується, дозволить підтримувати і розвивати систему освіти в перехідний період.

Кожна освітня установа, самореалізуючись і самостверджуючись в умовах ринкової невизначеності, може і повинна знайти у своїй роботі такі відмінні переваги, такі внутрішні та зовнішні ресурси, які дозволять їй забезпечити підтримку, зростання та розвиток, забезпечити успіх на ринку освітніх послуг.

Маркетинговий підхід в управлінні освітньою установою є важливим напрямом розвитку теорії, методики та практики педагогічного менеджменту в умовах ринкових соціально-економічних

відносин. Його актуальність обумовлена кардинальними змінами, що відбуваються в суспільстві, на виробництві, в державі, а найголовніше, у психології поведінки підростаючого покоління.

При проектуванні та реалізації організаційно-педагогічних умов реалізації маркетингового підходу в управлінні освітньою установою необхідно враховувати такі положення:

- орієнтація всієї діяльності освітньої установи на потреби та попит споживачів послуг;
- безперервне формування маркетингової політики як системи поглядів адміністрації та педагогічного персоналу на ринок, підпорядкування всіх ідей маркетингу;
- визначення місії та стратегія освітньої установи на основі маркетингових досліджень;
- адаптація освітнього закладу до умов навколишнього середовища, що швидко змінюються;
- «педагогізація» зовнішнього середовища;
- врахування особливостей функціонування та розвитку освітніх установ в умовах ринку освітніх послуг;
- визначення стратегічних, тактичних та оперативних взаємин освітньої установи та споживачів послуг;
- зосередження ресурсів установи на освітніх послугах у певних сегментах ринку;
- використання зовнішніх ресурсів для свого розвитку [1, с. 49].

Маркетинговий підхід в управлінні освітньою установою є послідовною та системною реалізацією установки на використання маркетингу для аналізу сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз для неї, успішної сегментації ринку освітніх послуг, позиціонування освітньої установи та послуг у навколишньому середовищі.

Маркетинговий підхід є домінантним механізмом в управлінні освітньою установою. Він забезпечує ефективну інтеграцію зусиль освітньої установи, населення, соціальних партнерів та держави у наданні різним категоріям громадян якісних освітніх послуг різного типу та виду.

Одним із факторів, що визначає проектування та реалізацію маркетингового підходу в управлінні освітньою установою є комплексна модель організаційно-педагогічних умов, що включає такі процеси:

- орієнтація кваліфікованого персоналу на маркетинг;
- створення навчально-програмної документації, що відображатиме запити існуючих та потенційних споживачів;
- використання комп'ютерно-комунікативних технологій в управлінні та навчанні;
- формування адаптивної організаційно-педагогічної структури, що забезпечує реалізацію індивідуальних освітніх траєкторій;
- аналіз та облік факторів зовнішнього маркетингового середовища [3, с. 72].

Управління маркетингом освітніх послуг неможливе без використання комплексу правових, мотиваційно-освітніх, структурно-функціональних, організаційно-діяльних, програмно-цільових, рефлексивно-аналітичних, фінансово-економічних механізмів.

Істотне значення для практичного управління освітньою установою має розроблена та апробована у процесі дослідження модель організаційно-педагогічних умов реалізації маркетингового підходу, що дозволяє аналізувати та проектувати системи забезпечення управління, орієнтованого на розробку та реалізацію маркетингових стратегій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шепарська О.О. Особливості контролінгу маркетингової діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2025. № 3. Ч. 2. С. 49–53.
2. Яременко Л. Організаційно-економічний механізм управління вищою освітою. *Рідна школа*. 2024. № 10. С. 49–50.
3. Ovsienko L.I. Subliminal Advertising as a Powerful Tool in Marketing: [Сублімінальна реклама як потужний інструмент маркетингу]. *Функції дизайну в сучасному світі: виміри 2018: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 22-23 березня 2018 р.* / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка, Сумський державний ун-т; [редкол.: О.К. Зав'ялова, В.Ю. Панасюк, Р.В. Миленкова]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 71–72.
4. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2025. 301 с.

Олександр ВАНЮШЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Авторитет – явище соціальне та виступає як наслідок об'єктивних потреб. Водночас, авторитетність конкретної особистості є наслідком поєднання об'єктивних та суб'єктивних факторів. Серед основних психолого-педагогічних чинників можна назвати:

- особистісні та професійні якості керівника;
- умови спільної діяльності;
- рівень розвитку учнів та колективу;
- особливості соціальної перцепції.

Авторитет утворюється синтезом властивостей особистості. Однак, конкретна діяльність пред'являє цілком певні вимоги до особистісних якостей керівника, які можуть сприяти успіху або перешкодою для його досягнення. Істотний вплив на прояв тих чи інших якостей керівника (педагога) надаватимуть соціально-психологічні особливості тих, з ким здійснює він спільну діяльність, чиею діяльністю він керує. Якщо властивості керівника відповідають вимогам діяльності, він є авторитетним для колективу, і, навпаки, невідповідність властивостей особистості вимогам веде до не авторитетності керівника.

Є загальні властивості особистості керівника будь-якого рангу, зокрема і педагога. До загальних якостей керівника відносяться професійна компетентність; обов'язковість; вміння слухати, чути; організаторська діяльність та низка інших. Разом з тим, залежно від професійних особливостей колективу, від керівника потрібні й інші специфічні якості. Високий рейтинг у побудові авторитету керівника таких морально-психологічних якостей, як відкритість, терпіння, привабливість, любов до дітей, чуйність тощо.

Поряд із очевидно позитивними якостями для побудови авторитетних взаємин з підлеглими – є якості керівника, які, безперечно, мають негативний потенціал. У діяльності вчителя до таких якостей належать: недостатня комунікабельність, занудство,

метушливість, недобррозичливість. Однак перелічені якості мають вікову опосередкованість. Вони несуть більший потенціал негативного заряду у побудові авторитетних взаємин у роботі з підлітками та з учнями старших класів і менш негативно позначаються на роботі зі школярами молодших класів та у побудові авторитетних взаємин із колегами.

Зміст та умови спільної діяльності є тими детермінантами, які диктують вимоги до особистості педагога. Особистісні якості керівника розглядаються у зв'язку зі стильовими особливостями керівництва діяльністю учнів, колективу. У стилі діяльності керівника проявляються його особисті якості, заломлені певною мірою через призму особливостей і потреб керованого ним колективу. Істотно впливають на стиль діяльності – інтелект педагога; загальна культура, притаманні педагогу моральні цінності; рівень професійної підготовленості; властивості характеру та темперамент. Особистісні якості педагога істотно впливають на характер і форму застосування різних методів управління колективом, що проявляється в стилі керівництва.

Педагогічна діяльність дуже різноманітна і за змістом, і за своїми умовами. У своїй характеристиці вона має багато спільного з іншими сферами діяльності, так і специфічних рис. Діяльнісний підхід до проблеми авторитету дозволяє найбільш повно розкрити змістовну сторону цього явища. У результаті можна сформулювати ще один принцип, що відображає закономірність побудови авторитетних відносин у діяльності керівника, принцип опосередкованості авторитету змістом та умовами спільної діяльності.

Оцінку особистісних якостей педагога здійснюють конкретні особи у колективі. Від складу колективу та його розвитку залежить характер цієї оцінки. Цим можна пояснити те, що одна людина може бути неавторитетною для одних і авторитетною для інших. Йдеться фактично про суб'єкт-суб'єктний характер побудови авторитету. Дослідники зазначають, що авторитетні відносини являють собою приклад яскраво вираженої особистої переваги і мають глибоко особисте емоційне забарвлення. Багато в чому оцінка особистісних якостей керівника залежатиме від рівня розвитку учня/студента, рівня розвитку колективу. Одні й самі особистісні якості керівника принципово по-різному проявляються і сприймаються у групах різного рівня розвитку. Такі якості, як суворість, вимогливість у

високорозвиненому колективі можуть бути однією з підстав для побудови авторитетних відносин між очільником і підлеглими. У той же час у спільнотах з низьким рівнем розвитку колективу та соціально-психологічної зрілості ці ж якості можуть бути розцінені як негативні та перешкоджати формуванню авторитетних взаємин.

Таким чином, особистісні якості керівника можуть бути різними у побудові його авторитету. Потреба його конкретних особистісних якостей залежатиме від ціннісної орієнтації конкретного колективу.

Феномен авторитету багатьма дослідниками визнається, як явище дуже динамічне. Отриманий авторитет вимагає постійного підкріплення або, можна сказати, підтвердження. Особливо активна динаміка оціночних суджень відзначається у підлітковому віці. Через свої вікові особливості підлітки частіше вимагають від вчителя підкріплення «завойованих» позицій, причому ця закономірність більшою мірою проявляється у роботі зі старшими підлітками. Слід зазначити, що у процесі формування авторитетних відносин та його підкріплення передбачається активна особистісна позиція у цьому питанні самого вчителя.

Але при цьому є низка об'єктивних факторів, які також впливають на формування авторитету вчителя. Це соціальна перцепція педагогічних професій взагалі та конкретної рольової позиції вчителя у конкретному педагогічному колективі зокрема. Статус педагога в державі, статус школи, в якій вчитель працює, статус предмета – все це безпосередньо впливає на соціальну перцепцію, на аванс довіри, який спочатку дається педагогові, до безпосередніх взаємин на основі спільної діяльності, до конкретних результатів у цій спільній діяльності. Міра авансу може бути спочатку різною, і цю відмінність потрібно розуміти і враховувати. При цьому був сформульований принцип, який відбиває закономірність у формуванні авторитету вчителя – принцип обліку соціальної перцепції.

Пропоновані чинники, що впливають на формування авторитету педагога, відбивають загальні закономірності, що були виявлені у процесі аналізу педагогічної діяльності та є основою у розумінні феномена авторитету.

Ефективне управління школою, як специфічного соціального соціуму, немислимо без привабливого вигляду того, хто за посадовим становищем цим займається. Керівник школи є громадським

діячем, оскільки у роботі він постійно вступає у спілкування з чотирма соціальними групами: учнями, педагогами, технічним персоналом і батьками. Крім цього, йому необхідно підтримувати зв'язок із громадськістю свого регіону.

Виходячи з такого великого та неординарного соціального плацдарму, на якому працює директор школи, йому необхідно бути чарівною та авторитетною особистістю. Володіння названими характеристиками та їхня морально-професійна вагомість має важливе значення для утвердження громадського статусу й авторитету директора школи. Загальновідомо, що без належного соціального визнання керівник школи не може очолювати навчальний заклад. Така одна з істотних відмінностей визначення професійної придатності керівника школи як управлінця.

Розуміючи це, багато керівників шкіл виявляють інтерес до свого авторитету, як особистісного інструментарію, за допомогою якого вони можуть утвердитися в соціальному середовищі, формувати довірчі відносини з дітьми, батьками і персоналом, який працює в школі. Зрештою, здобути професійну репутацію та особистий авторитет.

Ніна КАРМАЗІН

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ ТА ФАЗИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

Сучасний етап розвитку інноваційного педагогічного менеджменту потребує вирішення проблем його комп'ютерного взаємозв'язку з управлінськими освітніми структурам у стимулюванні та подальшому впровадженні результатів інноваційної педагогічної діяльності, а також допомога педагогам у освоєнні нових інформаційних та комп'ютерних технологій; у формуванні за допомогою інтернет-комунікацій творчих колективів педагогів, які створюють інноваційні педагогічні продукти у різних предметних галузях; в освоєнні новітніх методик роботи в освітньому інформаційному просторі з використанням інтернет-ресурсів, допомога в апробації

результатів інноваційної діяльності, їх корекції та впровадженні.

У сучасній літературі педагогічна інновація інтерпретується як нововведення, що перетворює потенційні ідеї та концепції на реальні зміни навчально-виховного процесу, що втілюються в нових педагогічних моделях, управлінських і виконавчих структурах, новій навчальній та методичній продукції, в тому числі у програмних педагогічних продуктах, прагненням до підвищення ефективності навчально-виховного процесу або ж до кардинальної зміни його характеру, стилю використовуваних методичних систем. Отже, головний зміст інновацій становлять зміни у педагогічному процесі, головна функція інноваційного менеджменту – це функція стимулювання інноваційного педагогічного процесу, апробації та впровадження.

Зазвичай нововведення розвивається у часі, проходячи певні етапи, тому інновацію слід розглядати як процес, аналізуючи її як статичному, так і у динамічному аспектах. Перший аспект відображає кінцевий результат науково-педагогічного дослідження, так як інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням та впровадженням нововведень. Отже, наукові ідеї, не втілені у реальні педагогічні дії та продукти, не можна вважати інноваціями, оскільки впровадження нововведень – неодмінний фактор інноваційної діяльності. Можна виділити такі проблеми інноваційного педагогічного менеджменту:

- **Соціальні**, що породжуються жорстко регламентованим характером функціонування системи освіти, з сильним впливом традицій, часом застарілих, що обмежує можливості її диверсифікації і породжує абсолютну відсутність вільного цивілізованого ринку навчально-методичної продукції та відповідного конкурентного середовища (наприклад, більше двохсот років діють старі схеми);
- **Професійні**, що виявляються в невідповідності кадрів до роботи з використанням нових освітніх технологій, у недостатній матеріально-технічній базі закладів освіти, у відсутності реальної адміністративної підтримки інноваційної педагогічної діяльності та необхідного фінансування;
- **Психологічні**, які перебувають у відсутності психологічного забезпечення діяльності інноваційного менеджера, а також

психологічної підтримки у подоланні консерватизму управлінських структур та їх негативного ставлення до інновацій; у відсутності психологічного інструментарію оцінки ефективності інновацій та психологічної підтримки у формуванні інноваційної потреби; відсутність психологічного забезпечення дієвих механізмів управління інноваційним процесом.

Можна вказати наступні етапи інноваційної діяльності у сфері сучасних технологій навчання, кожному з яких відповідали певні види інноваційної діяльності та форми педагогічного менеджменту:

- 1980-ті роки. (докомп'ютерний період) – створення моделей структурування змісту навчання та організації процесу його освоєння на основі генези та логіки досліджуваних теорій (рефлексивно-генетичний підхід). У цей період була побудована теорія формування системних знань на основі структури наукових фізичних теорій (емпіричний базис – ядро – наслідки – висновки – додатки), результатом якої стала чотирирівнева модель системних знань і концепція «стиснення» навчальної інформації, були обґрунтовані також принцип максимальної візуалізації вимагало розробки інноваційних технологій діяльнісного навчання;
- 1990-ті роки – створення методики аналітичного планування навчального процесу на основі кількісних параметрів наукових теорій, що вивчаються, обґрунтування моделей оптимізації узагальнюючого повторення розділів навчального курсу та комп'ютеризованого банку навчально-методичної інформації;
- починаючи з 2000 року – створення практичних варіантів підручників нового покоління на основі побудованих моделей, розробка методики інтеграції інноваційних навчальних продуктів та комп'ютерних технологій; розвиток моделі підручника нового покоління та її екстраполяція на галузь математики; створення теорії технологічного підручника; розробка комплектів комп'ютерних навчальних ігор; екстраполяція інноваційних технологій навчання на інші предметні галузі; розвиток форм та середовища впровадження дидактичних інновацій за допомогою кафедрального науково-методичного журналу; робота над проблемами створення систем комп'ютерної підтримки педагогічних інновацій;

відбір та проектування програмного інструментарію для зазначеної системи.

Комп'ютерна підтримка інноваційного педагогічного менеджменту спирається на сукупність комп'ютерних технологій, інструментальних оболонок і середовищ, спеціальним чином відібраних і трансформованих для конструювання інноваційних навчальних матеріалів у комп'ютеризованих формах, інтерактивних версіях, в результаті чого створюються педагогічні програмні продукти з новими властивостями та розширеними функціями. Компоненти забезпечення навчального процесу, утворюють цілісну систему та виступають як результати інноваційної педагогічної діяльності.

Виділяються кілька типів педагогічних інновацій, що реалізуються: у нормативно-правовому середовищі системи освіти (нові навчальні плани, програми, стандарти предметної освіти тощо); в організаційних структурах (нові моделі та типи навчальних закладів – гімназії, ліцеї); у педагогічних концепціях діяльності закладу освіти (школа співробітництва, профільні школи тощо); використання нового матеріально-технічного забезпечення; у впровадженні нових технологій навчання та навчально-методичної продукції з новими властивостями. Сукупність основних принципів, методів та форм управління педагогічним інноваційним процесом, а також структурами, зайнятими інноваційною діяльністю, становлять сутність інноваційного педагогічного менеджменту. Для нього характерна реалізація циклу: постановка мети та вибір стратегії, педагогічне проектування, визначення умов та організація інноваційної діяльності, розробка інноваційних проектів, оцінка їхньої педагогічної ефективності, створення інфраструктури впровадження та аналіз його результатів, загальне керівництво.

Відбір засобів комп'ютерної підтримки педагогічного менеджменту має бути психологічно обґрунтований, оскільки успіх цієї діяльності багато в чому визначається вмінням включатися до рефлексивно-оцінної діяльності, орієнтованої на аналіз інноваційної продукції, та залежить від ефективності методик психологічної адаптації учасників цього процесу.

В інноваційному педагогічному менеджменті використовуються різноманітні форми комп'ютерної підтримки: програмні оболонки для технологій навчання, інтерактивні тестові оболонки, електронні тематичні навчально-методичні комплекси, електронні

додатки до підручників нового покоління, науково-методичні журнали з електронним додатком. Однією з основних форм комп'ютерної підтримки інноваційної педагогічної діяльності виступає сайт, де можуть бути розміщені інноваційні науково-методичні матеріали та масштабні освітні проєкти.

Досвід участі в інноваційній педагогічній діяльності дає підстави для аналізу її результативності з кількох позицій. Вченими розглянуто різні види взаємодії творчого колективу з громадськістю та держструктурами з метою впровадження інноваційної педагогічної продукції з комп'ютерною підтримкою, а також потенційну та реальну ефективність впровадження за допомогою кожного з виявлених видів взаємодії. Нині не можна говорити про ефективний освітній менеджмент дидактичних інновацій, оскільки його реальна підтримка на державному, особливо регіональному, рівні (необхідність інновацій лише декларується). З викладеного вище можна зробити ряд висновків:

- оскільки в теорії інноваційної діяльності в будь-якій сфері (виробництві, науці, освіті) стверджується, що нововведення стає інновацією тільки за умови її широкого практичного впровадження і подальшого моніторингу її результатів, то творчі колективи, що генерують нові ідеї, товари або послуги, повинні бути зацікавлені у просуванні цієї діяльності;
- розвиток інноваційних процесів у системі освіти можливе лише за умови формування вільного цивілізованого ринку педагогічної продукції та послуг, а також вільного конкурентного середовища, оскільки інновація – це результат творчості, а централізована регламентація творчих процесів може призвести лише до їх деградації. Нині немає передумови формування такого ринку внаслідок реформ освіти, вкладених у жорстку уніфікацію і централізований контроль засобів навчання;
- ефективним інструментом моніторингу та впровадження інноваційної педагогічної продукції мають стати комп'ютерні структури: інтерактивні сайти, портали з функціями взаємодії зі споживачами та цільовою аудиторією. Ці структури мають характеризуватися принципово новими властивостями, що відрізняють їхню відмінність від більшості існуючих сайтів, побудованих за принципом дошки оголошень. Їхня

головна властивість – інтерактивність, для її забезпечення буде потрібна нова програмно-інструментальна база, здатна забезпечити ефективну комп'ютерну підтримку процесу впровадження педагогічних інновацій, а отже, що стимулює процес педагогічної творчості.

Отже, у процесі створення форм та засобів комп'ютерної підтримки інноваційного педагогічного менеджменту необхідний аналіз сучасного стану системи освіти, корекція цілей освіти відповідно до динаміки соціального замовлення у закладі освіти, усвідомлення педагогами домінуючих напрямків та механізму модернізації всіх ланок цієї системи, побудова моделей та способів конструювання систем комп'ютерної підтримки інноваційної педагогічної діяльності, її моніторингу та освітнього менеджменту.

Сфера освіти завжди була однією з пріоритетних інноваційних галузей. Вона багато в чому визначала ефективність та рівень якості інноваційної діяльності в інших галузях, відповідає за розвиток інноваційного середовища та конкурентоспроможність економіки в цілому. З іншого боку, характер, час і якість інноваційних процесів – одні з головних факторів, що впливають не лише на ефективність інноваційної діяльності у сфері освіти, а й на більшість галузей економіки загалом.

З цього випливає, що якщо ключовим ресурсом підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, будуть такі критерії, як знання, досвід і самі навички персоналу, то на рівні організації сфера освіти гратиме одну з ключових ролей у ході інноваційних процесів. Своєчасність та ефективність навчання, а також перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу є одними з найважливіших факторів ефективності інноваційного підприємства.

Нині у зв'язку з поширенням інновацій у сфері освіти вибудовується нова, відмінна від попередніх, сучасна освітня система, що поєднує можливість безперервної освіти людини та розвитку різнобічних знань і компетенцій протягом усього людського життя. І є об'єднання таких факторів, як:

- виробничі інновації у сфері освіти, включаючи нові технології, методи та прийоми у викладанні та навчанні;
- управлінські інновації, такі як нові економічні механізми у сфері освіти та створення нових організаційних структур та інституційних форм у галузі освіти.

Будь-яка освітня система має на даний момент в основі інформаційні, комп'ютерні та телекомунікаційні технології останніх років для застосування з метою навчання. Основа інноваційного менеджменту в освіті спирається на те, що застосування цих технологічних інновацій супроводжуватиметься рішучими змінами не тільки в існуючих педагогічних методах та прийомах, а й у праці викладачів та самих студентів, механізмах, теорії та методології найсучаснішої освіти. Зараз методи та цілі технологічних засобів сучасної освіти досить різноманітні, і при цьому вони удосконалюються з року у рік.

Богдан СТУЛЬЄВ

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології,
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ЦИФРОВІ ОСВІТНІ ПЛАТФОРМИ: ПІДВИЩЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ УСПІШНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ СПІЛЬНОТ

Упродовж останнього десятиліття цифрові освітні платформи перетворилися з допоміжних інструментів на повноцінне освітнє середовище, яке формує нову культуру навчання. Якщо раніше платформа сприймалася як «місце з матеріалами», то сьогодні вона – розумний простір із власною логікою: вона аналізує помилки, підбирає завдання, підказує вчителю, де «просідає» клас, а учневі – де він росте. Саме тому питання впливу платформ на академічну успішність переходить із площини «корисно чи ні?» у площину «як саме це змінює мислення учня?».

Дані міжнародних досліджень лише підсилюють інтерес: за результатами звіту OECD Digital Education Outlook 2023, цифрові ресурси стають дедалі динамічнішими – зростає частка адаптивних систем і інтелектуальних інструментів (адаптивні тести, навчальні симуляції). Цифрові ресурси забезпечують більший рівень доступності: інтерактивні матеріали доступні «будь-коли й будь-де», що сприяє рівній участі учнів.

Українська практика підтверджує як потенціал, так і виклики цифровізації: за даними SELFIE дослідження 2021-2024 рр., станом на кінець 2024 року 942 навчальні заклади беруть участь у системі

самооцінювання цифрової готовності. 60% учнів мають власні пристрої для навчання вдома, а 23% стикаються з проблемами доступу до техніки. Серед керівників і вчителів 68% вказали на брак фінансування як ключову перешкоду, а 46,8% – на ненадійне інтернет-з'єднання.

Ще один виклик – цифрова компетентність педагогів. Як показує огляд Державної науково-педагогічної бібліотеки України (2023), навіть за умови наявності обладнання та платформ без достатньої підготовки вчителів використання технологій може бути неефективним.

Цікаво також, як змінюється ставлення до штучного інтелекту (ШІ) у школах. За результатами всеукраїнського дослідження 2023 року, в якому взяли участь 1747 учителів і 1443 учні, 76% учителів хоча б раз використовували ШІ-сервіси, а половина з них оцінила цей досвід як позитивний. Крім того, 37% учителів вже залучали учнів до використання ШІ на уроках, а 49% планують робити це в майбутньому. Найпопулярнішим сервісом був ChatGPT.

Проте цифровізація не є панацеєю. Якщо платформа стає самоціллю, а не частиною методики, вона може навіть знизити успішність: надмір екранного часу, поверхове виконання тестів або механічне натискання «далі» без рефлексії. Досвід шкіл показує: платформи працюють лише там, де є педагогічний супровід, пояснення, обговорення, реальні приклади й живий контакт.

Попри швидкий розвиток цифрових технологій, платформи стають не лише середовищем навчання, а й інструментом соціалізації. У групових курсах, віртуальних класах, форумах та спільних проєктах учні вчать ся співпрацювати навіть тоді, коли фізично перебувають у різних містах чи країнах. Для багатьох підлітків це – додатковий канал підтримки та взаємодії, що компенсує нестачу живого спілкування або допомагає подолати невпевненість. Цифрова платформа здатна формувати не лише знання, а й навчальні спільноти, які підсилюють академічну мотивацію та сприяють кращим результатам.

Ще один аспект, який рідко обговорюють, – вплив платформ на освітню рівність. Там, де якісний контент стає доступним безкоштовно й у будь-який час, учні з менш забезпечених сімей отримують можливість ліквідувати прогалини, які раніше здавались невідворотними. Проте не всі учні мають рівний доступ до пристроїв або

надійного інтернету, що підкреслює важливість інвестицій у технологічну інфраструктуру.

Нарешті, цифрові платформи змінюють саму роль учителя. Звичні функції – пояснювати, контролювати, перевіряти – частково переходять технологіям, а педагог стає модератором процесу, дизайнером навчального середовища, куратором індивідуальних траєкторій. Це створює нову професійну реальність, у якій учитель уже не лише «джерело знань», а стратег і аналітик.

Для успішного впровадження цифрових платформ у навчальний процес важливо інтегрувати їх у педагогічну практику, використовуючи їх не як додатковий матеріал, а як органічну частину методики. Вчителям слід отримати достатню підготовку для роботи з платформою, зокрема вміння аналізувати дані, налаштовувати індивідуальні траєкторії учнів і поєднувати цифрові інструменти з живими поясненнями та дискусіями. Також необхідно забезпечити технічну доступність і базові навички цифрової грамотності для всіх учнів, щоб уникнути посилення освітньої нерівності.

Використання аналітики платформи для адаптації навчального процесу допомагає визначити слабкі місця учнів, підбирати додаткові завдання та оптимізувати групування, що підвищує ефективність засвоєння знань. Підтримка соціальної взаємодії, включаючи групові проекти, форуми й спільні обговорення, допомагає розвивати співпрацю, комунікативні навички та мотивацію, що позитивно впливає на академічні результати.

Окрім академічної успішності та соціалізації, цифрові платформи сприяють розвитку критичного мислення та цифрової компетентності учнів. Виконання інтерактивних завдань, участь у онлайн-дискусіях і проектах допомагає учням навчитися аналізувати інформацію, співставляти джерела та робити обґрунтовані висновки. Це формує не лише знання з конкретних предметів, а й уміння, які є важливими у сучасному світі інформаційної перенасиченості.

У перспективі цифрові освітні платформи можуть стати інструментом персоналізованого навчання на національному рівні, коли дані аналітики використовуватимуться не лише на рівні окремого класу чи школи, а й для планування освітньої політики, підвищення якості навчальних програм і рівного доступу до знань. Розвиток таких систем потребує комплексного підходу: інвестицій у технічну інфраструктуру, підвищення кваліфікації педагогів і формування

культури цифрової грамотності серед учнів.

У підсумку цифрові освітні платформи не лише підвищують академічну успішність, а й змінюють логіку навчального процесу, відкриваючи нові можливості для індивідуалізації, розвитку само-регуляції та формування навчальних спільнот. Вони ставлять перед школою завдання гармонійного поєднання технологій і педагогіки – і статистичні дані з українського та міжнародного досвіду демонструють, що реалізація цього завдання поки далека від завершення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дія. Освіта. (2025). Цифрова грамотність українців: дані 2025 року. URL:https://thedigital.gov.ua/news/education/42-doroslykh-i-70-pidlitkiv-korystuiutsia-shi-v-ukrayini-rezultaty-doslidzennia-dii-aosvita?utm_source=chatgpt.com
2. Міністерство освіти і науки України. (2024). Результати досліджень SELFIE в Україні (2021–2024 pp.). URL:https://mon.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhen-selfie-v-ukraini-20212024-roky?utm_source=chatgpt.com
3. Місяць цифрової грамотності 2025. (2025). Рівень цифрової грамотності в Україні. URL:https://mednet.od.gov.ua/misyacz-cyvrovoyi-gramotnosti-2025-yak-pidvyshhyty-svoyi-cyvrovi-navychky-razom-iz-diya-osvita/?utm_source=chatgpt.com
4. OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Full report. OECD Publishing. URL:https://www.oecd-ilibrary.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en/full-report.html?utm_source=chatgpt.com

Ірина ТКАЧЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

СУТНІСНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Інформаційне моделювання управлінських процесів та систем є ключовим аспектом сучасного управління закладом освіти. Такий комплексний підхід дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити ефективність роботи організації та забезпечувати її конкурентоспроможність.

Задля з'ясування сутності проблеми досліджуваного феномену вважаємо за належне звернути увагу на поняття та сутність інформаційного моделювання. Застосування термінологічного аналізу зумовлює констатувати, інформаційне моделювання виступає описом об'єкта (явища, процесу), який відображає його основні

характеристики. Воно використовується замість реального об'єкта під час дослідження, зберігаючи суттєві властивості, що є важливими для проведення аналізу.

На основі аналізу та узагальнення наукових розвідок Л. Філіпова можемо констатувати, інформаційне моделювання є прикладним напрямом інформатики, який охоплює різні предметні сфери, такі як техніка, економіка, природничі та суспільні науки. Вирішення практичних завдань у представленій галузі здійснюють спеціалісти відповідних професійних напрямів.

Метою інформаційного моделювання є отримання нових знань та цінної інформації про об'єкти шляхом аналізу створеної моделі. Останнє дозволяє виявити як якісні, так і кількісні характеристики об'єкта. Зауважимо, якісні висновки, отримані в процесі аналізу, допомагають розкрити раніше невідомі властивості об'єкта, такі як його структура, динаміка розвитку, стійкість, цілісність тощо. Натомість, кількісні висновки, здебільшого, мають прогностичний характер, дозволяючи передбачати майбутні стани об'єкта або пояснювати зміни, які відбулися раніше, на основі числових показників. Такі дії забезпечують більш глибоке розуміння об'єкта та підтримку в ухваленні обґрунтованих рішень.

Узагальнюючи теоретичні аспекти інформаційного моделювання, а також враховуючи наукову думку В. Заяць та М. Заяць, під *інформаційним моделюванням* ми розуміємо процес створення абстрактного представлення реального об'єкта, процесу або системи у вигляді моделі з метою аналізу, проектування, оптимізації або управління. Модель відображає ключові характеристики об'єкта, використовуючи структуровану інформацію та дані.

На основі порівняльно-зіставного та структурного аналізу нами було виокремлено основні аспекти сутності інформаційного моделювання, а саме:

- абстракція реальності – інформаційне моделювання полягає у спрощенні складних систем за допомогою моделей, які містять лише ті аспекти, що є важливими для конкретного дослідження або завдання;
- структурування даних – моделі організують інформацію у вигляді схем, діаграм або баз даних, створюючи зв'язки між різними компонентами системи;

- аналіз та прогнозування – за допомогою моделей можна оцінити поточний стан системи, визначити можливі наслідки змін, провести симуляції та розрахунки;
- оптимізація процесів – інформаційне моделювання дозволяє знаходити оптимальні рішення для управління ресурсами, організації процесів або створення нових продуктів;
- візуалізація – моделі часто представляються у вигляді графічних інтерфейсів, схем або тривимірних візуалізацій, що спрощує сприйняття складної інформації;
- інтеграція та співпраця – сучасні системи інформаційного моделювання підтримують спільну роботу спеціалістів різних галузей, об'єднуючи інформацію в єдину інтегровану модель.

Найбільшого значення та застосування інформаційне моделювання має в сфері будівництва та архітектури (моделювання будівельних об'єктів для проектування, управління та експлуатації), інженерії (проектування машин, механізмів і технологічних процесів), економіці та бізнесу (моделювання фінансових процесів, економічних сценаріїв і бізнес-операцій), ІТ та програмуванні (створення моделей програмного забезпечення, баз даних та інформаційних систем).

Однак, можемо стверджувати, що інформаційне моделювання має ціннісне значення в сфері освіти, зокрема в управлінській складовій. Так, інформаційне моделювання управлінських процесів визначається як процес створення формалізованих моделей, що відображають структуру, функції та взаємозв'язки елементів управлінської системи. Основною метою інформаційного моделювання управлінських процесів є забезпечення підтримки прийняття рішень шляхом аналізу даних, прогнозування наслідків управлінських дій та моделювання альтернативних сценаріїв. У контексті закладу освіти інформаційне моделювання спрямоване на підвищення якості освітніх послуг, оптимізацію ресурсів, автоматизацію адміністративних процесів та забезпечення прозорості управлінських рішень.

Узагальнюючи вище викладене ми виокремлюємо складові інформаційного моделювання управлінських процесів, зокрема в закладі вищої освіти, а саме: *об'єкт моделювання, інформаційні ресурси, інструменти моделювання, методи моделювання*. Вважаємо за вагоме висвітлити кожен складову.

Так, *об'єкт моделювання* уособлює систему управління закладом освіти, яка складається з кількох взаємопов'язаних підрозділів, що забезпечують ефективне функціонування установи. До цієї системи входять:

1. Адміністративні підрозділи:

- управлінські органи (дирекція, заступники директора);
- відділи планування, фінансування, бухгалтерія;
- відділи кадрової роботи та документаційного забезпечення.

2. Педагогічні підрозділи:

- викладацький склад та гаранті освітніх програм;
- методичні об'єднання та навчально-методичні центри;
- психологічна служба та служба підтримки студентів.

3. Підтримуючі підрозділи:

- інформаційно-технічна підтримка;
- бібліотека та медіа-центр;
- служби обслуговування приміщень, харчування та безпеки.

Констатуємо, інформаційне моделювання такої системи дозволяє створити єдину структуру управління, де кожен компонент має визначені функції та взаємозв'язки з іншими підрозділами. Останнє сприяє координації дій, оптимізації робочих процесів, швидкому прийняттю управлінських рішень і забезпеченню якісного освітнього процесу.

Наступною складовою інформаційного моделювання управлінських процесів в закладі вищої освіти є *інформаційні ресурси*. Під інформаційними ресурсами закладу освіти ми називаємо структуровані дані, які забезпечують підтримку управлінських, навчальних та організаційних процесів. Вони охоплюють різні аспекти діяльності закладу, дозволяючи ефективно керувати його роботою, здійснювати моніторинг і приймати обґрунтовані рішення. Основні категорії інформаційних ресурсів включають:

1. Дані про здобувачів освіти:

- персональні дані (ПІБ, дата народження, місце проживання);
- відомості про успішність (академічні оцінки, досягнення, нагороди);
- інформація про відвідуваність і поведінку;
- дані про зарахування, переведення та випуск.

2. Дані про педагогічний персонал:

- персональні дані педагогів (ПІБ, кваліфікація, стаж);
- професійні досягнення, нагороди, сертифікація;
- навантаження, розклад занять і обов'язки;
- планування підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

3. Навчальні плани та програми:

- затверджені навчальні програми та їхні компоненти;
- список навчальних дисциплін і курсів;
- календарно-тематичні плани та методичні розробки;
- навчальні стандарти, регламентуючі документи та нормативи.

4. Розклади занять:

- розклад уроків, занять і консультацій;
- графік проведення атестацій, екзаменів та заліків;
- резервні години для додаткових занять або консультацій;
- планові заходи, семінари та педагогічні ради.

5. Фінансові та матеріальні ресурси:

- бюджет закладу та джерела фінансування;
- дані про закупівлі, контракти та гранти;
- інформація про наявність обладнання, технічних засобів, навчальних матеріалів;
- облік майна, інвентаризація та обслуговування ресурсів.

Під таким кутом зору, наявність та ефективне використання запропонованих інформаційних ресурсів забезпечує стабільність управлінської діяльності, підтримку освітнього процесу та створення комфортного середовища для навчання й роботи всіх учасників освітнього процесу.

Складовою інформаційного моделювання управлінських процесів в закладі вищої освіти є *інструменти моделювання*. Варто зазначити, інструменти моделювання в закладі освіти – це технологічні засоби, які забезпечують створення, підтримку та управління інформаційними моделями освітніх процесів. Вони дозволяють автоматизувати управлінські та навчальні процеси, сприяють збиранню, обробці та аналізу даних, забезпечуючи підвищення ефективності управління. До основних інструментів моделювання належать:

1. Спеціалізоване програмне забезпечення:

- програми для створення інформаційних моделей, наприклад, системи проектування та управління ресурсами (ERP-системи);
- програмні рішення для фінансового обліку, кадрового управління та складання розкладів;
- інструменти для обробки статистичних даних та прогнозування розвитку закладу.

2. Бази даних:

- централізовані бази даних для зберігання інформації про здобувачів освіти, педагогів, розклад занять і навчальні матеріали;
- системи управління базами даних (СУБД), що забезпечують доступ до даних, обробку запитів і формування звітів;
- хмарні бази даних для віддаленого доступу та співпраці між відділами закладу.

3. Електронні журнали:

- системи обліку успішності та відвідуваності студентів;
- інтерактивні журнали для оцінювання знань, виставлення оцінок і зберігання результатів навчальних досягнень;
- автоматизовані системи сповіщення здобувачів про академічні успіхи та дисциплінарні зауваження.

4. Системи управління навчальним процесом (LMS - Learning Management Systems):

- платформи для організації дистанційного та змішаного навчання (Moodle, Google Classroom, Canvas);
- системи створення, публікації та управління електронними курсами;
- засоби для проведення онлайн-уроків, тестувань, моніторингу результатів та забезпечення зворотного зв'язку між викладачами й здобувачами освіти.

Використання таких інструментів дозволяє централізовано управляти освітнім процесом, підтримувати актуальність даних, підвищувати якість навчання та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики та звітності.

**Шасенем ОРАЛОВА,
Сохбет БАКИЄВ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології,
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

МАТРИЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

По-перше, розуміння того, що у нових соціально-економічних умовах управління закладом вищої освіти має бути іншим, ніж раніше. Це розуміння рефлексується насамперед у термінології. Слово менеджмент впевнено та успішно замінює у лексиці слово управління. Це було не дивно, адже прякий переклад management дійсно означає управління, якби слово менеджмент не супроводжувалося зовсім різними прикметниками, призводячи до дивовижних поєднань, наприклад, педагогічний менеджмент, пасіонарний менеджмент тощо. У цьому випадку важко зрозуміти про що ведеться мова, або, якщо це відноситься до управління закладом вищої освіти, то чим принцип приведений вище. Все це свідчить про поки що невдалі «випускні іспити», мабуть, надто прискорене «навчання».

По-друге, вибір напрямку та методів удосконалення управління закладом. Зауважимо, що переважна частина матеріалів відноситься до управління академічною діяльністю, залишаючи поза рамками вивчення інші види діяльності ЗВО, які реально виконуються. Такий концентрований інтерес до управління академічною діяльністю визначається не тільки тим, що ця діяльність займає домінуюче поле в житті закладу вищої освіти, а й тим, що керівники цього виду вважають себе підготовленими до визначення напрямку та методів удосконалення управління академічною діяльністю.

В основному, виділяються три напрями вдосконалення управління академічною діяльністю: вдосконалення управління навчальним процесом на основі його формалізації, комп'ютеризації, закономірностей міжособистісних відносин. Безумовно, представлені напрямки актуальні та потрібні вищій школі. Не менш важливою є оцінка спроможності використовуваних методів задля досягнення поставленої мети, необхідна методична підготовка – свідчення справжнього вміння управляти. Мабуть, лише комп'ютеризація управління закладом вищої освіти та

академічною діяльністю, зокрема, представлена вкрай цікавими зразками розробок, що ведуться.

Аналіз методів, запропонованих для вдосконалення управління академічною діяльністю у закладі вищої освіти, показує, що вони є узагальненнями педагогіки вищої школи, педагогічної психології радянського періоду розвитку України. З глибокою повагою ставлячись до історії вітчизняної вищої школи, вона продемонструвала чудові досягнення своєї роботи, хотілося б підкреслити суттєву відмінність у цільових установах діяльності вищої школи в радянський період і теперішній час. Тому оціночні вимоги до особистісних якостей викладача, такі як спостережливість, рефлексія, дотепність, ораторські здібності, артистичність, такі необхідні, коли навчання на 70-80 % були аудиторні заняття, істотно втрачають свою значущість, коли центр тяжіння навчання переноситься на самостійну роботу, занурену в сучасні інформаційні ресурси. Тому розробка контрольних-вимірних матеріалів, орієнтованих на переліки знань, умінь та навичок Державних освітніх стандартів, навряд чи буде ефективною, поки що залишається не визначеним саме поняття «споживча якість підготовки фахівців».

Повертаючись до завдання «вчитися керувати», хотілося б насамперед відповісти на запитання: якої моделі керувати треба вчитися. Щоб відповідь не мала характеру гонити за модою, проаналізуємо модель управління закладом вищої освіти, найбільш поширену в українській вищій школі. Вона є вертикальною трирівневою структурою: «стратегічна вершина» (ректорат, вчена рада вишу) – «середня лінія» (загальновишівські управління, відділи) – «операційне ядро» (факультети/інститути). Використана термінологія відповідає загальноприйнятому аналізу організацій М. Мінцберга. Ми не виділяємо кафедральний рівень управління, оскільки структурним підрозділом, який випускає кінцеву продукцію – фахівців і відповідає за їхню якість, є факультет/інститут.

Подана модель управління є лінійною, рішення, що генерується «стратегічною вершиною», є обов'язковим для виконання кожного структурного підрозділу з «операційного ядра». Існуюча функціональність «серединної лінії» є найбільш удосконаленим варіантом лінійної моделі. Така система досить успішно працює, коли організація, зокрема й ЗВО, діє серед планової економіки. Це не дивно, оскільки планово-розпорядча система передбачала виконання всіма

підрозділами, що виробляють, однотипних узгоджених у часі дій.

Успішне функціонування та розвиток ЗВО у ринковому середовищі потребує активного нарощування позабюджетних джерел фінансування. І це передбачає самостійність дій з урахуванням принципу автономії, встановленого Законом України «Про освіту». Як не дивно, вузьким місцем лінійної системи управління ЗВО у такій ситуації стає її середня лінія. Це пов'язано з тим, що активна самостійна робота вишу вимагає від «серединної лінії» виконання інформаційно-аналітичних та організаційних функцій поряд із традиційними контрольними-розпорядчими. До такого роду діяльності «середня лінія» не готова ні організаційно, ні змістовно.

**Віталій ЦИГАНЕНКО,
Ірина ЗАХАРОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСОБІВ ТА ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС

В сучасному суспільстві дедалі важливішою стає тенденція діджиталізації, яка впливає на всі сфери життя, включаючи освіту. Цифровий світ займає ключову роль у повсякденному житті, поступово витісняючи традиційні засоби обміну інформацією, такі як телебачення, друковані видання та журнали. Основними формами комунікації стають електронна пошта, соціальні мережі й месенджери, що свідчить про перехід суспільства в режим онлайн. Актуальність цифровізації освітньої сфери підтверджується відповідними нормативно-правовими документами. Наприклад, Закон України «Про освіту» визначає серед ключових компетентностей інформаційно-комунікаційну. Також у «Національній стратегії розвитку освіти в Україні» (2013) наголошено, що модернізація системи освіти має бути узгоджена з актуальними глобалізаційними процесами, що забезпечить інтеграцію Української освіти в європейський простір. Міністерство освіти і науки України у своїй постанові про «Національну освітню електронну платформу» (2018) також наголошує на необхідності розвивати електронне навчання та формувати цифрову компетентність учасників освітнього процесу.

Крім того, у рекомендаціях щодо впровадження змішаного навчання у закладах вищої освіти (2020) підкреслюється роль цифровізації як інструменту для реалізації ефективного змішаного навчання. Значна частина закладів освіти вже звертається до Інституту освітньої аналітики з проханням отримати доступ до безкоштовного модуля для роботи з E-Journal, підтверджуючи актуальність цифрових рішень в сучасній освітній діяльності [4].

В Україні вже успішно працюють у цьому напрямі компанії, такі як Prometheus, EdEra, Preply, а також Grammarly – всесвітньо відомий стартап, заснований українцями. Ці ініціативи роблять вагомий внесок у розвиток майбутнього, адже якісна освіта здатна стати рушієм прогресу для інших секторів [1].

Цифровізація освіти визначена одним із ключових пріоритетів державного розвитку. У рамках загальнонаціональної концепції «Держава в смартфоні» розділ «Освіта» займає важливе місце. Згідно з цією концепцією основними напрямками цифровізації освіти є: створення цифрових платформ із підтримкою інтерактивного й мультимедійного контенту для загального користування закладами освіти та учнями; забезпечення широкосмугового доступу до інтернету для учнів і студентів у класах та аудиторіях усіх рівнів; розвиток дистанційного навчання із застосуванням когнітивних і мультимедійних технологій [3].

Через використання месенджерів учасники освітнього процесу отримують можливість застосовувати майже всі види комунікації: надсилання коротких текстових повідомлень, аудіо- та фотоповідомлень, додавання відеофайлів, проведення онлайн-консультацій у форматі відеозв'язку, прикріплення гіперпосилань на інтернет-ресурси та організацію миттєвих опитувань. Сучасні заклади вищої освіти мають можливість обирати найбільш зручні платформи для забезпечення змішаного або дистанційного навчання.

Серед найпопулярніших такі платформи:

1. Moodle – зосереджена переважно на організації взаємодії між викладачами та студентами. Вона також підходить як для дистанційного навчання, так і для підтримки очного формату.
2. TalentLMS – призначена для навчання співробітників. Вона вирізняється простим та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, містить вбудований конструктор курсів і налаштовується без особливих

складнощів, що дозволяє швидко розпочати роботу без встановлення додаткового програмного забезпечення.

3. Litmos – багатофункціональна корпоративна платформа, яка у 2019 році отримала нагороду G2 як найкраща LMS для дистанційного навчання. Її перевагами є сучасний дизайн та зручність використання.
4. Dosebo – система управління навчанням, яка об'єднує формальне, експериментальне та соціальне навчання з управлінням навичками за рахунок використання штучного інтелекту. Платформа підтримує популярні інструменти для відеозв'язку, включаючи Adobe Connect, Cisco Webex і Onsync. Попри те, що Dosebo має вбудований конструктор курсів, його функціонал є дещо менш зручним порівняно з іншими платформами [4].

Canvas є багатообіцяючою платформою для дистанційного навчання, яка спершу була створена для використання в закладах освіти. Це не просто LMS-система, а й різноманітне сумісне програмне забезпечення. Хоча вищі заклади освіти мають свободу у виборі платформ для навчання, більшість обирає Moodle як основну систему дистанційного навчання. Разом з тим вибір додатків і програмних інструментів для організації самостійної роботи, створення тестів, проведення опитувань чи гейміфікації практичних занять залишається на розсуд викладача. Це залежить від типу заняття та його мети. Більше того, для студентів використання однакових програм не завжди є критичним - такий підхід підтверджують 68% опитаних.

Сучасні викладачі мають змогу обрати з різноманітних програмних продуктів, зокрема:

1. Google Classroom – дає змогу викладати матеріали, збирати роботи з визначенням дедлайнів. У сервісі доступна функція автоматичного розрахунку оцінок, збір письмових робіт, публікація матеріалів та проведення тестів через Google Форми.
2. Google Форми – призначена для створення тестів із додатковою можливістю виставлення балів за кожне завдання та визначення правильних відповідей. Система дозволяє автоматизувати перевірку тестів; у разі завдань, які потребують додаткової уваги, частину можна перевіряти вручну. Результати зручно надсилати на вказану електронну пошту.

3. Quizizz – сервіс, де викладач генерує завдання на своєму пристрої, а студенти відповідають за допомогою мобільних девайсів. Вікторини підтримують дистанційний формат, що дозволяє студентам брати участь навіть за межами аудиторії. Зібрані результати можна експортувати до таблиці Excel для аналізу успішності.
4. Surveymonkey – сервіс дає змогу швидко налаштовувати анкети, змінювати порядок питань, проводити А/В-тестування, а також додавати опитування до сайтів чи соціальних мереж для ширшого охоплення. Ці інструменти забезпечують різнобічні підходи до навчального процесу, допомагаючи адаптувати його до потреб і цілей як викладачів, так і студентів.
5. Formative – пропонує декілька форматів завдань, серед яких: аудіовідповідь, малюнок, текстові блоки, відео, завдання з множинним вибором, введення чисел чи формул тощо.
6. Polleverywhere – особливо корисний для дистанційних семінарів. Дає змогу інтегрувати інтерактивні активності у презентації. Студенти відповідають онлайн або через SMS. Ліміт – до 25 учасників у групі.
7. Socrative – платформа для оцінювання студентів. Може обслуговувати до 50 осіб у групі.
8. Wooclap – платформа для інтерактивних занять, доступна на шести мовах. Безкоштовна версія дозволяє підключення до 1 000 користувачів. Платформа забезпечує миттєвий зворотній зв'язок, даючи змогу відповідати в реальному часі.
9. Flippity – сервіс для створення різноманітних інтерактивних вправ. Інтерфейс англomовний, реєстрація не потрібна. Деякі вправи можна роздруковувати, всі інструкції та демо-версії доступні для кожного завдання.
10. Online Test Pad – безкоштовний сервіс для тестування й навчання. Дозволяє створювати тести, опитування, кросворди та логічні ігри.
11. Kahoot! – платформа для участі в інтерактивних ігрових проектах, розроблених викладачем на основі навчального матеріалу, або для самостійного створення навчальних ігор користувачем.

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для ефективного використання в освітньому середовищі, спрямовані на навчання, виховання, розвиток творчих здібностей учнів та

активізацію їх пізнавальної діяльності. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес дає змогу підготувати молоде покоління до життя в цифровому світі. Вищі заклади освіти виходять за межі фізичних просторів, адже інтернет сприяє участі студентів і викладачів з різних країн у спільних освітніх програмах та дослідницьких проектах. Передбачається, що впровадження масових відкритих онлайн-курсів зможе докорінно змінити всю систему вищої освіти. В Україні вже розглядається можливість інтеграції онлайн-навчання до формальної освіти університетів, що дозволить приділяти більше уваги практичним заняттям, в той час як лекції студенти зможуть проходити дистанційно через інтернет.

Окрім цього, освітні онлайн-платформи можуть надати нові перспективи регіональним закладам, транслюючи найкращі матеріали та методики з провідних університетів світу. Дослідження показало, що сучасні заклади вищої освіти мають широкий спектр інструментів для впровадження діджиталізації у освітній процес. Учасники цього процесу, як студенти, так і викладачі, усвідомлюють важливість таких технологій і готові працювати над їх максимально ефективним застосуванням.

На сьогодні немає єдиної моделі або універсальних рекомендацій щодо діджиталізації освіти. З одного боку, це ускладнює реалізацію впровадження, але з іншого – дозволяє розробляти найбільш ефективні рішення для конкретних навчальних умов. Враховуючи особливості дисциплін, рівень підготовленості учнів та науково-педагогічного складу, можна шукати оптимальні підходи для побудови сучасного цифрового освітнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Биков, В. Ю., Спірін, О. М., & Пінчук, О. П. (2024). Педагогічні технології в умовах цифрової трансформації освіти: теоретичні та прикладні аспекти. Інформаційні технології і засоби навчання, (2), 15–25.
2. Григоренко, О. В. (2023). Штучний інтелект та персоналізація навчання: оцінка ризиків та можливостей впровадження в українських ЗВО. Вища освіта України, (1), 40–46.
3. Клочко, О. І., & Павленко, Р. С. (2022). Хмарні сервіси та мобільні технології як ефективні засоби організації дистанційного навчання. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія, (367), 130–136.
4. Литвинова, С. Г., & Семеріков, С. О. (2021). Діджитал-компетентності педагога в умовах інформаційно-освітнього середовища: шляхи формування та оцінювання. Комп'ютер у школі та сім'ї, (4), 3–11.
5. Мельник, О. І. (2020). Моделі змішаного навчання (Blended Learning) як відповідь на виклики діджиталізації: зарубіжний та вітчизняний досвід. Педагогіка і психологія, (3), 50–57.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Кризові умови, зокрема повномасштабна війна в Україні та наслідки глобальної пандемії, спричинили не просто набір нових викликів для системи освіти, але й фундаментальну, незворотну трансформацію процесів управління педагогічним колективом в закладах освіти [2, 3, 8]. Докризове управління педагогічним колективом традиційно фокусувалося на питаннях якості освітніх послуг, впровадженні реформи НУШ, методичній роботі, підвищенні кваліфікації та покращенні матеріально-технічної бази. Загалом, діяльність управлінської ланки закладу освіти була спрямована на розвиток та удосконалення робочих процесів. Умови воєнного стану миттєво змістили фокус управлінських задач на забезпечення фундаментальної потреби – гарантування фізичної безпеки інфраструктури, учнів та педагогів [4, 8]. Нова реальність поставила перед керівником закладу освіти виконання нових операційних завдань, а саме:

- облаштування укриттів (бомбосховищ) та їх забезпечення необхідними ресурсами;
- розробка та впровадження чітких протоколів безпеки для повітряних тривог, відключення електроенергії та інших надзвичайних ситуацій;
- постійна взаємодія з місцевою владою, громадою та силами безпеки для створення безпечного середовища;
- впровадження нових форм проведення освітнього процесу та забезпечення виробничих потреб для задіяного персоналу [6].

В разі прямого пошкодження або руйнування освітньої інфраструктури, процес управління вимагає вже не просто зміни адміністративних рішень, а повної реорганізації освітнього процесу, включаючи пошук тимчасових навчальних приміщень та організацію відновлення або релокації закладу освіти. На думку дослідників, неспроможність керівника забезпечити гарантії захисту та роботу

колективу під час кризових обставин, миттєво руйнує його лідерський авторитет, незалежно від попередніх академічних чи адміністративних досягнень [4, 8].

Як свідчать роботи [1, 2, 4], одночасно із новою пріоритетною задачею по збереженню фізичної безпеки, перед керівником виникає супутній виклик – необхідність створення системної психологічної підтримки для всіх учасників освітнього процесу (учнів, педагогів та батьків). Під час ризиків воєнного стану, в умовах колективного стресу та стану невизначеності, заклад освіти залишається з небагатьох середовищ, де зберігається відчуття структури, передбачуваності та соціальної підтримки [12]. Зазначене вимагає від керівника зміни пріоритетів у головному ресурсі системи освіти – людському.

Як зазначає О.Миронюк, професійне та емоційне вигорання українських педагогів в умовах війни перестало бути поодиноким випадком і перетворився на системну проблему та стратегічну загрозу для всієї освітньої галузі [10]. Безсумнівно, ефективність школи як центру психосоціальної підтримки напряму залежить від емоційного стану педагогів. Важливість збереження психічного здоров'я педагогічного колективу ґрунтується на тому, що:

1. діти, що перебувають у кризовій ситуації, потребують емоційно стабільного та надійного дорослого;
2. вчителі є одними з ключових довірених дорослих (після батьків), і діти природно «орієнтуються на їхній емоційний стан» для відчуття власної безпеки;
3. педагог у стані вигорання (роздратований, апатичний, емоційно виснажений) не здатен забезпечити емоційну стабільність учнів [10].

Отже, вигорання педагогів не лише знижує якість освіти, але й може ретравматизувати учнів, нівелюючи психосоціальну місію школи. Тому управління ризиками професійного вигорання педагогічного колективу стає не просто «рядовою» задачею, а ключовою управлінською функцією керівника та складовою стратегічного менеджменту, від якої безпосередньо залежить якість освітнього процесу та стабільність організаційного середовища. Підкреслюється, що у питаннях запобігання вигоранню керівник має орієнтуватися не на реактивні дії щодо співробітників, які вже продемонстрували ознаки емоційного виснаження, а на проактивні, превентивні стратегії (рис. 1) [5].

Стратегії запобігання вигоранню педагогів



Рис. 1. Управлінські стратегії профілактики вигорання.

Для реалізації внутрішніх стратегій психологічної підтримки, керівник має реорганізувати діяльність шкільного психолога в напрямку системної роботи як з учнями, так і з педагогами, а також забезпечувати виконання офіційних директив МОН щодо психологічного супроводу, зокрема Листа МОН №1/3737-22 від 29.03.2022 року [9]. Важливо також формувати навички самодопомоги у всіх учасників освітнього процесу, впроваджувати практики, що допомагають зберегти баланс між роботою і особистим життям, наприклад, встановлювати чіткі «цифрових кордони» (не перевіряти робочі повідомлення після певної години, не брати участі в обговореннях у вихідні) [5, 11].

Трансформація пріоритетів у роботі освітніх закладів в умовах воєнного стану та психологізація управління потребує глибокої особистісної та професійної еволюції самого керівника. В літературі підкреслено, що в умовах кризи, коли звичні процеси зруйновані, ресурси обмежені або відсутні, суто менеджерські функції керівника виявляються паралізованими. У цей момент єдиним інструментом, здатним утримати колектив від розпаду, стає лідерство, засноване на довірі, цінностях та здатності мобілізувати людей. На думку дослідників [10, 11], фундаментальною якістю, що лежить в основі «нового лідера», є емоційний інтелект, який у кризових умовах

перестає бути «м'якою навичкою» («soft skill») і перетворюється на «операційну компетенцію» («hard skill»), необхідну для виконання управлінських функцій. Такі компоненти емоційного інтелекту, як емпатія, саморегуляція та самоусвідомлення, а також розвинені соціальні навички й уміння управляти міжособистісними відносинами (здатність надихати, мотивувати, конструктивно вирішувати конфлікти та вибудовувати довіру), стають практичними інструментами антикризового керівника [7]. Саме вони забезпечують виконання його ключового завдання – стабілізації педагогічного колективу та збереження внутрішньої організаційної єдності.

Відтак, найбільш ефективними управлінськими моделями в умовах криз та невизначеності стають адаптивне, трансформаційне та розподілене лідерство. З позицій теорії адаптивного лідерства, головною навичкою кризового лідера стає здатність розпізнати «адаптивний виклик» (проблему, що вимагає зміни), а головною задачею – не дати готове рішення, а «мобілізувати колектив до спільних змін». В моделі трансформаційного лідерства, роль керівника фокусується на формуванні колективного бачення вирішення проблеми, спільної мети діяльності, що ґрунтується на його особистісних рисах (здатності надихати і мотивувати): лідер виступає як «каталізатор змін», який не просто керує, а надає сенс виснажливій роботі. Стратегія розподіленого лідерства, коли лідерські функції та відповідальність розподіляються між членами колективу на різних рівнях, теж є ефективною, адже дозволяє швидко реагувати на змінні умови, використовуючи компетенції всієї команди [11].

Таким чином, управління закладом освіти в кризових умовах передбачає не просто розширення переліку «традиційних» функцій освітнього менеджера, а глибоку трансформацію самої управлінської філософії. За умов невизначеності роль керівника змінюється: від акценту на адміністративному контролі та управлінні ресурсами – до людиноцентричного лідерства, що ґрунтується на емпатії, підтримці, гнучкості та вмінні консолідувати колектив. Саме такий підхід забезпечує стійкість організації, збереження професійної ефективності та психологічну безпеку всіх учасників освітнього процесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ажажа М., Несторенко Т., Пельова Й. Управління переміщеними університетами в умовах підвищеної невизначеності. *Наукові праці Бердянського державного педагогічного ун-ту. Серія Педагогічні науки*. 2023. Т. 1, № 2. С. 27–40. URL: <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-27-40>.

2. Байдик В.В., Ключка О.В. Антикризове управління в навчальному закладі під час війни: психологічний аспект. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2022. № 40(4-6). С. 45–52. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.40\(4-6\)-5](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.40(4-6)-5).
3. Вдовичин Т.Я., Когут У.П., Сікора О.В. Цифрові інструменти Google для організації освітнього процесу педагогічного університету в кризових ситуаціях. *Information Technologies and Learning Tools*. 2022. Т. 92, № 6. С. 75–98. <https://doi.org/10.33407/itlt.v92i6.5093>.
4. Вознюк Л. Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *New pedagogical thought*. 2022. Т. 111, № 3. С. 9–14. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-111-3-9-14>.
5. Денищук І. Профілактика емоційного вигорання та підвищення стресостійкості вчителів під час війни. *Імідж сучасного педагога*. 2023. №3(210). С. 89–95. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3\(210\)-89-95](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3(210)-89-95).
6. Задорожна-Княгницька Л.В., Буряченко О.І. *Управління закладом освіти в умовах криз. Нова українська школа: результати та перспективи: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 груд. 2023 р. Київ, 2024. С. 11–14.*
7. Києнко-Романюк Л., Пилявець Н., Києнко-Романюк Т. Емоційний інтелект школярів, педагогів та керівників як стратегічний ресурс публічного управління освітою в умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2025. № 8. С. 86–93. URL: <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.12>.
8. Костюніна Ю.О., Костюніна Ю.О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1/2(74/75). С. 42–46. <https://doi.org/10.36930/507407>.
9. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні. *Міністерство освіти і науки України*. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zabezpechennya-psihologichnogo-suprovodu-uchasnikiv-osvitnogo-procesu-v-umovah-voennogo-stanu-v-ukrayini>.
10. Миронюк О. Емоційне вигорання педагогів під час війни. *Безпека і здоров'я учасників освітнього процесу в умовах сьогодення: зб. наук. ст. VI Всеукр. наук.-практ. онлайн конфер. (м. Суми, 16 листопада 2023 р.)*. Суми: ФОП Цьома С.П., 2023. С. 174-179.
11. Набока О. Лідерство в освіті в умовах кризи та невизначеності: адаптивні стратегії управління. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2025. № 2(108). С. 73–84. URL: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.2\(108\)2025.339512](https://doi.org/10.31865/2077-1827.2(108)2025.339512).
12. Уварова А. *Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти: посібник*. ЦІО «Про. Світ», 2019. 60 с. <https://knowledge.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/Vid-kerivnyka-do-lidera-praktychni-porady-dlya-dyrektoriv-shkil-ta-kerivnykiv-viddiliv-osvity.pdf>.

**Глеб СТАРУН,
Владислав САЛАГАЦЬКИЙ**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Ефективність бізнесу та результативність діяльності співробітників значною мірою залежить від професіоналізму менеджерів. Ця ж вимога відноситься і до освітніх організацій, включаючи всі щаблі освіти, починаючи від загального та закінчуючи вищим. Для ефективного вирішення як повсякденних, так і стратегічних багатопланових і комплексних завдань управлінський персонал компанії повинен володіти як спеціальними знаннями у певній галузі, а й «управлінськими знаннями», які охоплюють як управління підлеглими, так і управління собою.

Заклад вищої освіти – це система, що складається з сукупності взаємозалежних та взаємодіючих елементів. Для його роботи у «правильному напрямі», здійсненні необхідної суспільству, державі та особистості освітньої діяльності, потрібне ефективне управління ним.

До проблем чи недоліків управління окремих структурних підрозділів, що входять до складу навчального закладу, можна віднести наступне:

- Низька мотивація працівників. Це відбувається внаслідок кількох причин: підвищені вимоги до персоналу на тлі низької заробітної плати, часте виникнення конфліктних ситуацій, низький інформаційний супровід професійної діяльності.
- Немає чіткої ієрархії управління. Тут мається на увазі той факт, що вказівки, накази та розпорядження можуть поширюватися не через безпосередніх керівників, а в обхід їх. Співробітники не можуть зрозуміти, чиї вказівки мають пріоритет у разі розбіжностей.
- Немає довгострокових цілей. Довгострокового планування немає як такого. Дуже слабо розвинені горизонтальні та вертикальні канали поширення інформації.

Поряд із недоліками є й переваги. Хоча оплата праці адміністративного персоналу і низька, але розраховується з урахуванням вкладу кожного співробітника (час), що підвищує їх мотивацію.

Вирішення зазначених недоліків можливе при вдосконаленні системи управління як кожного підрозділу окремо, а й університетом загалом.

Перше: підвищення мотивації працівників. На поведінку співробітників інституту впливають в основному зовнішні чинники, такі як величина заробітної плати (премії або заохочення) і страх піддатися покаранню. Відповідно до теорії мотивації Маслоу внутрішні чинники у цьому разі відіграють менш значної ролі. У зв'язку з цим, для підвищення мотивації персоналу необхідно створити прозору систему оплати праці, встановити величину заробітної плати, ґрунтуючись на очікуваннях працівників та залежно від їхнього вкладу в результати діяльності підрозділу, забезпечити соціальні гарантії.

Також до мотивування належить соціально-психологічний метод, такий як моральне стимулювання, професійне та кар'єрне зростання.

Друге: підвищення доступності інформації та розподіл підпорядкованості. Свобода доступу до інформації для персоналу є одним із способів забезпечення прозорості діяльності організації. Нестача інформації породжує незадоволеність, страх і є найкращим живильним середовищем для чуток. Внаслідок цього можна сказати, що обізнаність персоналу про діяльність компанії відноситься до гігієнічних факторів з теорії Герцберга, і зниження рівня веде до незадоволеності співробітників.

Для повноти та чіткості виконання розпоряджень необхідна постановка чіткого розподілу підпорядкованості між керівниками та співробітниками. Співробітник повинен чітко розуміти, хто ним керує, і чиї поставлені завдання він виконує.

Третє: постановка довгострокових цілей. Багато проблем виникають між керівництвом та персоналом тому, що цілі визначені неточно та недостатньо точно. Сформульовані таким чином цілі призводять до розпорошення працівників у роботі і внаслідок цього збільшують їхню незадоволеність. Цілі мають бути сформульовані якомога конкретніше, докладніше і мають бути однозначно вимірюваними.

Четверте: залучення працівників до активної участі у діяльності підрозділу. Цей показник належить до системи нематеріальних стимулів мотивації персоналу. Багато співробітників навчального закладу відчують, що їхню трудову активність на благо компанії розуміють неправильно. Вони хочуть отримати великі права на участь у прийнятті рішень і брати на себе велику відповідальність за свою працю, вони хочуть відчути свою «потрібність», а не просто «виконавцями», яких можна в будь-який час замінити. Вони досить розумні та здатні для того, щоб у межах своєї сфери компетенції працювати та нести відповідальність самостійно. Тут ховається величезний потенціал продуктивності.

П'яте: своєчасне виявлення та зняття конфліктних ситуацій. Це пов'язане з тим, що конфлікт – це свідчення протиріччя між елементами системи, не дає можливості досягати загальної мети. Найкраща концепція конструктивного подолання конфліктів ґрунтується на спільному вирішенні проблеми, у співробітництві врегулювання конфліктів. Це спеціальна форма вирішення проблеми у комунікації, завдяки якій із конфлікту можна розвинути справжню співпрацю.

Шосте: розвиток персоналу. Недостатній рівень професіоналізму призводить до того, що рішення приймаються з урахуванням принципу: «з досвіду роботи». Для підвищення якості роботи та запобігання деградації фахівців потрібна своєчасна організація підвищення кваліфікації персоналу.

Сьоме: створення корпоративної культури. Корпоративна культура притаманна конкретному колективу, що характеризується неформальними правилами і законами. Корпоративність проявляється у процесі спільної педагогічної, наукової та іншої діяльності співробітників та професорсько-викладацького складу. Це програма професійної поведінки та спілкування, спрямована на реалізацію стратегії підрозділу та вишу загалом відповідно до сучасного рівня розвитку суспільства. Вона створює командний дух, спрямований на підвищення ефективності та продуктивності людських факторів.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АНДРАГОГІКИ І ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

**Сергій ДЕНЕЖНИКОВ,
Анастасія ДЕНИСОВА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

СМАРТ-ОСВІТА ЯК НОВА ПАРАДИГМА СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ

Одним із сучасних та затребуваних трендів соціального розвитку є розробка, впровадження та експлуатація смарт-технологій. В даний час суспільство стикається з різними проблемами, пов'язаними з технологіями та цифровими рішеннями, що відкривають нові можливості; однак, щоб зробити їх осмисленими, потрібні певні компетенції. Освіта може забезпечити набуття цих компетенцій, але для того, щоб досягти цього успіху, освітні науки повинні трансформуватися. Процес навчання з використанням технологій є однією з актуальних тем сьогодення, коли технології та цифрові рішення можуть використовуватися для різних цілей та радикально змінити середовище навчання.

Ідея смарт-педагогіки є новаторською та необхідною для подальшого розвитку, оскільки педагогіка є рушійною силою навчання. В умовах все більшого проникнення технічного прогресу, технологій та цифрових рішень в освітнє середовище є люди, які вважають, що внаслідок впровадження цифрових технологій в освіту здобувачі освіти не повною мірою залучені до процесу навчання та не беруть на себе відповідальність за накопичення своїх знань, тому що вони повністю залучені до технологій, які забезпечують можливість негайного доступу до інформації. Є думка, наприклад, що використання технологій робить людей лінивими. Технології звинувачують у багатьох проблемах, з якими ми стикаємося чи зіткнемося у найближчому майбутньому: наприклад, збільшення безробіття, зниження здатності та бажання вчитися, концентрації уваги тощо.

З іншого боку, спостерігається ефект захопленості, коли технології розглядаються як інструменти, які вирішують багато проблем; вони роблять процес навчання цікавим; студенти стають мотивованими; технології забезпечують швидке зростання знань та сприятимуть сталому розвитку та благополуччю суспільства. Слід визнати, що необхідні особливі зусилля для того, щоб кожен знав, як взаємодіяти з технологіями для навчання та розробки інноваційних рішень, які сприятимуть благополуччю та сталому розвитку. Для освіти це означає навчитися свідомо використовувати технології. В даний час технології самі по собі не можуть розвивати інновації і не можуть приймати рішення, якщо вони не розроблені людьми. Це підкреслює, на що має бути перетворений процес навчання, який виходить за межі часу та простору, щоб підтримати майбутні покоління у розвитку компетенцій, необхідних для життя та роботи в середовищі, багатому на технології.

Смарт-педагогіка може допомогти педагогам відповісти на питання, як підтримувати навчання в освітньому процесі, що трансформується, як впроваджувати технології в навчання для підтримки розвитку метапізнання, як підтримати накопичення знань, як підтримати розвиток цифрових компетенцій тощо. Все це вказує на необхідність обґрунтування нового напрямку смарт-педагогіки, що має на меті забезпечення розумного використання різних цифрових технологій [3, с. 72].

Технологічний прогрес поставив перед освітнім середовищем нові виклики, тому потрібно шукати відповіді на питання: як вчити краще? як можна підтримати здобувача освіти у процесі навчання? які компетенції потрібно розвивати? які компетенції потрібні вчителям? яку технологію слід використовувати чи використовувати?

На сучасному етапі аналізується роль педагогіки освіти і описуються ризики для когнітивного розвитку, які можуть виникнути внаслідок впровадження технологій без розуміння педагогічних принципів. Ці ризики можна пом'якшити за рахунок інтеграції технологій в освітній процес із використанням принципів смарт-педагогіки. Можливо визначити ідею розумної педагогіки для навчання з використанням технологій та пояснити, чому термін «розумна» був обраний для визначення педагогічних аспектів освіт-

нього процесу. Розумна педагогіка є рушійною силою технологічного навчання та позначається як необхідність передбачуваної аналітичної компетентності, що виникає у процесі навчання.

Дослідники характеризують розумну педагогіку як розумне викладання і розумне навчання в контексті цифрового світу, що швидко змінюється. У рамках теоретичної основ такого підходу автори посилаються на елементи концепції мережевого суспільства, «плинної» сучасності (тобто характеризується плавними неминучими змінами у всіх напрямках соціального розвитку) та парадигми мобільності, що містять тезу про змінний простір-час, в якому функціонує сучасна людина.

Реальність серйозного зсуву освітньої парадигми у напрямі четвертої промислової революції, яка називається Індустрія 4.0, і вимагає швидкого реагування через Інформацію 4.0. Нові технології та інфраструктура дозволяють персоналізувати навчання для кожного окремого здобувача освіти. Технологічні об'єкти перетворюються з інструментів або середовищ на персоніфікованих агентів, які допомагають вчителям оцінювати потенціал та прогрес кожного здобувача освіти і, зрештою, можуть приймати рішення за них. Педагогіку розглядають як науку, яка має справу з теоретичними концепціями та практичними освітніми підходами. Розумна педагогіка для цифрової трансформації, в якій штучний інтелект надаватиме розумних освітніх агентів, має враховувати те, як технології впливають на сприйняття реальності, пізнання та соціальні взаємодії. У першій чверті двадцять першого століття освіта базується на принципах природного навчання для нової педагогіки, орієнтованої на досягнення цілей у сфері сталого розвитку суспільства. Наголошується, що важливість вкладу фахівців різних наук у розвиток уявлення про навчальний простір та необхідність використання гуманістичного підходу до технологічного розвитку освіти [1, с. 12].

Метою дослідження сучасних педагогів є актуалізація поглядів на дидактичні практики в сфері освіти, що швидко змінюється. Автори обговорюють актуальну проблему зміни освітньої парадигми, в якій зрушення у свідомій освіті зумовлені як мінімум трьома чинниками: розширенням доступу до цифрових технологій у повсякденному житті здобувачів освіти та процесі викладання-навчання; реформування змісту освіти у напрямку набуття

компетенцій, актуальних для суспільного розвитку в двадцять першому столітті; відповідними змінами у професійній компетентності вчителів, які забезпечують особистісно-орієнтований підхід до навчання учнів, які, порівняно з учнями 25-річної давності співпрацюють та спілкуються по-іншому, мобільні, воліють діяти та приймати рішення самостійно. Концептуальне ядро дидактичних принципів навчання у контексті дидактичної компетентності вчителя оновлюється з метою реалізації усвідомленого, вираженого процесу викладання-навчання, викликаного, пронизаного та покращеного цифровими технологіями. Дослідник описує дидактичні принципи, які допоможуть педагогам забезпечувати узгодженість динамічного дидактичного процесу та нагадають педагогам, що, досягнувши гарного рівня цифрової готовності, можна демонструвати обмежену діяльність через непослідовну концептуалізацію цифрових компетенцій. Ці принципи орієнтовані на вчителя.

Дослідники наголошують, що зростання використання технологій в освітніх закладах неминуче, оскільки технології відкривають нові можливості для інноваційних способів навчання, використовуючи цифрові інструменти.

Дослідники вказують, що існує принаймні дві переваги належного використання цифрових технологій:

- використання відповідних віком технологій має покращувати навчальний процес з метою отримання учнями компетенцій із шкільних предметів;
- відповідні інструменти допомагають підтримувати увагу і мотивацію учнів, сприяють їхньому когнітивному розвитку, а не перешкоджають йому [2, с. 526].

Відомо, що людська поведінка багато в чому ґрунтується на мотивації. Протягом десятиліть дослідники намагалися описати мотиви у біологічних чи фізіологічних термінах, тоді як інші підкреслювали їхній когнітивний аспект у поведінці людей і, отже, у навчанні. Мотивація – головний чинник успішності навчання.

Зараз основна увага приділяється ролі стимулів у новому освітньому середовищі, наповненому передовими технологіями, та цінності гейміфікації у навчанні. У закладах освіти співіснують здобувачі освіти з різними стилями навчання, інтересами, мотивами та культурним тлом, а мультисенсорний підхід, що підтримується технологіями, здається, служить принципам диференційованого

навчання, надаючи можливість адаптувати процес до потреб кожного здобувача освіти.

Оскільки мобільні технології стають все більш багатограними та повсюдно використовуються в суспільстві, дослідники в галузі освіти приділяють все більшу увагу можливостям використання цих технологій в освіті. Зростаючий обсяг педагогічних досліджень у цій галузі показує, що традиційна педагогіка, як і раніше, домінує у сфері освіти і не відповідає різноманітним можливостям навчання, пропонованим з використанням мобільних технологій.

Наголошується на важливості відповідей на запитання «як», «де» та «коли» здійснюється викладання та навчання з використанням нових мобільних технологій. Нові «розумні» педагогічні прийоми, що використовують можливості, які пропонують мобільні технології, змінюють уявлення про освіту.

Динамічне мистецтво та технології як поле синтезу, конвергенції, взаємодії, критичної оцінки та практичного застосування чудово гармонують зі структурою навчальних програм, цілями, завданнями, принципами навчання та функціональними особливостями сучасної освітньої системи.

В основі розвитку динамічного, технологічно збагаченого навчального середовища лежить використання та створення цифрових матеріалів, при цьому здобувачі освіти беруть безпосередню участь у творчому процесі, діях, завданнях, публічному поданні та критиці.

Відповідаючи на питання про порушення кордонів та можливостей опосередкованого світу, сучасні дослідники відзначають символічну, репрезентативну роль мистецтва. Художні твори стимулюють сприйняття реальності, досліджуючи варіанти та трансформації, а здобувачі освіти досліджують, чому художники використовували певні техніки у процесі вільного експериментування. Особлива увага приділяється процесу, який є не теорією, а практичною діяльністю. Студенти за допомогою комп'ютерних програм створюють та відсікаються від ланцюгових реакцій, що відповідають панівним культурним стандартам.

Дослідники пропонують багато традиційних та новаторських способів, щоб зробити процес навчання більш розумним, активним та привабливим для учнів, при цьому залишаючись ефективним та результативним. Для будь-якого гіпотетичного використання ідеї

креативність вказує коли, як і в якому контексті її слід використовувати. Потім необхідно спланувати експеримент, щоб дізнатися, наскільки ефективною є педагогічна стратегія, і, зрештою, мати такий ресурс для конкретних дидактичних цілей. Педагогіка не повинна концентруватися лише на унікальних та ексклюзивних ресурсах, а має забезпечувати зв'язок з іншими ресурсами. Автори обговорюють питання про те, чи знадобляться смарт-педагогіці смарт-технології, акцентуючи на важливості ролі передових технологій, таких як штучний інтелект, у таких інноваційних сценаріях.

Навчання з використанням можливостей онлайн-платформ є одним із засобів організації технологічного процесу навчання. Концепція смарт-освіти гнучка і передбачає наявність значної кількості різноманітність мультимедіа, здатність швидко і просто налаштовуватися під рівень і потреби слухачів. Смарт-освіта має бути легко керованою, коли заклад освіти може забезпечувати гнучкість навчального процесу, інтегрованість, постійно вчитися зовнішніми джерелами.

Використання нових технологій зі «смарт» або їхнє розумне використання не може визначити характер утворення нового типу.

Перерахуємо технологічні розв'язки для освіти, які розглядаються як смарт:

- смарт-дошки;
- смарт-проектори;
- програмне забезпечення для створення та здійснення навчального контенту.

Виділимо основні засади смарт-освіти:

- використання актуальної інформації навчальної програми щодо вирішення навчальних завдань. Швидкість та обсяг інформаційного потоку у світі та професійній діяльності стрімко зростає. Навчальні матеріали необхідно доповнювати інформацією в режимі реального часу з метою вирішення практичних завдань до роботи в реальній ситуації.
- організація самостійної пізнавальної, дослідницької, проектної діяльності студентів. Цей принцип є ключовим у підготовці фахівців до творчого пошуку вирішення практичних завдань, самостійної інформаційної та дослідницької діяльності.

- реалізація навчального процесу у розподіленому середовищі навчання. Навчальне середовище сьогодні не обмежується територією університету чи системою дистанції навчання (LMS). Процес навчання має бути безперервним, включаючи навчання у професійному середовищі із застосуванням засобів професійної діяльності.
- взаємодія студентів із професійною спільнотою. Для впровадження смарт-освіти необхідна реалізація трьох основних складових: технологічної, організаційної, педагогічної. Розглянемо ці складові докладніше. Технологічна складова ґрунтується на інформаційних смарт-технологіях. Властивістю інформаційних технологій є інтерактивність, можливість персоналізації даних, здатність до інтелектуального аналізу даних, створення віртуальної особи користувача. У навчальному процесі можуть бути використані різноманітні мультимедійні можливості, що дозволяють створювати навчальний контент. Технології «смарт», з одного боку, дозволяють створювати «ефект присутності», з іншого – значно прискорити обмін контентом, змінювати його якість, можливість здійснення комунікації між учасниками навчального процесу. Організаційна складова смарт-освіти базується на ефективності використання смарт-технологій. Освітні програми повинні формуватися на основі профілювання навчання, з урахуванням індивідуальної освітньої траєкторії та можливо: специфіки міжкультурної комунікації; самореалізацію студента в інформаційному просторі з використанням засобів інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ); проектування електронних освітніх ресурсів та навчально-методичних комплексів для використання у Smart-education [3, с. 73-74].

Отже, смарт-освіта нині є парадигмою, що формується в освітньому процесі. Складова «смарт» визначає властивості системи або процесу, що виявляються у взаємодії з навколишнім середовищем, що реагує на зміни в системі освіти та здійснює адаптацію до них. Смарт-освіта є такою освітньою системою, яка покладена в основу освіти нового типу, що передбачає адаптивну реалізацію навчального процесу, в якому використовуються інформаційні смарт-технології. Використання сучасних ІКТ потребує зміни освітньої парадигми: перехід від традиційної моделі навчання до

електронного навчання (e-learning), а від нього до смарт-освіти (Smart-education). Головними цілями нової моделі освіти виступає створення середовища, що забезпечує максимально високий рівень конкурентоспроможної освіти за рахунок розвитку у слухача знань та навичок, на які пред'являє попит сучасне інформаційне суспільство, такими як здатність мислити критично, оперативне та якісне вирішення проблем, співробітництво, комунікація. У завдання SMART-університету входить підготовка фахівців, які мають комунікативні та інноваційні навички в сучасному суспільстві. Якість навчального процесу за рахунок застосування сучасних технічних засобів виходить на новий рівень. Як наслідок, підвищується ефективність процесу перетворення інформації на знання. Аналіз сучасних тенденцій розвитку вітчизняної освіти показує, що в Україні SMART-освіта застосовується у ряді великих університетів з використанням передових технологій, створенням електронних освітніх ресурсів, дослідженнями та розробкою нових інноваційних підходів у підготовці фахівців нової індустріалізації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Altinay, F., Dagi, G., Altinay, Z., & Altinay, M. (2020). Readiness to Online Learning: To Be A Smart University. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 12 (1Sup2), 09-14. <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup2/241>
2. Humennyi, O., Radkevych, O., & Radkevych, V. (2021). An Environmental Approach to Developing and Applying Smart Complexes of Academic Disciplines in Professional Training of Future Specialists. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(2), 516-539. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.2/434>
3. Shakhina I. Yu., Podzygun O. A., Petrova A. I., Gordiichuk G. B. Digitalization as a prospective direction of the contemporary education system. *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy*. 2022. Vyp. 63. pp. 65-77.

**Лариса КОРЖ-УСЕНКО,
Софія УСЕНКО**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ

Актуальність теми соціальних мереж у сучасній цифровій культурі зумовлена кардинальною трансформацією комунікативних практик, моделей соціальної взаємодії та форм виробництва і

засвоєння інформації. Упродовж останніх двох десятиліть соціальні медіа перетворилися з інструментів міжособистісного спілкування на складні екосистеми, що визначають інформаційні потоки, регулюють економічні процеси, впливають на політичні рішення та формують нові соціокультурні норми.

Проблематика соціальних мереж як феномену сучасної цифрової культури широко репрезентована в зарубіжних дослідженнях, серед яких ключовими є праці Sherry Turkle (Шеррі Таркл), що аналізує цифрову ідентичність і особливості взаємодії людини з технологіями; Manuel Castells (Мануель Кастельс), який розробив фундаментальну теорію мережевого суспільства й комунікативної влади; Zygmunt Bauman (Зигмунт Бауман), який у рамках концепції «рідкої модерності» описує трансформацію соціальних зв'язків під впливом цифрових технологій; Jos van Dijck (Йосе ван Дейк), яка досліджує платформенну культуру, алгоритмізацію та економіку даних; Clay Shirky (Клей Ширкі), що розглядає інтернет як середовище колективної дії; Nicholas Carr (Ніколас Карр), відомий аналізом впливу цифрових медіа на когнітивні процеси; Christian Fuchs (Крістіан Фукс), який розвиває критичну теорію соціальних медіа й цифрового капіталізму; Henry Jenkins (Генрі Дженкінс), який обґрунтував концепцію культури участі.

У вітчизняній науці проблематику соціальних мереж досліджують С. Була, М. Бутиріна, М. Зацерківна, О. Карпенко О., О. Колесник, І. Клименко, А. Коваленко, В. Наместник, О. Кузик, В. Халіманенко, які висвітлюють питання маніпулятивних стратегій, цифрової етики, алгоритмічної довіри, трансформацій комунікативних практик, економіки уваги та соціокультурних змін, спричинених цифровими платформами.

Цифрова культура, в межах якої функціонують соціальні мережі, характеризується гібридністю, швидкістю та переважанням візуальних і мультимодальних форм комунікації, які змінюють саму природу суспільних відносин. Розуміння соціальних мереж як багатовимірного феномену дозволяє глибше зрозуміти сучасні тенденції розвитку суспільства та розглянути інструменти його сталого цифрового майбутнього.

Упродовж останніх двох десятиліть соціальні медіа перетворилися з інструментів міжособистісного спілкування на складні екосистеми, що визначають інформаційні потоки, регулюють

економічні процеси, впливають на політичні рішення та формують нові соціокультурні норми (Мельник, 2021). Цифрова культура, в межах якої функціонують соціальні мережі, характеризується гібридністю, швидкістю та переважанням візуальних і мультимодальних форм комунікації, які змінюють саму природу суспільних відносин (Карпенко & Наместник, 2018). Соціальні мережі виконують низку важливих функцій, серед яких комунікативна, інтегративна, репрезентативна та інформаційно-трансляційна. Вони створюють умови для формування глобальних і локальних спільнот, підтримують практики самоідентифікації та надають інструменти для індивідуальної самопрезентації (Зацерківна & Халіманенко, 2024; Садовенко, 2024).

У соціальних мережах формується нова екологія комунікації, де значущими стають алгоритмічні механізми добору інформації, які визначають, що саме побачить користувач і які сенси будуть актуалізовані (Бутко, Федоренко & Книш, 2023). Алгоритми створюють ефект «персоналізованої реальності», що сприяє роздробленню інформаційного простору та появі різних версій соціальної дійсності. Особливого значення набуває вплив соціальних мереж на соціально-політичні процеси. Вони стали інструментом мобілізації громадськості, платформою для вираження громадської думки й механізмом поширення суспільно важливої інформації (Мельник, 2021; Карпенко & Наместник, 2018).

Цифрова культура сформувала нові режими самопрезентації та ідентичності. Людина конструює власний цифровий образ через публікації, фотографії, реакції, участь у спільнотах та взаємодію з іншим контентом. Формування онлайн-ідентичності відбувається у ситуації постійного нагляду – як з боку інших користувачів, так і з боку платформ, що збирають та аналізують дані. Особистість стає прозорою, а приватність – умовною, що породжує питання про межі цифрової автономії людини (Карпенко & Наместник, 2018). Водночас соціальні мережі сприяють розширенню можливостей самореалізації: вони відкривають доступ до освітніх програм, інформаційних ресурсів, творчих платформ та громадянських ініціатив (Зацерківна & Халіманенко, 2024).

Не менш важливим є економічний вимір соціальних мереж. Платформи стають каналами маркетингу, реклами та електронної

комерції. Користувачі створюють економічну цінність через контент, лайки, коментарі та перегляди. Економіка уваги перетворює їхній час на товар (Недошитко, Біловус & Вількова, 2023).

У контексті розвитку цифрової культури важливим аспектом є формування нових практик цифрової етики, які визначають припустимі форми поведінки користувачів і межі відповідальності платформ (Бутко, Федоренко & Книш, 2023). Етичні стандарти потребують оновлення через зростаючий обсяг даних і складність алгоритмів.

Ще одним важливим виміром функціонування соціальних мереж є трансформація інститутів довіри: у цифрових середовищах довіра дедалі частіше покладається на алгоритмічні рекомендації, а не на традиційні інституції, що створює індивідуалізовану й нестабільну довіру (Мельник, 2021).

На завершення слід підкреслити, що соціальні мережі як феномен сучасної цифрової культури мають амбівалентний характер: з одного боку, вони сприяють демократизації, творчості та громадській активності; з іншого – породжують загрози приватності, дезінформації й поляризації. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці комплексних методів аналізу цифрових взаємодій, еволюції цифрової культури в умовах глобальних трансформацій та формуванні онлайн-ідентичності освітян.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мельник, А. (2021). Зміни у цифрових комунікаціях в Україні у період появи соціальних мереж. *Економіка та суспільство*, (25), 81–95.
2. Карпенко, О., & Наместник, В. (2018). Цифрова культура: соціальна сутність та комунікативні складові. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, (2), 34–46.
3. Зацерківна, М., & Халіманенко, В. (2024). Соціальні мережі як ефективне середовище в освітньому процесі. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 7(1), 46–57.
4. Садовенко, С. М. (2024). Соціальні мережі як інструмент популяризації нематеріальної культурної спадщини регіонів України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, (3), 21–31.
5. Бутко, Л. В., Федоренко, С. А., & Книш, М. О. (2023). Соціальні мережі як платформа для маніпуляції: вітчизняний досвід. *Вісник Харківської державної академії культури*, 51–63.
6. Недошитко, І., Біловус, Л., & Вількова, Т. (2023). Соціальні мережі як рекламний ресурс сучасної бібліотеки. *Вісник Книжкової палати*, 37–42.
7. Поплавський, М. (2020). Соціальні мережі як культурно-просвітницький ресурс. *Український інформаційний простір*, 58–67.

Анна ВАСЮК

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології,
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗУМІННЯ ТВОРЧОЇ ОСОБИСТОСТІ ПЕДАГОГА І МЕХАНІЗМУ ЇЇ РОЗВИТКУ

Нові умови соціального життя та освіти змінили вимоги до особи фахівця. Крім професійної компетентності, особливу значущість у його діяльності набуває здатність вирішувати нестандартні, творчі завдання. Це потребує посилення творчої складової навчального процесу.

Особлива відповідальність за реалізацію нових аспектів освітнього процесу покладається на педагога (вчителя, викладача, вихователя). У низці досліджень останнього часу переконливо показано, що творча особистість педагога є чи не вирішальною умовою розвитку творчих потенціалів учнів (школярів, студентів, вихованців). Крім того, в Концепції духовно-морального виховання школярів описаний моральний виховний ідеал – вільна, творча, ініціативна особистість, що саморозвивається. Таку особистість морального, відповідального, ініціативного та компетентного громадянина може виховати лише творчий, професійний, високо духовно-моральний педагог. Однак цілісного уявлення про структуру особистісного потенціалу та творчих можливостей педагога, шляхи та психологічні механізми їх розвитку в сучасній педагогічній психології не вироблено.

Крім того, як показує аналіз стану проблеми, що вивчається, переважання когнітивного підходу до вивчення творчості висуває сьогодні як актуальний особистісний підхід до проблеми та постановку питання про творчий потенціал особистості.

Що стосується педагогічної діяльності, з одного боку, що характеризується принципово комунікативною природою, а з іншого - безпосередньо пов'язаною з духовно-моральним вихованням особистості, розробка проблем творчості і творчого потенціалу особистості має особливе значення питань, що стосуються понять соціальної, професійної, комунікативної, духовної, моральної креативності, їх структури, функцій та механізмів розвитку у підготовці педагогів, відсутність теоретичних узагальнень та

фундаментальних теоретико-експериментальних досліджень творчої особистості педагога суттєво ускладнюють побудову освіти, орієнтованої на розвиток творчої особистості спеціаліста та професіонала. Все це визначає високу соціальну, наукову та практичну актуальність та значущість дослідження даної проблеми.

Ми вважаємо, що розвиток творчої особистості педагога забезпечується системним розвитком якостей, що становлять його особистісний потенціал. При цьому центральною ланкою особистісного потенціалу творчої особистості, що забезпечує інтеграцію різних її властивостей та здібностей у процесі творчої активності, є творчий потенціал. Психологічним механізмом розвитку творчої особистості педагога виступає система умов та факторів, що забезпечують взаємодію творчого потенціалу з іншими компонентами особистісного потенціалу у різних сферах творчої активності педагога. В основі цього розуміння лежать наведені нижче уявлення про особистісний потенціал, психологічний механізм його розвитку та сфери актуалізації творчої активності педагога.

Особистісний потенціал – це система властивостей особистості, що становлять основу професійно-особистісного розвитку та забезпечують відповідний рівень досягнень педагога у професійній підготовці та подальшій педагогічній діяльності. Особистісний потенціал розглядається в контексті професійної діяльності та складається з наступних основних компонентів, кожен з яких, у свою чергу, може бути системно розглянутий як потенціал:

- 1) інтелектуальний потенціал (система знань, умінь, навичок, уявлень, світогляду, пізнавальних здібностей особистості);
- 2) ціннісний потенціал (система професійних цілей, цінностей та орієнтацій, соціально-психологічних установок);
- 3) творчий потенціал (можливість творити, знаходити та створювати нове у професійній діяльності, діяти оригінально та нестандартно). Творчий потенціал є системною інтегральною якістю особистості;
- 4) комунікативний потенціал (здатності спілкування, розуміння та взаєморозуміння, здатність до оволодіння спілкуванням, комунікативні якості, вміння та навички);
- 5) художньо-естетичний потенціал (система художньо-естетичних потреб, форм та способів їх задоволення);

6) емоційний потенціал (система емоцій та почуттів у забезпеченні ефективності різноманітних психічних функцій людини та можливості їх творчого використання);

7) духовно-моральний потенціал (система смислів і смисложиттєвих орієнтацій, духовно-моральних цінностей, життєвих позицій та моральних установок особистості в системі загальнолюдських моральних норм).

Творчий потенціал особистості педагога – це системна, інтегральна якість особистості, яка дає їй можливість творити, творити, знаходити нове, приймати рішення та діяти оригінально та нестандартно. Ця система включає наступні структурні компоненти:

- мотиваційний компонент виражає рівень і своєрідність інтересів і захоплень особистості, зацікавленість та активність її участі в творчій діяльності, що домінує роль пізнавальної мотивації;
- інтелектуальний компонент виражається в оригінальності, гнучкості, адаптивності, швидкості та оперативності мислення; легкості асоціацій; у рівні розвитку творчої уяви та у використанні його прийомів; у рівні розвитку спеціальних здібностей;
- емоційний компонент характеризує емоційне ставлення особистості до процесу та результату творчої діяльності, емоційний настрій на неї, емоційно-образні характеристики психіки та переживань;
- вольовий компонент характеризує здатність особистості до необхідної саморегуляції та самоконтролю; якості уваги; самостійності; здатність до вольової напруги, спрямованість до мети творчої діяльності, вимогливість до результату своєї творчості;
- духовно-моральний компонент характеризує здатність особистості розрізняти й обирати справжні моральні цінності та слідувати їм у житті.

Останній компонент інтегрує у структурі творчого потенціалу особистості педагога, висловлюючи моральну природу педагогічної праці. Названі компоненти творчого потенціалу педагога взаємно пов'язані між собою та з цілісною його структурою.

Під психологічним механізмом розвитку творчої особистості педагога ми розуміємо систему факторів та умов, які забезпечують

взаємодію творчого потенціалу з іншими компонентами особистісного потенціалу у професійній педагогічній діяльності та інших сферах творчої активності особистості.

**Фей ЦЗЯ,
Сюй СЯН,
Хунюань Лі**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРІГАЮЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

У даний час навчальні заклади несуть відповідальність за стан здоров'я своїх вихованців та проводять значну роботу щодо його збереження та зміцнення. Основним організаційним напрямом цієї діяльності є організація служби здоров'я, або служби медико-психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу, мета якої - сприяння адміністрації та педагогічному колективу навчального закладу у створенні умов, що гарантують охорону та зміцнення здоров'я учнів.

Створення даної структури сприяє взаємодії педагогів, психологів, медичних та соціальних працівників навчального закладу у спільній здоров'язберігаючій діяльності. Накопичено певний практичний досвід діяльності аналогічних служб, проте говорити про їх розвинену інфраструктуру не доводиться: у навчальні заклади дані служби впроваджуються досить складно, їхня діяльність відрізняється за своїми завданнями, напрямками, складом учасників. Основна причина такого становища - невирішені проблеми, що стосуються основних організаційно-педагогічних умов, що забезпечують діяльність служб здоров'я. Недостатньо чітко розкрито організаційну діяльність, що полягає у розподілі між окремими фахівцями з одночасною фіксацією зв'язків з-поміж них завдань, необхідні досягнення цілей служби.

З урахуванням стійкої тенденції до погіршення стану здоров'я підростаючих поколінь, є доцільним, з урахуванням наявного досвіду роботи та нормативно-правової бази, впровадити в навчальні заклади служби медико-психолого-педагогічного супроводу

освітнього процесу. Слід зазначити, що у зв'язку з різноплановістю та суперечливістю наявних моделей, відсутністю концептуальної розробленості організаційної структури виникає необхідність розробки універсальної структурно-функціональної моделі даної служби, обґрунтувати та визначити організаційно-педагогічні умови забезпечення процесу управління здоров'язберігаючою діяльністю в умовах навчального закладу.

У науково-педагогічній літературі модель сприймається як система об'єктів чи знаків, яка відтворює деякі істотні властивості системи-оригіналу, спрощує структуру оригіналу, що служить узагальненим відображенням явища. З погляду характеру досліджуваних та відтворюваних зв'язків виділяють різні види моделей. Так, структурна модель є результатом системного підходу у моделюванні об'єктів та явищ. Особливість структурних моделей у тому, що вони менше прив'язані до самого об'єкта, ніж інші моделі. Функціональна модель імітує поведінку (функції) оригіналу. При цьому функції є однією з суттєвих характеристик системи, яку представляє дана модель. Змішана модель поєднує ознаки різних моделей. Нами використана структурно-функціональна модель, заснована на побудові блочно-цільових структур, що формуються за матричним типом управління, що дозволяє детально розглянути складові та функції системи, показати взаємозв'язки структур, що її організують.

При побудові структурно-функціональної моделі служби здоров'я необхідно розглянути основні поняття та положення теорії управління. Так, поняття «організація» має кілька значень: 1) внутрішня впорядкованість, узгодженість взаємодії більш менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлених його будовою; 2) сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; 3) об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на основі певних процедур і правил. У літературі по загальним аспектам управління термін «організація» вживається, зазвичай, у різних сенсах. По-перше, як певна властивість, що полягає в раціональному поєднанні та упорядкуванні всіх елементів певного об'єкта. У цьому сенсі «організація» може розглядатися як процес взаємодії людей для досягнення мети. По-друге, організація тлумачиться як сам об'єкт, що володіє певним чином упорядкованою структурою. В

даному випадку це не що інше, як якась спільнота (об'єднання) людей, які об'єднують зусилля для досягнення того, що неможливо досягти поодиноці. Таким чином, у філософському сенсі організація як властивість / процес є змістом, у той час як організація як об'єкт / співтовариство - не що інше, як форма даного змісту.

Оскільки для вирішення складних завдань, пов'язаних зі здоров'язбереженням, необхідне залучення всього педагогічного колективу та впорядкування його діяльності, то при оптимальному варіанті «упорядкована діяльність» стане значно ефективнішою, якщо здійснюватиметься в рамках певної «спільноти». У нашому дослідженні дана спільнота (служба здоров'я) сприймається як організація, з усіма властивими їй характеристиками.

Для всіх форм організації в менеджменті та теорії організації характерні наступні положення: наявність не менше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи; наявність хоча б однієї мети, спрямованої на задоволення потреб чи інтересів людини чи суспільства, яку приймають як загальну члени цієї групи; наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх цілей; наявність сукупності функціональних положень та ролей; формалізація значної частини цілей та відносин; отримання додаткового продукту різних формах.

Тісно пов'язане з організацією поняття «управління», що виступає умовою існування та системотворчою ознакою організації. Методологічна база для дослідження проблем управління була закладена на початку ХХ століття і пов'язана з іменами М. Вебера, Н. Вінера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона та ін. Дослідники виділяють три види управління – соціальне, біологічне та технічне. Управління освітніми системами відноситься до соціального вигляду: вплив на суспільство з метою його впорядкування та збереження якісної специфіки.

Питаннями управління та розвитку освітніх систем займаються вітчизняні вчені: управління розглядається ними як інтегрований процес, стрижень якого – розробка наукових засад управління навчальним процесом. У педагогічних словниках управління сприймається як взаємозалежна сукупність циклічно повторюваних процесів вироблення та здійснення рішень, орієнтованих на стабільне функціонування та ефективний розвиток системи та її частин. Наприклад, вибудовуючи «будівлю управління», А. Файоль

розчленував адміністративну функцію на первинні елементи, назвавши їх основними функціями управління: планування – взаємозалежна, об'єднана загальними цілями система практичних заходів; організація – продуманий устрій, структура установи та її функція; контроль – перевірка, процес отримання інформації про хід та результати.

Стосовно служби здоров'я достатньо виділити функції планування, організації, контролю, нововведення, цілепокладання, які мають виконуватися відповідно до основних принципів внутрішньо-шкільного управління, а саме: оптимальне співвідношення централізації та децентралізації; єдність єдиноначальності та колегіальності; раціональне поєднання прав, обов'язків та відповідальності.

З позиції системного підходу будь-яка організація – це відкрита система. Сутність даного підходу - дослідження найбільш загальних форм організації, зокрема вивчення елементів системи, взаємодій між ними, і навіть процесів, що пов'язують частини системи з цілями. Основні частини системи пов'язані один з одним певними організаційними формами, до яких, насамперед, належать формальні та неформальні структури, канали комунікації та процеси прийняття рішень. Система не тільки не визначається однозначно властивостями елементів або їх груп і не зводиться до них, а й самі елементи детермінуються цілим і в його рамках набувають свого функціонального пояснення та виправдання. Теорія систем стала методичною основою більшості досліджень внутрішньошкільного управління: фахівці з теорії управління освітою показали перспективність розгляду навчального закладу як системи, оскільки даний підхід дозволяє ясніше та чіткіше побачити взаємозв'язки її елементів, виявити загальну структуру, визначити ієрархію, складові. Кожен елемент системи може виконувати своє функціональне призначення, якщо взаємодіятиме з іншими її елементами. У плані нашого дослідження служба здоров'я як система (організація) є сукупністю пов'язаних між собою взаємодіючих елементів, які зв'язки визначають особливості структури загалом. Цілісність системи залежить від її цілеспрямованості, повноти набору компонентів, якості кожного компонента та повноти зв'язків між ними. Інтеграція є загальною ознакою всіх систем і постає як результат, що отримується при взаємодії компонентів, що входять до системи та залежить від рівня цілісності системи.

**Іван ГЕРАСИМЕНКО,
Олена КОЗЛОВА,
Оксана СКОРОБАГАТСЬКА**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В СУЧАСНІЙ ШКОЛІ

Статтю присвячено аналізу персоналізованого навчання як ключового компонента цифрових трансформацій в сучасній школі. Розглядаються теоретичні основи персоналізації, її переваги та виклади впровадження, роль цифрової компетентності педагогів та учнів. На основі наукових досліджень вітчизняних науковців визначено ключові компоненти персоналізованого навчання, цифрові технології для його реалізації та рекомендації для впровадження.

Ключові слова: персоналізоване навчання, цифрові трансформації, інформаційно-комунікаційні технології, цифрова компетентність, індивідуалізація

Персоналізоване навчання в контексті цифрових трансформацій є однією з найактуальніших проблем розвитку освіти України. За умов реформування освіти, особливо в контексті Нової Української Школи (НУШ), персоналізація розглядається як комплексна трансформація, яка адаптує освітній процес до індивідуальних потреб кожного учня з використанням цифрових технологій (Колеснікова & Харченко, 2024).

Актуальність теми набула особливої значущості під час пандемії COVID-19 та військової агресії проти України, коли заклади освіти змушені були адаптуватися до дистанційного та змішаного навчання (Корнят та ін., 2022). Ці умови спонукали педагогів до впровадження персоналізованих підходів з використанням цифрових засобів та створення гнучких форм організації (Панів, 2020). Інтеграція персоналізованого навчання в освітній процес потребує ретельного вивчення та системного підходу.

Персоналізоване навчання передбачає адаптацію змісту, методів та темпу до індивідуальних потреб, здібностей та інтересів учнів. За визначенням вітчизняних дослідників, ключові напрями персоналізації включають (Ялліна & Дрозд, 2024):

- забезпечення доступу до цифрових технологій та гнучких платформ;

- розроблення адаптивних навчальних траєкторій на основі індивідуальних результатів;
- впровадження інноваційних цифрових засобів для диференціації;
- розроблення якісного цифрового контенту та ресурсів;
- розвиток дистанційних і змішаних форм навчання;
- підвищення цифрових компетентностей учасників освітнього процесу;
- формування навичок безпечного користування цифровими технологіями.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій робить навчання більш гнучким та дозволяє створювати індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти, враховуючи їх особисті потреби та інтереси, що сприяє підвищенню ефективності освітньої взаємодії (Колеснікова & Харченко, 2024).

Персоналізоване навчання виникло як трансформаційний підхід у сучасній освіті, який передбачає адаптацію навчального досвіду відповідно до потреб, уподобань та здібностей окремих учнів (Ялліна & Дрозд, 2024). Це не просто індивідуалізація в розумінні прилаштування навчання до конкретного учня, а певна форма організації навчального процесу з врахуванням найбільш значних індивідуально-неповторних властивостей особистості учнів (Ялліна & Дрозд, 2024).

Персоналізоване навчання здійснюється як процес планування або прийняття рішень для кожного учня окремо з використанням інформації від учнів з метою розроблення індивідуальних навчальних планів і рішень (Ялліна & Дрозд, 2024). Основні компоненти персоналізованого навчання включають адаптивні навчальні шляхи, розвиток на основі компетенції та залучення учня як активного суб'єкта навчальної діяльності (Ялліна & Дрозд, 2024).

Ключові характеристики персоналізованого навчання охоплюють (Ялліна & Дрозд, 2024):

- цілі, спрямовані на підвищення залученості та успішності учнів;
- диференціацію з акцентом на задоволенні індивідуальних навчальних потреб, інтересів та устремління;
- гнучкість, як здатність змінюватися відповідно до мінливих потреб;

- змінний темп, що визнає різні темпи прогресу людей;
- вибір та голос учня, надаючи можливість вибирати зміст, темп, місце навчання та формат завдань на основі своєї мети та інтересів.

У контексті реформи НУШ персоналізоване навчання спрямоване на забезпечення індивідуального підходу до кожного учня та розвиток ключових компетентностей (Ялліна & Дрозд, 2024). Вчителі мають адаптувати навчальний процес під індивідуальні потреби учнів, забезпечуючи розвиток їхніх сильних сторін та підтримку в тих сферах, де потрібна додаткова допомога.

На основі аналізу сучасних тенденцій, науковці виокремлюють наступні категорії цифрових технологій для підтримки персоналізованого навчання (Ялліна & Дрозд, 2024):

1. Системи управління навчанням (LMS) – платформи, такі як Canvas, Blackboard та Moodle, дозволяють організувати та надавати персональний контент, відстежувати прогрес учнів та налаштовувати навчальний досвід.
2. Адаптивні навчальні платформи – інструменти, такі як Khan Academy та ALEKS, забезпечують оцінювання в реальному часі та зворотний зв'язок, коригуючи зміст на основі успішності учнів.
3. Інтерактивне моделювання – PhET Interactive Simulations, Labster та інші надають диференційований досвід навчання для різних рівнів складності.
4. Віртуальна та доповнена реальність – VR і AR можуть імітувати реальні сценарії, роблячи абстрактні концепції більш відчутними та привабливими.
5. Гейміфікація та освітні ігри – Duolingo, Minecraft Education Edition, Kahoot – включення ігрових елементів для підвищення залучення та мотивації.
6. Штучний інтелект – системи навчання на основі ШІ, такі як MATHia від Carnegie Learning, забезпечують персоналізоване навчання та зворотний зв'язок.
7. Інструменти цифрової оцінки – платформи, такі як Kahoot, Formative та інші, дозволяють проводити оцінювання в реальному часі.
8. Електронні підручники – цифрові версії підручників, які надають учням доступ до широкого спектру ресурсів, адаптованих до їхнього темпу та стилю навчання (Ялліна & Дрозд, 2024). Вчителі

можуть призначати різні рівні складності для вправ або рекомендувати додаткові мультимедійні ресурси. Використання електронних підручників дозволяє вчителям відстежувати у реальному часі прогрес і залученість учнів, безпосередньо налаштовувати вміст та виявляти прогалини в навчанні (Ялліна & Дрозд, 2024).

Цифрові інтерактивні технології представляють собою новочасний різновид комп'ютерних технологій, які дозволяють користувачам взаємодіяти з інформацією та отримувати результати в режимі реального часу (Швардак, 2023). До апаратних засобів належать інтерактивні дошки, планшети, смартфони та сенсорні екрани (Швардак, 2023). До програмних засобів входять віртуальна реальність, доповнена реальність, інтерактивні візуалізації даних, цифрові ігри та вебквести (Швардак, 2023).

Основні переваги використання цифрових інтерактивних технологій у школі включають (Швардак, 2023):

- забезпечення доступу до широкого спектру освітніх ресурсів: відеоуроків, інтерактивних вправ та ігор, електронних підручників;
- стимулювання активної пізнавальної діяльності та розвиток критичного мислення;
- підвищення мотивації до навчання, оскільки цифрові технології можуть бути більш захоплюючими та цікавими;
- покращення комунікації між учителем та учнем, а також співпраці між учнями;
- реалізація різних способів сприйняття інформації (візуальні, аудіальні та кінестетичні способи);
- індивідуалізація та диференціація навчання.

Однак необхідно враховувати й потенційні ризики та виклади використання цифрових технологій: виникнення залежності від технологій, можливість відволікання від навчання, зниження соціальної взаємодії, питання безпеки та конфіденційності інформації (Швардак, 2023).

Цифрова компетентність педагога визначається як сукупність знань, умінь, здібностей та показників застосування цифрових технологій для комунікації та професійного розвитку (Миронова та ін., 2023). Це не лише технічні навички, але й глибоке розуміння того, як інтегрувати цифрові інструменти в педагогічний процес для підвищення якості навчання (Миронова та ін., 2023).

На думку вітчизняних дослідників, розвиток цифрової компетентності педагогів можливий за умови використання таких технологій та методів (Миронова та ін., 2023): інтегрованого навчання, Project-Based Learning (PBL), Inquiry-Based Learning (IBL), колаборативного навчання, технологій перевернутого класу, віртуальної та змішаної реальності.

Роль цифрових компетентностей у сучасній освіті полягає в (Миронова та ін., 2023):

1. Забезпеченні доступу до інформації та розвитку інформаційної грамотності.
2. Розвитку нових методів навчання, які забезпечують більшу взаємодію та підвищують мотивацію.
3. Підвищенні якості навчання через розробку інтерактивних матеріалів та завдань.
4. Підготовці до майбутньої кар'єри в цифровому світі.

Змінюється роль учителя у контексті персоналізованого навчання. Вчителі переходять від ролі передавача знань до ролі наставника, тьютора та аналітика даних (Ялліна & Дрозд, 2024). Вони мають розвивати міцні відносини з учнями, щоб зрозуміти їхні індивідуальні потреби та інтереси (Ялліна & Дрозд, 2024).

Незважаючи на значні переваги, впровадження цифровізації супроводжується серйозними викликами.

Один із найбільших викликів полягає в нерівномірному доступі до технологій та інтернету для різних груп учнів, що розширює розрив у можливостях навчання (Ялліна & Дрозд, 2024). Учні з малозабезпечених сімей та ті, хто проживає у сільській місцевості, часто мають обмежений доступ до необхідного обладнання.

З ростом використання онлайн-платформ виникають питання щодо захисту персональних даних учнів та педагогів (Ялліна & Дрозд, 2024). Школи мають розробляти відповідну політику та процедури для забезпечення кібербезпеки.

Необхідність розроблення та впровадження якісних цифрових ресурсів залишається актуальною проблемою (Колеснікова & Харченко, 2024). Не всі електронні матеріали задовольняють педагогічні стандарти якості.

За результатами досліджень, тривале використання дистанційного навчання може призвести до зниження якості усного мовлення та готовності до вербальної комунікації, а також відсутності

постійного реального спілкування педагога та учнів (Корнят та ін., 2022).

Недостатня готовність вчителів до використання цифрових технологій у професійній діяльності залишається серйозною проблемою, що потребує методичної підтримки та практичних тренінгів (Колеснікова & Харченко, 2024). Вчителі потребують не лише технічних навичок, але й розуміння педагогічних аспектів цифровізації.

Складність, трудомісткість та тривалість організації процесу персоналізованого навчання, необхідність значних часових витрат на створення якісних онлайн-тренінгів та електронних посібників становлять значні бар'єри для впровадження (Корнят та ін., 2022; Ялліна & Дрозд, 2024).

Важливо збереження реального спілкування та колаборації між учнями та вчителями, оскільки надмірна цифровізація може негативно вплинути на соціальний розвиток учнів (Ялліна & Дрозд, 2024).

На основі аналізу досліджень сформулюємо напрями ефективного впровадження цифровізації (Швардак, 2023; Ялліна & Дрозд, 2024):

1. Створення відповідної інфраструктури – розширення доступу до високошвидкісного інтернету, забезпечення шкіл сучасним обладнанням та якісним програмним забезпеченням (Швардак, 2023). Це потребує значних інвестицій як з боку держави, так і місцевих органів влади.
2. Розроблення якісних цифрових ресурсів – створення електронних підручників, онлайн-курсів та інтерактивних матеріалів з урахуванням принципів персоналізації (Ялліна & Дрозд, 2024). Такі ресурси повинні враховувати різні стилі навчання та потреби учнів.
3. Підготовка педагогічних кадрів – проведення практичних занять, тренінгів та тьюторіалів для розвитку цифрової компетентності вчителів (Миронова та ін., 2023); залучення педагогів до професійних спільнот та методичних об'єднань.
4. Методична підтримка – надання методичних матеріалів та практичних рекомендацій для вчителів щодо використання цифрових технологій у навчальному процесі (Панів, 2020). Педагогам необхідна постійна підтримка та консультації під час впровадження нових технологій.

5. Активне залучення учнів – забезпечення можливості учнів створювати цифровий контент та активно брати участь в навчальному процесі (Ялліна & Дрозд, 2024). Це сприяє розвитку їхньої творчості та критичного мислення.
6. Забезпечення безпеки – дотримання практики захисту приватності та кібербезпеки; навчання учнів та педагогів основам цифрової безпеки (Швардак, 2023). Школи мають розробляти та впроваджувати політику захисту даних.
7. Зберігання балансу – сприймання цифрових технологій як допоміжного інструменту, а не заміни традиційним методам навчання (Швардак, 2023); забезпечення постійного реального спілкування та взаємодії (Панів, 2020). Бібліотеки, лабораторії та спортивні зали залишаються невід'ємною частиною навчального закладу.

Персоналізоване навчання в контексті цифрових трансформацій є ключовим напрямом розвитку сучасної школи. За результатами наукових досліджень цифровізація у поєднанні з персоналізацією підвищує якість освіти, забезпечуючи гнучкість, індивідуалізацію траєкторій та розвиток цифрової компетентності учнів і педагогів. Успіх залежить від інфраструктури, якісних ресурсів, підготовки вчителів та активного залучення учнів. Цифрові технології мають бути допоміжним інструментом, зберігаючи баланс з традиційними методами навчання. Ефективне впровадження персоналізованого навчання потребує комплексного підходу та системної підтримки уряду, закладів освіти та педагогічної спільноти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колеснікова, І., & Харченко, Г. (2024). Цифровізація освітнього процесу в Новій українській школі. *Нові технології навчання*, 98, 11–25. <https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.11>
2. Корнят, В. С., Романишин, Ю. Л., & Голярдик, Н. А. (2022). Цифровізація освіти України: перспективи та ризики сьогодення. *Інноваційна педагогіка*, 53(1), 155–170. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/53.1.30>
3. Миронова, Л. А., Брюховецька, І. В., & Семеняко, Ю. Б. (2023). Цифрова компетентність педагога як важлива складова підготовки здобувачів до сучасного цифрового світу. *Інноваційна педагогіка*, 59, 233–247. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/59.50>
4. Панів, А. О. (2020). Нова українська школа: інформаційно комунікативні технологій в умовах карантину. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 191, 135–138. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2020-1-191-135-138>
5. Швардак, М. В. (2023). Цифрові інтерактивні технології в освітньому процесі початкової школи. *Мукачівський державний університет*, 1–89. http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9976/1/DIGITAL_INTERACTIVE_TECHNOLOGIES.pdf

6. Ялліна, В. Л., & Дрозд, М. П. (2024). Персоналізоване навчання: визначення, роль вчителя та підручника, цифрові технології. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 94(5), 16–20. <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.94.3>

Віталій ГОРИЙ

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С. Макаренка*

ОПИСОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТУ

Організаційна культура як предмет дослідження довгий час залишається актуальною для широкого кола як вітчизняних, так і зарубіжних вчених різних предметних областей.

У дослідженнях зарубіжних вчених університет розглядається як цілісне утворення, яке здатне створювати власні цінності, що дозволяють йому бути успішним у конкурентному середовищі. Організаційна культура університету зрештою сприяє вихованню та підготовці конкурентоспроможного фахівця з активною життєвою позицією. Не можна не погодитися з тим, що кожен співробітник повинен почуватися частиною організації, відчувати причетність до спільної справи. Прихильність керівництва та викладачів до свого університету чи факультету здатна впливати і на академічну успішність студентів.

Взявши за основу запропоновані американськими дослідниками Ф. Харрісом та Р. Мораном якісні характеристики організаційної культури ми використовуємо результати проведеного нами дослідження із засобів включеного спостереження, опитувань співробітників та студентів. Отже, представимо цю описову модель організаційної культури освітньої організації з прикладу Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка університету.

1. Комунікаційна система та мова спілкування. Комунікаційний процес умовно поділяється на взаємодію кількох статусно-професійних груп:

- найвище керівництво – завідувачі кафедр;
- Вище керівництво – співробітники які забезпечують підрозділів;

- завідувачі кафедр – викладачі;
- викладачі – студенти, найвище керівництво – студенти;
- спілкування серед студентів.

Комунікації здійснюються по горизонталі та по вертикалі, носить переважно формальний характер.

Неформальне спілкування властиве лише малим групам серед співробітників чи серед керівництва, чи серед викладачів. Найрідкісніші комунікації спостерігаються між вищим керівництвом та викладачами та вищим керівництвом та студентами. Щодо комунікацій серед студентів, вони представлені формальним спілкуванням у процесі діяльності профкому студентів, у роботі студентських рад університету та факультетів, а також у роботі штабу студентських загонів. У структурі комуникативного процесу неформальне спілкування студентів займає набагато більше місце, вони спілкуються на навчальних заняттях, у процесі підготовки та проведення університетських заходів, у гуртожитку, у спортивних секціях та творчих гуртках. Основою електронної комунікації в університеті є автоматизована корпоративна інформаційна система. Для організації дистанційного навчання та встановлення комунікацій між викладачем та студентом у 2019-2020 навчальному році було використано декілька платформ: особистий кабінет викладачі та студента на сайті університету, система електронного навчання Moodle, Microsoft Office 365 та інші.

2. Зовнішній вигляд, одяг та уявлення себе на роботі. В освітній організації існують певні вимоги до зовнішнього вигляду викладачів та студентів, які регламентовані локальними нормативними актами. Витяги з цього документа висять біля входу до навчальних корпусів, де представлені вимоги до студентів, а саме: заборонено вхід до університету в пляжному одязі, шортах, рваних джинсах тощо. Керівництво та викладачі на своєму робочому місці демонструють переважно діловий стиль у одязі. На думку Е. Шейна, це звані артефакти– видимі елементи культури, які становлять поверховий рівень організаційної культури.

3. Кулінарні переваги людей, звички та традиції в галузі харчування. Ця характеристика має відмінності для представників вищого керівництва, викладачів та студентів. Традиційними для керівництва університету та адміністративних працівників є спеціально відведені місця (їдальня, кафе), регламентована обідня перерва,

замовлення гарячих страв, кава-брейки. Для викладачів та студентів передбачені невеликі буфети у кожному навчальному корпусі. Відвідувати їдальню, яка знаходиться в окремій будівлі на території університету, неможливо, тому що перерва на обід - велика зміна, яка триває всього 30 хвилин з 12:20 до 12:50, а перехід з корпусу в корпус з виходом на вулицю займає достатній час. Викладачі, на відміну від студентів, здебільшого обирають гарячі страви, а студенти віддають перевагу різноманітній випічці та напоям.

4. Особливості взаємин між людьми. В університеті всі відносини ґрунтуються на формальній службовій ієрархії. Необхідно відзначити, що існують заходи, які можуть сприяти неформальному спілкуванню та формуванню командного духу, зокрема: День знань 01 вересня, Посвята у студенти, Спартакіада для працівників, День студентського самоврядування, День науки. Не залученими до цих заходів залишаються адміністративні працівники та працівники забезпечувальних підрозділів, таких як відділ кадрів, бухгалтерія, бібліотека, обчислювальний центр, гуртожитки, центри дозвілля, спортивні центри тощо.

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання. Режим трудового дня в адміністративних працівників та викладачів має суттєві відмінності. Для представників вищого керівництва та всіх адміністративних працівників згідно з чинним законодавством передбачено 40 годинний та п'ятиденний робочий тиждень, а також суворо відведена перерва на обід. Щодо викладачів, то їхній трудовий тиждень включає 36 годин та 6 робочих днів на тиждень. Обідня перерва не регламентована, тому що викладачі присутні на території університету, як правило, лише під час навчальних занять згідно з розкладом. Виконання викладачами організаційно-методичної, науково-методичної, науково-дослідної роботи не має на увазі присутність на території університету.

6. Процес розвитку працівника, ментальні звички та навчання. Професіоналізм співробітників освітньої організації є досить важливим для успіху діяльності в цілому. В університеті освітній процес здійснюється кваліфікованим професорсько-викладацьким складом.

7. Цінності. Домінуючою цінністю, що пронизує керівництво університету, викладачів та студентів, є залучення до науково-дослідної діяльності. Ректорат представлений докторами наук, які

мають серйозну вагу як вчені, кожен у своїй галузі знань. Для професорсько-викладацького складу показники науково-дослідної діяльності включені до ефективного трудового контракту. Науково-дослідній роботі студентів також приділяється велика увага.

8. Трудова етика та мотивування. Система мотивації представлена як матеріальними, і нематеріальними видами. Принцип диференційованого матеріального стимулювання за рахунок умов ефективного контракту створює ситуацію, коли викладачі, які займають однакові посади, що працюють в одному структурному підрозділі, отримують різні стимулюючі виплати. Це залежить від різних показників, на основі яких формується рейтинг кафедр та викладачів у всьому університеті. Крім того, в університеті є традиція розміщувати фото студентів та викладачів, які мають особливі досягнення у навчанні та роботі за певний проміжок часу, на дошках пошани.

9. Усвідомлення себе та свого місця в організації (ідентифікація). Для керівництва університету ідентифікація себе з освітньою організацією супроводжується позитивною установкою та причетністю до цілей та цінностей цієї організації. Науково-педагогічні працівники та студенти також об'єднані ідеєю ідентифікації себе з університетом. Хоча необхідно зазначити, що зазначені статусно-професійні групи мають певний період, який їх пов'язує з цією організацією. Ректорат призначається на посади на строк до 5 років, посади професорсько-викладацького складу також є виборними на період до 5 років. Звернімо увагу на те, що саме працівники забезпечують підрозділів мають з університетом безстрокові трудові контракти, і, незважаючи на це, вони найменше залучені до всіх заходів і найменше демонструють ідентифікацію себе з університетом, а просто виконують свою роботу.

**Сергій ДЕНЄЖНИКОВ,
Сюефен ЧЖАН**

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНOSTI ТА КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті здійснено теоретичний аналіз управлінських механізмів мотивації педагогічних працівників в умовах перманентної кризи та невизначеності. На основі теорії самодетермінації та концепції психологічного капіталу обґрунтовано зміну управлінської парадигми від директивного контролю до фасилітативної підтримки. Розкрито роль професійної автономії, цифрової резильєнтності, розподіленого лідерства та ціннісної єдності у збереженні кадрового потенціалу сучасного закладу освіти.

Ключові слова: мотивація персоналу, психологічний капітал, теорія самодетермінації, кризовий менеджмент, професійна автономія, розподілене лідерство.

Сучасна освітня сфера переживає період фундаментальних трансформацій, зумовлених глобальною нестабільністю, воєнними діями та стрімкою цифровізацією, що формує принципово новий контекст для реалізації кадрової політики в закладах освіти. У ситуації, яку сучасні дослідники характеризують як VANI-світ (крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений), традиційні механізми зовнішньої мотивації, базовані на стабільних KPI та довгостроковому плануванні, втрачають свою ефективність. Перед менеджерами освіти постає завдання не просто підвищити продуктивність праці, а зберегти психологічну цілісність педагогічного колективу та попередити явище «тихого звільнення» (quiet quitting), яке стає захисною реакцією на хронічний стрес (Arag & Oplatka, 2025). Відтак, актуалізується потреба у переосмисленні мотиваційних стратегій через призму психології управління та організаційної поведінки, де ключовим активом стає не слухняність виконавця, а його адаптивність та внутрішня ресурсність.

Аналіз наукової літератури свідчить, що в умовах непередбачуваності найбільш дієвим теоретичним підґрунтям для побудови системи мотивації є Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory). Згідно з дослідженнями Ryan та Deci (2024), стійка мотивація в кризові періоди можлива лише за умови задоволення

трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Емпіричні дані підтверджують, що педагоги, які відчувають підтримку власної автономії з боку адміністрації, демонструють значно вищі показники стресостійкості та меншу схильність до емоційного вигорання порівняно з тими, хто працює в умовах жорсткого контролю (Kaplan & Assor, 2025). Це вимагає від керівника закладу освіти відмови від мікроменеджменту на користь делегування повноважень, дозволяючи вчителям самостійно обирати методики викладання чи формати комунікації з учнями, що повертає їм відчуття контролю над ситуацією, втрачене через зовнішні обставини.

Важливим механізмом мотивації в умовах невизначеності виступає розвиток так званого Психологічного капіталу (PsyCap), який включає чотири компоненти: надію, самоефективність, резильєнтність та оптимізм. Дослідження Zhang et al. (2024) доводять, що високий рівень психологічного капіталу є прямим предиктором благополуччя на робочому місці (workplace well-being).

Управлінський вплив у цьому контексті має бути спрямований на створення культури «права на помилку» та підтримку самоефективності працівників через технології успіху. Керівник має виступати не як контролер, а як фасилітатор, що допомагає педагогу віднайти внутрішні ресурси для подолання професійних викликів. Це особливо актуально в контексті профілактики емоційного вигорання, яке часто є наслідком «емоційної праці» – необхідності приховувати справжні почуття заради відповідності професійним стандартам (Keller et al., 2019). Створення простору для емоційного розвантаження та відкритої комунікації стає критично важливим елементом нематеріальної мотивації.

Окрім того, в умовах розриву соціальних зв'язків та дистанційної роботи, механізм соціальної підтримки набуває вирішального значення. Почуття приналежності до спільноти (relatedness) виступає буфером проти організаційної тривожності. Як зазначають дослідники Research Centre for LSS (2024), стратегії покращення продуктивності академічного персоналу мають включати розвиток колегіальності та взаємопідтримки. Менеджер освіти повинен ініціювати створення професійних спільнот, груп інтервізії та неформальних каналів комунікації, що дозволяє педагогам відчувати себе частиною єдиного організму, здатного протистояти

зовнішнім загрозам. Це також корелює з концепцією «Job Crafting» (моделювання роботи), коли співробітники спільно переосмислюють свої ролі та завдання, адаптуючи їх до нових реалій, що підвищує їхню залученість та внутрішню мотивацію (Wang & Liu, 2025).

Суттєвим аспектом мотиваційної політики в умовах непередбачуваності стає управління цифровою трансформацією. Стрімка інтеграція технологій часто призводить до виникнення «техно-стресу», який виступає демотивуючим фактором. Однак, при правильному управлінському підході, цифровізація може стати джерелом професійного зростання. Забезпечення якісної технічної підтримки та навчання перетворює страх перед технологіями на відчуття компетентності. Коли педагог опановує нові цифрові інструменти, він отримує підтвердження своєї професійної спроможності (self-efficacy), що є потужним внутрішнім мотиватором. Керівник має створювати умови, де інновації сприймаються не як додаткове навантаження, нав'язане «згори», а як інструмент, що полегшує роботу та розширює можливості вчителя, перетворюючи освітній процес на простір для креативних експериментів (Teachers Institute, 2025).

Логічним продовженням стратегії автономії є впровадження моделі розподіленого лідерства (distributed leadership). В умовах кризи один керівник фізично не здатен контролювати всі процеси та приймати оперативні рішення. Розподіл лідерських функцій між членами педагогічного колективу (наприклад, керівництво проектними групами, менторство, координація волонтерських ініціатив) не лише підвищує адаптивність організації, але й задовольняє потребу працівників у визнанні та самореалізації. Коли вчитель відчуває себе співтворцем управлінських рішень, рівень його відповідальності та внутрішньої мотивації суттєво зростає. Це змінює саму філософію кадрової політики: від моделі «підлеглий–керівник» до моделі «партнер–партнер», що є критично важливим для утримання висококваліфікованих кадрів у період турбулентності.

Необхідно також переглянути підходи до оцінювання діяльності педагогів як мотиваційного інструменту. У непередбачуваних умовах традиційні атестаційні процедури часто стають джерелом додаткового стресу, а не стимулом до розвитку. Ефективна мотиваційна система вимагає переходу до формувань-

ного оцінювання персоналу, яке базується на регулярному, конструктивному зворотньому зв'язку (feedback) та, що важливіше, на «випереджаючому зв'язку» (feedforward) - обговоренні перспектив розвитку та точок зростання, а не фіксації помилок минулого. Створення індивідуальних траєкторій професійного розвитку, які враховують особисті інтереси та поточний ресурсний стан педагога, дозволяє гармонізувати цілі працівника з цілями організації, формуючи стійкий «психологічний контракт».

Не менш значущим є ціннісно-смысловий аспект мотивації. У кризових ситуаціях матеріальні стимули часто відходять на другий план, поступаючись місцем екзистенційним мотивам. Усвідомлення педагогом соціальної значущості своєї місії, особливо в умовах війни, стає потужним драйвером професійної активності. Ефективна кадрова політика має базуватися на постійній актуалізації візії та місії закладу освіти. Лідери, здатні наповнити щоденну рутину глибоким змістом та пов'язати індивідуальні цілі вчителя зі стратегічними цілями організації та суспільства, формують високий рівень лояльності та відданості (Pajak & Green, 2025). Це вимагає від керівника високого рівня емоційного інтелекту та навичок трансформаційного лідерства.

Варто також звернути увагу на посткризове відновлення як складову мотиваційної стратегії. За даними Walden University (2024), ігнорування потреби у відновленні після періодів інтенсивного стресу призводить до довгострокового зниження продуктивності. Тому запровадження гнучких графіків, програм ментального здоров'я та організація періодів «тиші» для відновлення ресурсу є не просто актом гуманізму, а прагматичним управлінським рішенням. Сучасний заклад освіти має стати середовищем, де психологічна безпека є фундаментом для професійного розвитку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що механізми мотивації в умовах непередбачуваності зміщуються з площини нормативно-адміністративного регулювання в площину психолого-педагогічної взаємодії. Ефективність сучасного керівника вимірюється здатністю забезпечити автономію, підтримати психологічний капітал працівників та створити атмосферу довіри. Лише комплексний підхід, що поєднує організаційну гнучкість, розподілене лідерство, цифрову підтримку та ціннісний менеджмент, здатен забезпечити стійкість освітньої системи перед викликами сьогодення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Arar, K., & Oplatka, I. (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: The mediating role of mobbing. *Frontiers in Education, 10*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12077566/>
2. Kaplan, H., & Assor, A. (2025). A longitudinal study based on self-determination theory: Autonomous motivation in teaching. *Frontiers in Psychology, 13*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9641023/>
3. Keller, M. M., Chang, M. L., Becker, E. S., Goetz, T., & Frenzel, A. C. (2019). The role of emotional labor in explaining teachers' enthusiasm and students' outcomes. *Teaching and Teacher Education, 85*, 230–249. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1041608019300020>
4. Pajak, E., & Green, A. (2025). How love works: exploring the meanings and expressions of love in educators' work. *Journal of Educational Change*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13540602.2025.2581650>
5. Research Centre for LSS. (2024). Strategies for improving performance and motivation among academic staff. *Prizren Social Science Journal, 8*(1). URL: <https://rclss.com/pij/article/view/522>
6. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. *Contemporary Educational Psychology, 61*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X20300254>
7. Teachers Institute. (2025). Motivational Strategies in Educational Management: Insights and Applications. *Teachers Institute Organizational Behaviour Journal*. URL: <https://teachers.institute/organisational-behaviour/motivational-strategies-educational-management/>
8. Walden University. (2024). A recovery pathway after COVID-19 teacher burnout. *Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences, 17*(1). URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/jsbhs/vol17/iss1/1/>
9. Wang, Y., & Liu, S. (2025). Intrinsic motivation and self-efficacy as pathways to innovative teaching practices. *BMC Psychology, 13*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12320308/>
10. Zhang, L., Zhao, N., Xiao, H., Zheng, X., Xiao, J., & Chen, M. (2024). How does teachers' psychological capital influence workplace well-being? *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(22). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9690617/>

Анна ПІЛЯГІНА

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка*

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ХОРЕОГРАФІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління процесом формування ефективної командної роботи в хореографічному колективі. Проаналізовано наукові підходи до поняття командної роботи,

виділено ключові чинники, які впливають на згуртованість та результативність групи (комунікація, мотивація, лідерство, організаційна культура). Окреслено роль керівника в побудові командної взаємодії та представлені практичні методи підвищення ефективності (тренінги, фідбек, ротація ролей, робота з конфліктами). Наведено рекомендації для керівників хореографічних колективів щодо створення стійкої командної структури. Практичне значення роботи полягає в упорядкуванні управлінських механізмів, застосованих у мистецьких колективах.

Ключові слова: хореографічний колектив, командна робота, управління, згуртованість, лідерство, мотивація, комунікація.

The paper examines theoretical and practical aspects of managing the formation of effective teamwork in a choreographic ensemble. It analyzes key factors influencing cohesion and team performance (communication, motivation, leadership, organizational culture) and highlights the leader's role in building team interaction. Practical methods for improving effectiveness (trainings, feedback, role rotation, conflict management) are presented. The study provides recommendations for managers of dance ensembles on forming a stable team structure. The practical significance lies in systematizing managerial mechanisms applicable in artistic groups.

Keywords: choreographic ensemble, teamwork, management, cohesion, leadership, motivation, communication.

Постановка проблеми. Хореографічний колектив – складна соціально-професійна система, ефективність якої визначається не лише індивідуальними виконавськими якостями, а й рівнем командної взаємодії. У практиці багатьох колективів зберігаються проблеми, що знижують результативність: відсутність чіткої комунікації, нерівномірний розподіл ролей, слабка мотивація, конфлікти і низька згуртованість. Ці явища негативно впливають на художню цілісність постановок та конкурентоспроможність колективу. У науковій літературі помітні окремі розробки щодо лідерства та психології творчих груп, однак бракує системних моделей управління процесом формування командної роботи саме для хореографічного середовища, що враховують його специфіку (побудова рухової синхронності, емоційна одноманітність, висока вимога до дисципліни) (Семенюк, 2020, с. 22; Кравченко, 2022, с. 37). Отже, постає потреба в емпірично та теоретично обґрунтованих підходах до менеджменту командної роботи в хореографії.

Аналіз основних досліджень та публікацій. У межах проблеми командної роботи та управління творчими колективами існує низка фундаментальних та прикладних досліджень. Класичні теорії етапності розвитку груп (Tuckman) та ролей у команді (Belbin) забезпечують загальнонаукову основу для розуміння групової динаміки. Вітчизняні дослідники зосереджуються на специфіці мистецьких

колективів: Семенюк (2020) розглядає менеджмент у мистецьких організаціях, виділяючи важливість системності управління та планування репетиційного процесу (Семенюк, 2020, с. 46–49). Кравченко (2022) у дослідженні групової динаміки показує, що згуртованість і невербальна комунікація мають вирішальний вплив на сценічну синхронність (Кравченко, 2022, с. 37–40). Мороз (2023) фокусується на психологічних аспектах роботи хореографічного колективу, підкреслюючи роль емоційного інтелекту керівника у формуванні довіри та мотивації (Мороз, 2023, с. 19–25). Черненко (2021) аналізує організаційну культуру творчих груп як чинник стабільності та професійного зростання (Черненко, 2021, с. 41–45). Окремі методичні рекомендації щодо практичних вправ і командоутворення надані в працях Беляєвої та Лопатинської (Беляєва, 2020, с. 88–95; Лопатинська, 2021, с. 102–110). Зіставлення цих підходів показує, що наявні дослідження дають вичерпні інструменти для окремих аспектів (педагогіка, психологія, менеджмент), але відсутня інтегрована модель управління процесом формування командної роботи, адаптована саме до хореографічних колективів (Семенюк, 2020, с. 52).

Метою статті є пояснити, як керівник може правильно організувати роботу хореографічного колективу, щоб учасники стали згуртованою, мотивованою та ефективною командою. Для цього необхідно визначити, що впливає на командну взаємодію, яку роль відіграє керівник, які методи можна застосовувати у репетиціях, а також як оцінювати рівень командності.

Виклад основного матеріалу. Нижче викладено інтегрований текстовий блок, у якому послідовно розкриваються теоретичні засади, емпіричні спостереження та практичні рекомендації щодо управління формуванням командної роботи в хореографічному колективі. Текст містить посилання на основну літературу та наведені рекомендації, адаптовані до реальної практики керівника.

Формування ефективною командної роботи в хореографічному колективі слід розглядати як циклічний, керований процес, що включає підготовчий, організаційно-побудовний, стабілізаційний та підтримувальний етапи. На підготовчому етапі керівник здійснює діагностику складу колективу: визначає технічний рівень виконавців, їхній психологічний тип, мотиваційний профіль та готовність до групової взаємодії (Семенюк, 2020, с. 50). Оцінка цих параметрів

дозволяє коректно розподілити ролі та побудувати індивідуальні завдання, що відповідають як інтересам колективу, так і потенціалу кожного учасника. Діагностика може включати спостереження під час репетиції, анкетування, короткі індивідуальні співбесіди та виконання спеціалізованих вправ на перевірку координації й комунікативних навичок (Кравченко, 2022, с. 39).

Організаційно-побудовний етап передбачає створення чіткої структури репетиційного процесу та встановлення правил внутрішньої взаємодії. Саме на цьому етапі реалізуються управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю. Рекомендовано встановлювати регулярні короткі наради перед початком циклу репетицій для погодження цілей, розподілу обов'язків і зазначення індивідуальних акцентів, а також визначати критерії якості виконання (Мороз, 2023, с. 22). Особливо ефективною є практика запису ключових зауважень та завдань під час репетицій з подальшим контролем виконання на наступному занятті – це підвищує відповідальність і зменшує повторні помилки (Черненко, 2021, с. 43).

Стабілізаційний етап спрямований на нарощування згуртованості та синхронності: здійснюється робота над загальними ритмами, парною взаємодією, просторовою орієнтацією та емоційною єдністю номерів. На цьому рівні доцільно застосовувати командоутворюючі тренінги, вправи на довіру, контактні імпровізації та завдання, які вимагають спільного вирішення творчих завдань. Досвід показує, що інтеграція елементів ігрових технологій у репетиційний процес дозволяє знизити психологічну напругу й стимулює внутрішню мотивацію учасників (Мороз, 2023, с. 24–25). Не менш важливим є й формування неформальної групової практики: спільні традиції, внутрішні ритуали і командні заходи підвищують відчуття приналежності та роблять команду більш стійкою до стресів під час виступів (Кравченко, 2022, с. 41).

Підтримувальний етап має на меті закріплення досягнутих результатів та їхнє систематичне поліпшення: впровадження циклу зворотного зв'язку (feedback), регулярна оцінка згідно з розробленими критеріями, чергова діагностика психологічного клімату і корекція програмної частини репертуару. Практично доцільно використовувати комбіновану систему оцінювання, що включає самооцінювання учасників, оцінку керівника та зовнішню експертну оцінку (наприклад, запрошення постановника чи педагога з іншого

колективу) – такий підхід забезпечує об'єктивність і стимулює професійне зростання (Семенюк, 2020, с. 53).

Роль керівника у всіх етапах не зводиться лише до технічних вказівок: ефективний керівник здатен будувати довірливі взаємини, мотивувати через залучення до рішення творчих завдань, розвивати лідерські якості у середовищі колективу та запроваджувати прозору систему оцінювання. Емоційний інтелект керівника стає визначальним чинником: уміння розпізнати емоційний стан учасника, вчасно дати підтримку або конструктивну критику, вибудувати індивідуальні діалоги – усе це підсилює згуртованість і довіру (Мороз, 2023, с. 20).

Серед практичних інструментів управління є: систематичні командні тренінги (вправи на довіру, колективні імпровізації), регулярні рефлексивні сесії після репетицій, чіткий розподіл ролей і обов'язків, застосування ротації ролей для розвитку універсальності виконавців, використання відеоаналізу для відпрацювання синхронності та групових взаємодій, а також створення мотиваційних стимулів (виступи, внутрішні «премії», публічне визнання) (Черненко, 2021, с. 44; Кравченко, 2022, с. 42). Для управління конфліктами ефективними є профілактичні заходи: встановлення прозорих правил, прозорий механізм розподілу ролей, індивідуальні бесіди при першій ознаці напруження; у випадку ескалації – фасилітація (посередництво) з боку керівника або зовнішнього психолога (Мороз, 2023, с. 23).

У контексті мотивації доцільно поєднувати зовнішні та внутрішні стимули: зовнішні – участь у фестивалях, конкурсах, премії та публічні визнання; внутрішні – можливості для творчого самовираження, участь у створенні номерів, визнання лідерських ініціатив. Організаційна культура, яка визнає досягнення та одночасно забезпечує високі професійні стандарти, формує стійку мотивацію та бажання працювати на спільний результат (Гринь, 2021, с. 18).

Ефективність запропонованого управлінського підходу може оцінюватися за такими показниками: рівень синхронності виконання (кількісні заміри похибок руху), індекс згуртованості (анкетування учасників), стабільність складу колективу та показники участі у конкурсах/виступах. Регулярний аналіз цих показників дозволяє коригувати управлінські дії та досягати сталого поліпшення результатів (Семенюк, 2020, с. 56).

Висновки. Управління процесом формування ефективної командної роботи в хореографічному колективі є багатовимірним завданням, що потребує синтезу педагогічних, психологічних та управлінських підходів. Ключовими компонентами успіху є: ретельна діагностика початкового стану колективу, чітка організація репетиційного процесу, розвиток згуртованості через спеціалізовані методи (тренінги, ротація ролей, рефлексія), формування мотиваційної системи та постійна робота з психологічним кліматом. Роль керівника є центральною: від його компетентності в емоційному інтелекті, здатності мотивувати та управляти конфліктами залежить швидкість і якість формування команди. Застосування запропонованих управлінських механізмів сприятиме підвищенню якості постановок, стабільності колективу та його творчому розвитку.

Таким чином, поставлена мета – пояснити, як керівник може сформувати ефективну команду в хореографічному колективі, – була досягнута шляхом узагальнення ключових чинників командної взаємодії та систематизації практичних методів її вдосконалення. Представлені рекомендації можуть слугувати основою для подальшого застосування в практиці роботи творчих колективів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Семенюк, Т. (2020). Менеджмент у мистецьких організаціях. Київ: Центр учбової літератури. – 198 с.
2. Гринь, О. (2021). Управління творчими колективами: психологічні основи. Київ: Освіта. – 120 с.
3. Черненко, І. (2021). Організаційна культура творчого колективу. Одеса: Світло. – 132 с.
4. Кравченко, М. (2022). Групова динаміка у сценічній діяльності. Харків: Мистецтво. – 164 с.
5. Мороз, Л. (2023). Психологія хореографічного колективу. Львів: Спадщина. – 140 с.
6. Бєляєва, О. (2020). Методика постановочної роботи у хореографії. Київ: АртОсвіта. – 160 с.
7. Лопатинська, І. (2021). Організація роботи хореографічного колективу. Харків: ХДАК. – 110 с.
8. Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
9. Belbin, R. (2010). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Левін, К. (2016). Теорія групової динаміки. Харків: Наука. – 200 с.

ГЕНЕЗИС ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ШКОЛІ

У сучасному українському освітньому просторі, зокрема в педагогічних колах, головним чином серед керівних освітян ставлення до гуманітарної освіти неоднозначне. Одні чітко усвідомлюють важливість гуманітарної освіти у формуванні повноцінної, ідейно стійкої соціальної особистості, здатної творити добро, працювати на благо свого народу та своєї країни. Інші вважають важливішим, першорядним засвоєння основ природничих, «точних» наук та інформатики, оволодіння інформаційно-комунікаційними технологіями та відсувають вивчення гуманітарних дисциплін на другий план.

Дійсно, в сучасний період швидкого розвитку та науково-технічного прогресу, цифровізації всього виробничого процесу, у зв'язку з широким впровадженням у навчальний процес інформаційних комунікаційних технологій (ІКТ) на передній план висувається вже на шкільному етапі і на всіх наступних етапах освіти необхідність вивчення основ природничих наук: математики, фізики тощо. Відповідно до цієї необхідності відбувається нині серйозне оновлення змісту вищої освіти головним чином щодо посилення уваги вивчення дисциплін природничо-математичного циклу та інформатики. Проблему намагаються вирішити з допомогою економії (скорочення) часу вивчення дисциплін гуманітарного циклу.

Одним із суттєвих нововведень у галузі освіти, в університетській, є електронне навчання, яке орієнтоване на широке використання у навчальному процесі ресурсів інтернету та ІКТ – комп'ютерів, ноутбуків, смартфонів, планшетів, інтерактивної дошки, електронних підручників тощо. Необхідність запровадження електронного навчання викликана інформатизацією всього суспільства. У цих умовах одним з основних завдань вищої освіти є формування ІКТ-компетентності у студентів, що навчаються – володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, які включають різні програмно-апаратні засоби та пристрої, що функціонують на базі

комп'ютерної техніки, а також сучасні засоби та системи інформаційного обміну, що забезпечують збирання, накопичення, зберігання, продукування та передачу інформації.

Електронне навчання має низку переваг, з яких найбільш істотною є можливість здійснення дистанційного навчання (у форматі онлайн), гостра потреба в якому виникла в період пандемії коронавірусу в останні роки.

Електронне навчання з використанням інформаційно-комунікаційних, цифрових освітніх технологій реально можливе з усіх навчальних предметів. Останніми роками у багатьох країнах світу, зокрема й в Україні, приділяється багато уваги використанню ІКТ щодо багатьох навчальних дисциплін - як природничих, і гуманітарних, зокрема. Досягнуто у цій справі значних успіхів, хоча невіршених проблем ще дуже багато.

Однак посилення уваги на вивчення інформатики, оволодіння інформаційно-комунікаційними технологіями, засвоєння основ природничих наук (це потреба нашого часу) не применшує і не знижує роль і значення соціально-гуманітарної освіти, що становить основу становлення людини як соціальної особистості, основу формування її світогляду та духовного, усвідомлення свого місця у суспільстві та ставлення до самого себе; що виховує характер і поведінку, що визначає вчинки людини у тих чи інших життєвих ситуаціях.

При визначенні змісту освітньої системи слід керуватися наступною методологічною установкою: освіта як складний комплексний процес з'єднує в собі власне освітню, виховну, культурну, виховну та розвиваючу функції.

Сутність гуманітарної освіти полягає вже в самому слові: гуманітарний означає людяний, людинолюбний, повага до людської гідності; однокореневі з ним слова гуманізм, гуманіст, гуманний, гуманність теж виражають доброзичливе ставлення, любов і повагу до людини та її культури, ширше – до людського суспільства.

Зміст гуманітарної освіти визначають гуманітарні науки: філософія, логіка, культурологія, політологія, соціологія, юриспруденція (правознавство), економіка, психологія, педагогіка, філологія, суспільствознавство, історія та інші. Одним із важливих компонентів гуманітарної освіти є вивчення мов – рідної та нерідної, іноземної, які розсувають горизонти пізнання та розширюють коло мовної комунікації.

Гуманітарні науки суттєво відрізняються від природничих. Природничі науки вивчають «світ речей», предмети та явища природи та об'єктивного світу, закони їх прояву та існування, які не залежать від людини та характеризуються стійкістю та сталістю.

Предметом вивчення соціально-гуманітарних наук є людське суспільство, ставлення людини до суспільства, взаємини людей у суспільстві, форма спільної життєдіяльності людей у суспільстві, продукти духовної діяльності людини, культурні цінності, створені людиною, та ставлення до них тощо. Гуманітарні науки (зокрема соціально-гуманітарні), на відміну від природничих («точних»), характеризуються суб'єктивністю, змінністю та мінливістю, повністю залежать від людини, відповідно здійснюють на членів суспільства різний вплив [6, с. 62].

Соціально-гуманітарна освіта передбачає озброєння студентів гуманітарними знаннями. Забезпечується це, головним чином, у процесі вивчення дисциплін гуманітарного циклу: в умовах середньої школи – історії, суспільствознавства, літератури, мов та інших гуманітарних предметів, у вищій школі також – філософії, логіки, політології, економіки, соціології, культурології, релігії, правознавства, психології, педагогіки.

Гуманітарні знання потрібні кожній людині, незалежно від її професії та спеціальності. Це істина. Вони дають людині можливість орієнтуватися у житті, приймати правильні рішення у складних життєвих ситуаціях, допомагають бути ідейно стійким, не піддаватися чужому впливу, не збитися з правильного шляху, бути відданим громадянином своєї країни.

На відміну від вивчення основ природничих наук, де неприпустимі спотворення наукових фактів, істини, у полеміці гуманітарних знань нерідко зустрічається різноманітна деформація, тобто, відхилення від бажаних ідеалів, встановлених норм життя. Найчастіше ці відхилення навмисні, цілеспрямовані, використовуються для ідеологічної боротьби.

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА У МЕНЕДЖМЕНТІ

Стиль керівництва – це система власних засобів і методів управлінської діяльності менеджера освіти з досягнення поставлених цілей установи та організації загалом. Стиль керівництва, що реалізується тим чи іншим керівником, зумовлений його особистісними характеристиками та індивідуальними якостями. Слід зазначити, що не всі люди можуть працювати на керівних посадах. Так, наприклад, розумна нерішуча людина зможе виявити свої творчі здібності та стати гарним виконавцем, працюючи фахівцем, а не на керівній посаді.

Насправді в чистому вигляді рідко виявляється той чи інший стиль керівництва. Переважно використовується певна комбінація стилів керівництва, створена цим менеджером, який прагне використовувати позитивні риси того чи іншого стилю, послаблюючи, нейтралізуючи його негативні сторони. Однак кожному управлінцю притаманний певний домінуючий стиль.

Вміння підібрати стиль по конкретній ситуації оцінюється за ступенем досягнення поставленої мети. Керівництво, безперечно, вважається мистецтвом. Можливо, це і є причиною того, що вчені досі не змогли розробити та обґрунтувати єдину теорію, чим відкрили шлях до пошуку раціональних теоретико-методичних засад. У кожному разі стиль керівника може бути гнучким знаряддям ефективного управління виробництвом. Велике значення в цьому має вміння вибрати саме той стиль, який буде ефективним у цьому випадку та відповідатиме цілям підприємства.

Сьогодні нам відомі різні класифікації стилів керівництва, в яких виділяються три стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний; або за класифікацією Д. Гоулмана (візіонерський, наставницький, афіліативний, демократичний, спрямовуючий, командний).

Наш підхід вирізняє такі стилі як «відкритий», «уважний», «авторитарний». Визначимо основні риси, властиві цим стилям керівництва.

«Відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він унаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їх статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації тощо.

«Уважний» стиль керівництва. Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їхньої праці. Поведінка уважних керівників передбачає оголошення подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їхніх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороду за виконане завдання, відсутність

«Авторитарний» стиль керівництва ґрунтується на жорстких та односторонніх вимогах, що висуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок. З бюрократичного стилю керівництва рекомендується взяти впорядкованість, яка має використовуватися у звичайній, щоденній роботі. Цей стиль можна використовувати тільки в критичних ситуаціях і тільки в тому випадку, якщо керівництво впевнене, що його дії правильні, бо він пригнічує ініціативність, творчі здібності співробітників, а також веде до плинності кадрів.

У будь-якій організації з різними стилями управління слід проводити заходи щодо підвищення лояльності у колективі.

Спортивні заходи дозволяють згуртувати колектив, відчувати командний дух, значущість кожного учасника у досягненні спільної мети. Виїзди на природу – активний відпочинок, приурочені до будь-якої події, залежно від сезонних та погодних умов, бажано один раз на три місяці. Неформальна обстановка завжди допомагає порозумітися, відволіктися від робочих проблем та сприяє пошуку спільних інтересів, областей дотику поведінки людей.

Проведені дослідження показують, що слід проводити заходи, які гуртують колектив і дозволяють налагодити теплі, дружні стосунки між співробітниками.

Щоб виправити недоліки можна запропонувати, в першу чергу, реорганізацію структури управління, тобто перехід її до децентралізованої, заснованої на корпоративних принципах структури управління з додаванням нових підрозділів: зміни в структурі передбачають створення на допомогу лінійним керівникам спеціалізованих функціональних підрозділів – штабу для вирішення певних

завдань (аналітичних, координаційних, планування та управління).

Поліпшення соціально-психологічного клімату у створенні завдяки зміні стилю керівництва. Не рекомендується використовувати один стиль керування організацією. У будь-якого стилю є свої переваги та недоліки, які нерідко, зводять нанівець усі позитивні сторони керівництва. Тому бажано використання комбінованого стилю керівництва – залежно від ситуації.

Анастасія ТОВКАЧ

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Проблема управління людськими ресурсами актуальна для будь-якої організації, особливо на етапі, як у підвищенні ефективності виробництва дедалі більше значення грає чинник «людський ресурс», який би міг підвищити її конкурентоспроможність. Керівники багатьох підприємств зосереджують увагу на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, тоді як удосконалення такої значної складової управління підприємством, як людські ресурси, не перестає бути слабкою ланкою у загальній системі управління.

Управління людськими ресурсами є конкретною функцією управління. В останній період ця функція набуває все більшого значення, тому що ефективність організації, її конкурентні переваги залежать від ефективності використання її головного ресурсу – людини. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до працівника, зростає важливість творчого ставлення до праці, високого рівня професіоналізму.

Управління людьми – одна з найбільш значних галузей управління організацією. Люди є цінним ресурсом будь-якого підприємства. Вони створюють нові продукти, акумулюють та застосовують фінансові ресурси, контролюють якість. Люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку. Їхні здібності та ініціатива нескінченні, тоді як інші ресурси обмежені.

Ряд авторів використовує поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» як синоніми, інша група

авторів вважає, що термін «управління людськими ресурсами» концентрують увагу до стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» більшою мірою характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами.

Поняття «управління людськими ресурсами» ширше, ніж поняття «управління персоналом». Вперше поняття «людські ресурси» почали використовувати в американському управлінні на початку 1970-х років. Від управління персоналом почали переходити до управління людськими ресурсами. Це було звичайною зміною понять, а було розширенням функцій кадрових служб. Підхід до персоналу як ресурсу означає:

- його персоналізацію та індивідуальний підхід до всіх працівників у межах поєднання інтересів фірми та працівника;
- такий перехід визнає усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованого та висококваліфікованого персоналу, що призводить до конкурентної боротьби за знання, навички, здібності на ринку праці;
- перехід до управління людськими ресурсами означає відхід уявлень про персонал як «даровому капіталі», освоєння якого вимагає ні фінансових, ні трудових, ні організаційних, ні тимчасових та інших витрат із боку роботодавця.

Концепція «людських ресурсів» визнає необхідність капіталовкладень у формування, використання та розвиток людських ресурсів виходячи з їх економічної доцільності, для залучення більш якісного у професійному плані працівника, його навчання та підтримки у високому працездатному стані, створення умов для творчого та професійного розвитку кожного співробітника. Такий підхід спричиняє необхідність більш повного використання знань, навичок, здібностей працівників. Звідси змінюються та акценти роботи з персоналом, зокрема робляться зусилля щодо розвитку та виявлення прихованих можливостей працівника.

Загалом тенденції управління людськими ресурсами мають тотальний характер і відображають пошуки провідних підприємств в організації ефективних систем реалізації творчого та продуктивного потенціалу. Основною теоретичною тезою нової концепції є визнання економічної корисності та соціальної значущості людських ресурсів, дослідження та формування яких потребує інвестиційних вкладень аналогічно іншим видам економічних ресурсів. У цьому

полягає термінологічне, а принципове відмінність концепції управління персоналом від концепції управління людськими ресурсами.

Управління персоналом – підбір та розстановка працівників, навчання прогресивним прийомам роботи, оновлення знань, морально-психологічний вплив, вирішення конфліктних ситуацій у колективі з метою забезпечення складної, ефективної роботи.

На становлення кадрової політики та управління персоналом надавала і надаватиме безперервний вплив сама людина. І насамперед індивідуальна потреба у вираженні своєї діяльної сутності. Людині важливо підсумками особистої праці як задовольнити власні потреби та потреби своїх близьких, а й проявити свою діяльну сутність. Необхідність обліку цієї обставини стала потужним соціальним ресурсом підвищення трудової ефективності людини, яка стала можливою завдяки вже професійному ставленню до нього щодо його поведінки у трудовому процесі.

Тому важливим є не тільки економічний підхід до людини. Людина була і розглядатиметься як ключовий економічний ресурс. Однак більшою мірою її можливості можуть бути реалізовані, якщо мотиви та потреби перебувають у гармонії з його можливостями, професійними здібностями.

Чжифу ЛОУ

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КРЕАТИВНОСТІ ЯК ОСНОВИ ТВОРЧОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Специфіка сучасної освітньої ситуації, в якій здійснюється діяльність викладачів вищої школи, обумовлена вимогами Болонського процесу, теоретико-методологічною основою нових стандартів вищої професійної освіти став компетентний підхід.

Перед закладами вищої освіти поставлено завдання формування нової моделі випускника. Це має бути не вузькопрофесійна підготовка, жорстко орієнтована на конкретний вид професійної діяльності, а інтегральна, що сприятиме формуванню особистості, готової до реалізації перетворювальної активності у широких соціальних полях міжособистісної та професійної взаємодії. При

цьому у педагогічних дослідженнях акцент робиться на соціальних, професійних та особистісних складових компетенції.

Компетентнісний підхід передбачає наявність певних сформованих компетенцій не лише у випускників, а й викладачів закладу вищої освіти. Сьогодні поряд із поняттям «компетенція» розглядається інше поняття – «компетентність». Компетентність – це володіння компетенціями (тобто знаннями та вміннями у певному вигляді соціально-професійної діяльності, що становлять професійний досвід особистості).

З погляду дослідників, соціально-професійна компетентність виступає інтегрованим показником професіоналізму і виражається в особистісній спрямованості на благо оточуючим людям і собі, ціннісних орієнтаціях, громадянської позиції, постійному прагненні та готовності до професійного зростання та досягнення більш якісних результатів праці.

Таким чином, креативність освітян вищої школи можна розглядати з позицій прагнення (мотивації) до безперервного підвищення своєї соціально-професійної компетентності.

Найважливішим внутрішнім «механізмом» цього процесу виступає самосвідомість педагога. У структурному відношенні самосвідомість є єдністю трьох сторін – пізнавальної (самопізнання), емоційно-ціннісної (самовідношення) і дієво-вольової, регулятивної (саморегуляція).

Особистість педагога, його професійна залученість, орієнтація на професію відіграє найважливішу роль процесі взаємодії зі студентами. Удосконалення професійної діяльності педагога залежить повною мірою й у першу чергу від вдосконалення його особистості. Тому в структурі соціально-професійної компетентності педагога можна виділити такі складові, як ціннісні орієнтації («інтегральні» цінності, які визначають міру значущості об'єктів та явищ для особистості та виступають внутрішніми регуляторами її діяльності та поведінки); а також – соціальну активність особистості (вона проявляється у здатності до усвідомленої професійної позиції – тобто у самому стилі діяльності педагога та тих цінностях, які він реалізує у своїй діяльності).

Професійна педагогічна діяльність відбувається одночасно і як «ідеальна» (мисленнева, образна), і як реальна (предметна, конкретна), і як пережита (емоційно відчутна, вистраждана).

Ми окреслили три «модальності», які становлять професійну активність педагога:

- формування інтелектуальних передумов активності (ефективність впливу вимірюється глибиною усвідомлення ролі);
- розвиток емоційних передумов активності (оцінюється за рівнем залучення до професії);
- напрям поведінкової активності (характер виконання ролі, стиль діяльності).

Отже, соціально-професійна активність – це прояв сутнісних якостей особистості педагога у професійному житті, тобто, у тих соціально-професійних умовах, у яких протікає його діяльність.

Соціально-професійна активність повною мірою визначена соціально-професійною залученістю, тобто ухваленням професійної ролі.

У різних випадках поведінки (прийняття участі) виявляються соціально-типові риси. Саме ця обставина береться до уваги, коли ми намагаємось виділити та описати певні типи соціально-професійної поведінки (і соціально-професійної компетентності, в основі якої – перетворювальна активність як показник креативності педагога).

Йдеться формуванні у свідомості індивіда «образу» себе у певних (пропонованих) обставинах. Чим глибше осмислений цей образ, що більше він виділяється і натомість життєдіяльності індивіда загалом, чим ширше діапазон його уявних проявів, зрештою – що більше «імпровізаційний розмах», тим, як ми вважаємо, більше підстав очікувати свідомого виходу рівень професійної майстерності.

Виходячи з цього ми виділили групи опитаних нами осіб, які дотримуються тієї чи іншої орієнтації, умовно позначивши їх як «освітяни», «професіоналів», «функціонерів».

Перша група – «освітяни». Це група осіб, які відповідають статусу «педагога як вихователя, освітян» – у найширшому розумінні, за ступенем їхнього впливу на особистість студента. «Освітяни» виступають як цілісні особистості. Включення їх у професійну діяльність прямо пов'язане з їхньою професійною самосвідомістю. Соціально-професійна позиція цієї категорії педагогів відрізняється усвідомленою метою діяльності, підкріпленої професійною готовністю.

Друга група – «професіонали». До цієї категорії належать педагоги, які не поєднують у своїй професійній ролі викладача та

вихователя в єдиній особі. Відкриття «професійного Я» (І.С. Кон) відбулося лише у сфері діяльності. Однак якщо вони і не піднімаються до усвідомлення вищих цілей діяльності, прийняті обов'язки виконують з повною самовіддачею, виявляючи часом задовільну загальну і функціональну підготовленість.

Третя група – «функціонери». Ця група педагогів, які віддають перевагу конкретним справам, орієнтуючись на ситуативні вимоги. У цьому проявляється їх оперативність, вміння орієнтуватися, старанність, але роль осмислюється у вузькому діапазоні.

Педагога поставлено у складні умови, адаптація яких передбачає герменевтичний підхід до розуміння багатопланових культурних і світоглядних контекстів, широту педагогічної інтерпретації, творчу сприйнятливність. Ось це і є найважливіший показник креативності педагога, який послужив основою запропонованої нами типології.

Чжи ТАНЬ

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ВИХІДНІ ПРИЧИНИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ДОСЛІДНИЦЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ»

В умовах розбудови загальноєвропейського освітнього простору, впровадження інформаційних освітніх технологій, систем багаторівневої вищої освіти висувуються підвищені вимоги до професійної мобільності, компетентності кадрів, їхнього професійного зростання. У зв'язку з цим виникла потреба у закладах вищої освіти звернути особливу увагу на організацію самостійної творчої діяльності студентів.

Одним із перспективних видів самостійної творчої діяльності студентів є їхня дослідницька робота, передбачена державними освітніми стандартами вищої освіти. Під дослідницькою діяльністю студентів розуміється процес вирішення ними наукових, професійно-практичних проблем, пов'язаних з отримуваною спеціальністю або спеціалізацією, що має на меті побудову та демонстрацію суб'єктивно нового знання. Навчальне дослідження проводиться у межах наукового дослідження, але істотно

відрізняється від цього тим, що робить об'єктивно нових відкриттів для людства у сфері знань. Однак його експериментальні результати можуть мати певну новизну.

Необхідність організації науково-дослідної діяльності регламентується низкою нормативно-правових актів у сфері освіти, провідними ідеями Болонської угоди в галузі освіти. Вона покликана підвищити ефективність використання наукового потенціалу країни, розширити можливості для свободи наукової творчості, починаючи з першого ступеня становлення молодих педагогів, підняти статус вченого в суспільстві, зробити науку привабливою для талановитої молоді, відродити національний науковий потенціал через вивчення та розвиток педагогічних ідей класиків Батьківщини та зарубіжної педагогіки та психології, вітчизняних та зарубіжних наукових шкіл та освітніх систем.

Наукова діяльність у вишах зумовлена безперервністю сучасної педагогічної освіти, необхідністю об'єднання наукового потенціалу педвишів для активізації фундаментальних, прикладних та пошукових робіт у галузі психолого-педагогічних наук.

Науково-дослідна діяльність у виші сприяє вирішенню комплексу актуальних завдань: створення умов для ефективного розвитку та підвищення якості педагогічної освіти; розроблення структури безперервного розвитку науково-дослідних навичок у педагога-дослідника, психолога-дослідника; участі вишів у науковому пошуку шляхів підвищення ефективності педагогічної освіти на всіх рівнях вищої освіти; підвищенню науково-професійної кваліфікації професорсько-викладацького складу; науковому забезпеченню навчально-дослідницької діяльності студентів та викладачів тощо.

Зміст наукової діяльності у педагогічних вишах визначається потребами освітніх закладів різних рівнів (дошкільної освіти, початкової освіти, загальної, середньої (повної) загальної освіти), інтересами викладачів-дослідників та державними замовленнями; проведенням комплексних науково-педагогічних досліджень у рамках обласних експериментів та впровадженям їх результатів у практику професійної підготовки; розроблення науково-методичної продукції для освітнього процесу.

Науково-дослідницька діяльність у педагогічному виші будується з урахуванням наступних принципів:

принцип наукової концептуальної обґрунтованості	науково-дослідницька діяльність має бути орієнтована на певні наукові (філософсько-методологічні, теоретичні, методичні) підстави
принцип інтеграції науки та освіти	націлений на створення та розвиток цілісної системи підготовки кваліфікованих наукових кадрів
принцип стратегічної спрямованості	пов'язаний із пошуком та організацією комплексних досліджень
принцип прогнозування та активності	передбачає випереджальну розробку нових курсів, нових освітніх технологій, які будуть потрібні державі через 3-5 років; підготовку ресурсів для здійснення структурно-організаційних перетворень. Усе це дозволить своєчасно передбачати завтрашні проблеми, зайняти активну позицію, виробити випереджальну реакцію на значні події у системі освіти.
принцип особистісно-орієнтованого підходу	передбачає створення сприятливого середовища для особистісного зростання студентів та викладачів, їх саморозвитку
принцип демократизму	передбачає залучення до вирішення важливих питань широкого кола педагогів, студентів, презентації результатів науково-дослідної діяльності, співробітництво з органами студентського самоврядування
принцип економічності, ресурсозбереження	орієнтує вибір ефективних тактик діяльності, економічності часу і зусиль викладачів, студентів.

Основними формами організації власне наукової діяльності є: проблемні групи студентів, тимчасові творчі колективи, лабораторії, наукові спільноти, індивідуальна наукова творчість студентів та викладачів.

Результати наукової діяльності можуть бути представлені у вигляді творчих звітів, доповідей, реферативних, курсових робіт, випускних кваліфікаційних робіт студентів, магістерських, докторських дисертацій, навчальних посібників, науково-методичних рекомендацій для викладачів та студентів.

Пропагування результатів наукової діяльності здійснюється через виступи студентів та викладачів на науково-практичних конференціях, семінарах, через публікації матеріалів у збірниках, наукових, науково-методичних, методичних журналах, монографіях, посібниках, участь у конкурсах, виставках творчих робіт студентів та викладачів тощо.

При виконанні навчально-дослідницької роботи студент має продемонструвати такі компетенції:

- розуміти та формулювати дослідницьке завдання, оцінювати його актуальність;
- вміти зібрати та обробити інформацію з досліджуваної теми;
- вміти сформулювати науковий апарат дослідження та вільно орієнтуватися в ньому;
- здійснювати кількісний та якісний аналіз фактичного матеріалу, здобутого експериментально-практичним шляхом;
- аргументувати обраний варіант вирішення проблеми;
- формулювати логічно обґрунтовані висновки, пропозиції, рекомендації щодо впровадження одержаних результатів у практику закладів освіти.

Ціннісно-цільова орієнтація професійної педагогічної підготовки полягає у сприянні становленню інтегральних особистісних характеристик, які виступають як основні показники професійного розвитку людини. Однією з таких характеристик є креативність, де базується дослідницька діяльність. Творча, активно діюча особистість неспроможна формуватися поза діяльністю.

Лей ЦАО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ІДЕЙ ПЕДАГОГІКИ СПІВРОБІТНИЦТВА

Загальновідомо, що педагогіка співробітництва зароджувалася (і існує нині) як педагогіка відносин. Розробці цього напрямку в теорії та практиці педагогіки приділено чимало. Очевидно також, що вона створювалася і розвивалася як альтернатива педагогіці авторитарної цілком або переважно.

Поки що авторитарна освітня політика протистоятиме гуманістичній педагогіці, школа не зможе прорватися з минулого, не зможе відповідати вимогам часу. А якщо гуманістична педагогіка визначатиме освітню політику, тоді освіта стане по-справжньому сучасною та зможе відповідати на виклики майбутнього.

Авторитарне управління у прямому та переносному сенсі не відповідає вимогам часу. Відправна теза авторитарного звернення: нас не цікавить те, що ти думаєш, відчуваєш, бажаєш і можеш

сказати. Задовольняючи даному посилу, щоб уникнути санкцій людина природним чином гальмується у вільному самопроявленні та розвитку. Вона пасує відступає як на рівні дій, а й у думках і потребах. Іншими словами, не сміє навіть подумати про щось і побажати чогось, що виходить за межі авторитарних вимог.

У цій ситуації педагогіка співробітництва робить очевидну зухвалість, узаконюючи свободу слова та творчої ініціативи студентів. Її звернення до особи діаметрально протилежне до авторитарного: як ти сам думаєш? що відчуваєш? чого хочеш?

Говорячи про гуманістичний підхід в освіті, автори наводять думку про педагогіку співробітництва, де викладач виступає не як транслятор знань, інформації, а як фасилітатор осмисленого вчення, тобто, як організатор вільних відносин, у яких можна мислити, висловлюватися, самовиявлятися без страху бути осміяним, приниженим, пригніченим.

Внутрішня за своєю формою діяльність, виходячи із зовнішньої практичної діяльності, не відокремлюється від неї і не стає над нею, а зберігає принциповий і до того ж двосторонній зв'язок з нею. Взаємодія зовнішньої (мовної) і внутрішньої (розумної) діяльності, здійснюється, на нашу думку, на особливому рівні – рівні злиття цих діяльностей у єдиний мовний процес.

Таким чином, авторитаризм, забираючи свободу мислити і говорити, буквально придушуючи мовну діяльність, придушує і волю до будь-якої довільної дії. Звісно, це стосується не лише вищої школи. Але якщо не позбавити самостійності студента, може зрости суб'єкт, дуже клопіткий для авторитарної держави.

Проміжний висновок очевидний: якщо ми хочемо протидіяти тенденції знеособлення молодого покоління, то лише на тлі співпраці, співтворчості має сенс вести спільну діяльність пізнання, навчання, вчення тощо. Провідна роль при цьому, безумовно, відводиться духовному спілкуванню, як каталізатору розвитку світогляду студентів, як процесу. Педагогіка співробітництва в період навчання є однією зі здорових, пожвавлювальних тенденцій, що протистоять прагматичному, симбіотичному підходу у взаєминах на стадії формування особистості.

Нині різні засоби комунікації орієнтують молодь на особистий успіх, формування технократичного світогляду за умов жорсткої конкуренції. Якості конкурентоспроможності та самопрезентації мало не затьмарили такі, як безкорисливість, людяність, сумлінність,

скромність та подібні до них.

На противагу запозиченому буму соціальної крутості гуманістичний характер педагогіки співробітництва передбачає особистісне, тобто, неформальне, зацікавлене, емпатійне і розумне ставлення до студентів. Розуміння педагогом студента як особистості є, з одного боку, розуміння його проблем, з іншого – готовність до участі у вирішенні останніх. Власне, тут і лежить межа між абстрактним, по суті байдужим підходом і чесним, серйозним поглядом на дійсний стан справ студента.

Особливий інтерес у рамках педагогіки співробітництва представляє принцип мовної активності та самостійності студентів. Даний принцип передбачає інтенсифікацію мовленнєвої діяльності та самостійності студентів у процесі спілкування, де вирішуються різні проблеми, навчальні, побутові тощо. Згадуються приклади з достроковим проходженням річної програми на практиці навчання. Феномен інтенсифікації виникає там, де на зміну невиправданому насильству приходить свобода вибору та добровільно прийнята відповідальність за свою діяльність. студент стає господарем своєї діяльності.

І тут закономірно виявляється ще один аспект у аналізі значення діяльності – як чинника індивідуального самоврядування. Суб'єкт тим більше самоврядний, чим самостійніше здатний долати свої труднощі, вирішувати протиріччя та проблеми свого життя. Але насамперед ці проблеми чи труднощі мають бути усвідомлені, пізнані, сформульовані, а можливо, і багато разів переформульовані. Все це не що інше як мовна діяльність. Володіючи способами активного слухання педагог може допомогти цій нелегкій роботі самосвідомості.

Прекрасною підмогою в такому самоусвідомленні може стати також елементарна анкетна діагностика. Серед запропонованих анкетною проблем студент дізнається свої. Читаючи, усвідомлюючи і подумки промовляючи їх, він зайнятий тієї ж мовною діяльністю, тобто, робить реальний крок до вирішення проблеми, подолання конкретної проблеми. Безумовно, причини однаково сформульованих труднощів у різних студентів може бути суто індивідуальні. Звідси можна припустити, що не діагностуючи особистісні особливості студентів, не виявляючи їх мовного потенціалу та рівня самостійності, педагог постійно приписуватиме індивідуальним труднощам навчання неіснуючі причини та ігнорувати реальні.

Андрій ГЕРАСИМЕНКО

*Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОРАЛЬНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРА У МЕЖАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Складний і функціональний характер діяльності керівника закладу освіти зумовлює необхідність володіння методами вирішення різноманітних професійних завдань. Успішність здійснення управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від низки психологічних якостей менеджерів, які визначають його емоційно-моральний стан. Серед таких якостей на передній план сьогодні висувається емоційно-моральний потенціал керівника закладу освіти. Відповідно до цього, у цьому розділі ми розкриємо сутність емоційно-морального потенціалу керівника закладу освіти як однієї з ключових характеристик його професійної діяльності.

Ми виходимо з розуміння емоційно-морального потенціалу як приватного контенту більш загальної категорії потенціал особистості, який визначається задатками, здібностями, потребами, ціннісними установками, схильностями, неактуалізованими можливостями, творчими імпульсами, потребами у пізнанні себе та свого оточення. Потенціал особистості також пов'язаний із процесами: актуалізації, розкриття, втілення, сходження до самого себе, прагненням вийти за свої рамки, самовираження, самоствердження, самореалізації.

Як один із видів потенціалу особистості емоційно-моральний потенціал керівника закладу освіти розкривається крізь призму емоційно-моральних проявів його професійної діяльності. У цьому визначимося спочатку з поняттями «емоція» і «моральність».

Етимологічно термін «емоція» означає переживання (походить від латинського слова «*emotio*» і в перекладі означає «хвилювати»). У точному перекладі українською мовою «-емоція» це душевне хвилювання, душевний рух. У науковій літературі існує різноманіття поглядів щодо визначення термінами «емоція». За визначенням дослідників, емоція є психічне відображення мозком людини будь-якої актуальної потреби та ймовірності (можливості) її задоволення, яку суб'єкт оцінює, мимоволі та часто неусвідомлено зіставляючи

досягнення мети з інформацією, що надійшла в даний момент. Емоції визначаються як відображення у формі упередженого переживання життєвого сенсу явищ та ситуацій. Перегукується з цим твердженням думка про емоції як універсальний механізм виділення актуального у просторі та часі. Особливий інтерес представляє позиція, яка трактує емоції як оцінки, здатні одночасно виступати і в ролі цінностей.

У зарубіжній літературі виділяються два основні напрями дослідження емоційного життя людини: когнітивний та мотиваційний. Прихильники когнітивної теорії емоцій виходять із положення про те, що у людини як раціональної істоти когнітивні процеси контролюють та замінюють емоції. Вони підкреслюють, що емоції в основному дезорганізують діяльність людини, вони підпорядковані пізнавальним процесам і детерміновані ними, і когнітивні процеси тим чи іншим чином організують емоції.

Представники мотиваційної теорії емоцій розглядають емоції як спонукальні сили всієї психічної діяльності, які спрямовують та регулюють її, організують когнітивні процеси та поведінку, що розвиваються в онтогенезі. Дослідники вважають, що емоції є таким самим обов'язковим засобом пізнання дійсності, як і мислення. Ними наголошується, що емоційні явища мають сувору ієрархічну організацію від найінтенсивніших до помірних.

Зазначені напрями у вивченні емоційно-чуттєвої сфери людини вказують на різноманітність підходів під час розгляду проблеми емоцій. У нашому випадку вивчення емоцій здійснювалося в аксіологічному аспекті, що дозволяє визначати емоції як цінність особистості, що представляє взаємозв'язок когнітивного та мотиваційного компонентів емоційних переживань.

Аналіз робіт, присвячених емоційно-моральному розвитку особистості, показав, що у вітчизняній літературі емоції та почуття вивчаються з різних точок зору. Наприклад, одні досліджують сутність та особливості емоцій та почуттів як психічних процесів. Роль емоцій та почуттів у загальній системі розвитку особистості, її ціннісних установок, мотивації та соціальних орієнтацій встановлена в роботах вітчизняних авторів.

На думку більшості, вирішальною рисою емоційного стану є його інтегральність, його винятковість щодо інших станів та інших реакцій. Емоції охоплюють весь організм, вони надають стану

людини певного типу переживань. Виробляючи майже миттєву інтеграцію (об'єднання у єдине ціле) всіх функцій організму, емоції власними силами й у першу чергу може бути абсолютним сигналом корисного чи шкідливого на організм, часто навіть раніше, ніж визначено локалізації впливу і конкретний механізм реакції реакції організму.

Наукове видання

МАГІСТР – 2025

*Збірник наукових праць
здобувачів освіти та молодих учених*

*До 25-річчя
Навчально-наукового інституту педагогіки і психології
Сумського державного педагогічного університету
імені А.С.Макаренка*

Комп'ютерна верстка: *Цьома С. П.*

Підп. до друку 23.12.2025.
Формат 60x84/16. Гарнітура Cambria.
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 13,25.
Ум. фарб.-відб. 13,25. Обл.-вид. арк. 11,69.
Тираж 100 пр. Вид. №73.

Видавець і виготовлювач:
ФОП Цьома С.П. 40002, м. Суми, вул. Роменська, 100.
Тел.: 066-293-34-29.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК, № 5050 від 23.02.2016