

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

**МЕНЕДЖМЕНТ
У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ:
ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

*Збірник статей і тез
IV Міжнародної науково-практичної конференції*

28 травня 2026 року, м. Суми

УДК 37.07:005(063)

М50

*Друкується згідно з рішенням вченої ради Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
(протокол № 11 від 21.05.2026 року)*

Головний редактор:

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

Редакційна колегія:

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

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

О.І.Мармаза, кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди

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;

М58 Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи. Збірник статей і тез IV Міжнародної конференції «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (28 травня 2026 р., м. Суми)/ за заг. ред. С.С Денєжніков. – Суми: ФОП Цьома С.П., 2026. – 160 с.

Книга являє собою збірник статей і тез за матеріалами IV Міжнародної конференції «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (28 травня 2026 р., м. Суми).

Збірник призначається студентам, магістрантам, аспірантам, які здійснюють наукові пошуки у галузі менеджменту освіти. У публікаціях висвітлюються аспекти теоретичних засад менеджерської діяльності, поглиблюється понятійний апарат науки, описується роль менеджера та вектори його діяльності в організації конкурентноспроможного педагогічного колективу.

УДК 37.07:005(063)

© Колектив авторів, 2026

© СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2026

© ФОП Цьома С.П., 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ, ПОШУКИ.....	8
Денєжніков Сергій	
ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО ЗВО	8
Пшенична Любов	
ІНСТИТУЦІЙНИЙ АУДИТ – ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЕКСПЕРТІВ, УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ГРОМАДИ.....	11
Красіна Г. В., Тищенко А.Ю.	
ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗ	19
Бабенко Ірина Василівна	
ЛІДЕРСТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	22
Дарюга Олена Анатоліївна	
ГІБРИДНА МОДЕЛЬ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ: ВІД ВИМУШЕНОГО КРОКУ ДО СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	25
Дмитренко О.О.	
МЕТОДИ СІМЕЙНОГО ВИХОВАННЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА	28
Фу Хун	
ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО	31
Карась Ганна Василівна	
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОЇ І НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	34
Khlon O. M.	
THE ROLE OF THE COUNSELING PSYCHOLOGIST AND THE FOSTERING OF THEIR PROFESSIONAL IDENTITY IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES IN MODERN EDUCATION.....	37
Харламов М.І., Чиркіна-Харламова М.А.	
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДСНС УКРАЇНИ	41

Кірдан О.Л.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ КОНСТРУКТИВНОГО РЕТРОДОСВІДУ	43
Ковтун Наталія Борисівна	
ІМЕРСИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕДАГОГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ.....	46
Ліннік Ю.В.	
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА МІЖНАРОДНА ВЗАЄМОДІЯ	48
Мармаза О. І.	
КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ	51
Новгородська Ю.Г.	
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	54
Пахомов І.В.	
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....	57
Пивовар Н.М.	
ПАРТНЕРСТВО ГРОМАДИ ТА ШКОЛИ ЯК РЕСУРС СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	60
Решетник Т.С., Хілінська Т.В.	
ВОЛОНТЕРСЬКІ ТА МІЖНАРОДНІ ІНІЦІАТИВИ ПІДТРИМКИ ОСВІТИ.....	63
Стрельніков В. Ю.	
СКЛАДНИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ПЕДАГОГІКА ВИЩОЇ ШКОЛИ»	65
Темченко Ольга Василівна	
МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	68
Васецька Людмила Василівна	
ГІБРИДНА ОСВІТА ЯК МАНІФЕСТ СТІЙКОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОЛЕДЖІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	71
Зачепило Б. Д.	
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ PR-КАМПАНІЇ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	74

Світлана Замрозович-Шадріна ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	78
Кайдалова Л.Г. ЦИФРОВІ РЕСУРСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА.....	80
Большая О. В. ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	83
Олександр Галагуза ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	86
РОЗДІЛ 2 ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ПЕДАГОГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	90
КОРЖ-УСЕНКО Лариса Вікторівна ІДЕЯ УКРАЇНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ: ТРАДИЦІЯ, МІСІЯ, ВІЗІЯ	90
Богданова Н.Г. ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ.....	92
Дем'янюк А. В. ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	95
Дутчак О.І. РОЛЬ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ДОСВІД ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ НАРОДНОГО МИСТЕЦТВА КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ.....	98
Готра О. Б. ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	100
Касьянова О.М. МОНІТОРИНГ ЕКОСИСТЕМИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	103
Королик-Бойко Леся ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	106

Лебедик Л. В.	
ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ.....	108
Малтиз В.В.	
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗВО.....	111
Маціпула О.Ю.	
НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ-ЕКОНОМІСТІВ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР.....	114
Oleshko Nataliia	
THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT MODELS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	116
Пекалева В.О.	
МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВХОДЖЕННЯ МОЛОДИХ УЧИТЕЛІВ У ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.....	119
Полковніков Яків	
ПОРІВНЯННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНІЙ ОСВІТІ.	122
Сапич В. І.	
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАГІСТРІВ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ D3 МЕНЕДЖМЕНТ ЩОДО СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ	124
Тєлєтова С. Г.	
АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	128
Варакіна Т.П., Решта Т.М.	
ПРОБЛЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ У ДИСТАНЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	132
Вонсович І.С., Поляничко А.О.	
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ З МОЛОДИМИ СІМ'ЯМИ В УКРАЇНІ.....	135
Заєць С.В.	
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДІ СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	137

Цзоу Руовей	
ДИДАКТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	140
Качмар О.В., Гаврилюк І.М.	
РОЛЬ ПРИВАТНИХ МУЗЕЇВ У ЗБЕРЕЖЕННІ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ . ІНТЕРАКТИВНИЙ МУЗЕЙ ЛИЦАРСТВА В МІСТІ НАДВІРНА ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ.....	143
Васюк Анна	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ	146
Рябовол Л. Т.	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ЯК ПРИНЦИП ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВВНЗ	149
Тищенко Анастасія, Красіна Ганна	
ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗ	152
Захарова Ірина	
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ВІД СТРАТЕГІЇ ЗАБОРОНИ ДО ЕТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	155

РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ, ПОШУКИ

Денєжніков Сергій

*Сумський державний педагогічний
університет імені А.С.Макаренка*

ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО ЗВО

На сьогоднішній день інформація є одним з найважливіших ресурсів всієї людської цивілізації. Вона використовується повсюдно і базується безпосередньо на масовому впровадженні різноманітних інформаційних технологій та засобів. Інформаційні технології є системою методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, а також зберігання, надання та застосування інформації на основі використання будь-яких технічних засобів (наприклад, комп'ютерних). Головна роль інформаційних технологій у розвитку суспільства визначена прискоренням процесів здобуття, поширення та безпосереднього використання суспільством нових знань.

Процес забезпечення заданого рівня сформованості культури інформаційного характеру членів суспільства, що здійснюється за допомогою застосування засобів інформаційних технологій і ресурсів, визначається безпосередньо інформатизацією освіти. Така інформатизація спричиняє формування інформаційних освітніх середовищ різних інституцій, включаючи і заклади вищої освіти.

Освітнє середовище, будучи сферою формування інтелектуальних ресурсів, значною мірою потребує інтеграції з інформаційними технологіями. Важливо зазначити, що успішне та якісне досягнення всіх педагогічних цілей при безпосередньому використанні інформаційних технологій вважається можливим в умовах функціонування інформаційно-освітнього середовища, яке, у свою чергу, є одним із основних та найефективніших шляхів отримання якісної освіти [3, с. 56].

Інформаційне освітнє середовище значною мірою вдосконалює будь-яку діючу систему освіти. Це визначено безпосередньо тим, що інформаційне освітнє середовище значно полегшує сам процес

навчання, надаючи здобувачам та викладачам велику кількість різних способів та засобів, які покращують якість навчання.

Інформаційне освітнє середовище є комплексом систематизованих сучасних ресурсів освітнього характеру з необхідним методичним, технологічним і технічним супроводом, який безпосередньо забезпечує виконання умов для організації, власне проведення та управління освітнім процесом, а також його якістю на різних освітніх етапах.

Варто зазначити, що ті, хто навчається в будь-яких закладах вищої освіти, спочатку формуються як фахівці в інформаційному освітньому середовищі. Вона оточує їх буквально скрізь, оскільки вони займаються не лише навчальною, а й науково-дослідною, організаційною діяльністю. Крім того, дане середовище діє і як окрема система, яку можна діагностувати, прогнозувати, аналізувати, а також проводити перетворення та моделювання залежно від умов навчального закладу та безпосередньо потреб здобувачів [1, с. 34].

Розвиток інформаційного освітнього середовища має досить тісний зв'язок із змінами історичного характеру, а також самим процесом інформатизації освіти. Варто зазначити, що головні проблеми, шляхи та етапи розвитку загалом збігаються із загальною логікою інформатизації всього суспільства загалом. Зародження інформаційного освітнього середовища почало здійснюватися внаслідок початку використання електронно-обчислювальних машин (ЕОМ), необхідних безпосередньо для підвищення ефективності та якості системи освіти. Це відбувалося у другій половині 1960-х років. Крім того, інформаційне освітнє середовище за своєю сутністю перейняло ідеї програмованого навчання.

У 90-ті роки ХХ ст. становлення інформаційно-освітнього середовища набуло пріоритету і стало одним із найважливіших напрямів у розвитку освітньої сфери в Україні. Вона отримала свій розвиток на основі включення до її структури нових складових компонентів, яких раніше не існувало в освітній сфері. Але разом з цим розвиток відбувався з урахуванням розвитку глобальних мереж та інформаційних технологій, які розвивалися безперервно та у масштабних величинах.

Інформаційно-освітнє середовище будується на різних принципах, які значною мірою визначають його сутність. До цих принципів належать такі:

- **багатокомпонентність.** Інформаційне освітнє середовище є багатокомпонентним середовищем, яке складається з навчально-методичних матеріалів, наукомісткого програмного забезпечення, тренінгових систем, системи контролю знань, технічних засобів, баз даних та інформаційно-довідкових систем, а також сховища інформації будь-якого виду. Ці компоненти тісно пов'язані між собою;
- **інтегральність.** Інформаційне середовище має включати весь необхідний комплекс базових знань у галузях науки і техніки з виходом на світові ресурси, які визначаються профілями підготовки фахівців. Крім цього, інформаційне освітнє середовище має враховувати міждисциплінарні зв'язки, інформаційно-довідкову базу додаткових навчальних матеріалів, що деталізують та поглиблюють знання;
- **розподіл.** Інформаційне освітнє середовище оптимально розподілене по сховищам інформації з урахуванням усіх вимог та обмежень сучасних технічних засобів та економічної ефективності;
- **адаптивність.** Інформаційне освітнє середовище має не відторгатися чинною системою освіти, не порушувати її структури та принципи побудови. Також вона має дозволити гнучким чином перетворювати інформаційне ядро освітнього середовища, адекватно передаючи потреби суспільства [2, с. 68].

Навчальний процес в інформаційному освітньому середовищі супроводжується розвиненим інформаційно-довідковим забезпеченням, що включає різні розділи, необхідні для навчання. Наявність розвиненої інформаційної довідкової бази значною мірою знижує витрати часу щодо будь-яких питань. Крім того, ця база дозволяє оперативним чином через систему зв'язку звернутися до потрібного розділу.

Сучасні інструментальні засоби відкривають досить широкі перспективи візуалізації та інтерактивності навчального процесу. Використання графічних об'єктів у навчальних комп'ютерних системах дає можливість не лише збільшити швидкість передачі інформації здобувачам та підвищити рівень її розуміння, а й сприяє розвитку різних та важливих для фахівця будь-якої галузі якостей. Візуалізацію в концепції інформаційно-освітнього середовища слід

розуміти не лише як насиченість навчальних матеріалів високо-якісними кольоровими ілюстраціями, а й як використання різних анімаційних зображень, які значно покращують сприйняття інформації, що вивчається.

Таким чином, особливістю цього етапу розвитку є суттєвий вплив світових інформаційних технологій в освітній сфері. Властивими проявами глобалізації в освіті можна вважати розробку відкритих освітніх ресурсів, уніфікацію програмних засобів управління навчальними закладами, використання хмарних сервісів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуревич, Р., Коношевський, Л. & Опушко, Н. (2022). Цифровізація освіти сучасного суспільства: проблеми, досвід, перспективи. *Освітнологічний дискурс*, (3-4(38-39)), с. 22–46. Доступно: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/issue/view/44>
2. Данилишина, К. (2019). Структура інформаційного освітнього середовища та використання його у підготовці майбутніх педагогів професійного навчання. *Електронне наукове фахове видання "Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету"*, с. 63–76. Доступно: <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/227#.XYtizEYzaUk>
3. Жалдак, М., Биков, В., Буров, О. (2019). Теоретико-методологічні засади інформатизації освіти та практична реалізація інформаційно-комунікаційних технологій в освітній сфері України, Компрінт, Київ. 244 с. Доступно: <https://lib.iitta.gov.ua/718652/1/%21%21%21%21Видання%20Монографія-2019.pdf>

Пшенична Любов

*Сумський державний педагогічний
університет імені А.С.Макаренка*

ІНСТИТУЦІЙНИЙ АУДИТ – ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЕКСПЕРТІВ, УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА ГРОМАДИ

Березень 2019 року кардинально змінив процедуру зовнішнього оцінювання роботи закладу загальної середньої освіти, коли був затверджений наказом Міністерства освіти і науки України Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, які як планові аудити почали проводитися Державною службою якості освіти уже з вересня 2019 року.

Метою аудиту, на відміну від атестації закладу, є не тільки оцінка освітнього середовища для розвитку шкільної культури, систему оцінювання здобувачів освіти, управлінських процесів,

оцінювання і удосконалення професійної компетентності педагогічних працівників, а в першу чергу *розвиток освітнього закладу*, коли процедура аудиту допомагає йому виявити сильні та слабкі сторони, що сприятимуть підвищенню якості освітньої діяльності, а найголовніше – це те, що Інституційний аудит базується на партнерській взаємодії експертів, учасників освітнього процесу закладу освіти і громади задля забезпечення якісної освіти та створення кращих умов навчання для учнів.

Відповідно до ст. 45 Закону України «Про освіту» визначено, що «*Інституційний аудит* - це комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти (крім закладів вищої освіти), які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток». Так як інституційний аудит замінив атестацію закладів освіти, він став прогресивною технологією щодо підвищення якості освітньої діяльності та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти [2; ст. 45].

Питання інституційного аудиту на сьогодні не повністю вивчене. Проблема надання якісних освітніх послуг та удосконалення якості освітнього процесу досліджувалися в працях Є. Бойка, Я. Бучковського, Т. Волобуєва, Л. Добровольської, О. Касьянової, К. Павлюка, Т. Хлебнікової та ін.; теоретичне обґрунтування інституційного аудиту як інструменту публічного управління ефективністю закладів загальної середньої освіти здійснено у працях О. Добрянської; основи необхідності формування цілісної системи забезпечення якості освіти в контексті публічного управління через впровадження інституційного аудиту розглянуто у роботах С. Гончаренка, О. Локшиної; призначення Державної служби якості освіти у формуванні національної системи зовнішнього забезпечення якості освіти висвітлено в роботах І. Огієнко, саме тому актуальним є дослідження інституційного аудиту як партнерської взаємодії експертів, учасників освітнього процесу закладу освіти і громади.

Система освіти України сьогодні функціонує в умовах воєнного стану, адаптуючись до викликів безпеки: заклади працюють очно, змішано та дистанційно, залежно від наявності укриття та безпе-

кової ситуації; інфраструктура закладів зазнала вражаючих руйнувань, адже за час повномасштабної війни вщент зруйновано сотні освітніх закладів, а пошкоджено понад 4000. Основними викликами у забезпеченні якості освіти є психологічні травми учасників процесу та освітні втрати, що спричиняють прогалини у знаннях; вимушена міграція, нестабільний інтернет та відсутність укриттів змушує заклади переходити на дистанційне навчання, що призводить до зниження рівня знань учнів.

Попри всі проблеми і жахи воєнного стану освітній процес в закладах освіти України проводиться на належному рівні, адаптуючись до ситуації, а значить в закладах освіти відповідно до законодавства проводиться інституційний аудит, який під час воєнного стану зазнав змін, пристосовуючись до безпекових умов та потреб освітнього процесу, залишаючись головним механізмом зовнішнього оцінювання якості освіти, що проводить Державна служба якості освіти та її територіальні органи на місцях.

Залежно від безпекової ситуації, інституційний аудит проводиться очно, дистанційно або у змішаній моделі, а головною метою ставить не тільки контроль, а в першу чергу, надання рекомендацій для підвищення якості освіти та забезпечення психологічної підтримки учасників освітнього процесу.

Поняття «освітнє партнерство» науковці визначають як: систему відносин (освітніх, економічних, соціальних, культурних, правових, управлінських та ін.), котра виникає в процесі добровільної співпраці суб'єктів освітньої діяльності (учасників освітнього процесу) з іншими юридичними або/та фізичними особами задля створення оптимальних умов реалізації освітніх, інших суспільних цілей, досягнення яких можна пов'язати з освітніми [6, с. 9]; систему взаємин, які відбуваються у процесі певної спільної діяльності [4, с. 6]; спосіб взаємин, за яких зберігаються права кожної із сторін, чітко узгоджені і злагоджені дії учасників спільної справи, що ґрунтуються на засадах взаємовигоди та рівноправності [5, с. 11].

Педагогіка партнерства в закладі освіти визначається як форма організації освітнього процесу, в основі якої покладено спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками, які об'єднані спільними цілями та прагненнями, є добровільними та зацікавленими однодумцями, рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за позитивний результат.

Основними принципами педагогіки партнерства вважаються: повага до особистості; доброзичливість і позитивне ставлення; довіра у відносинах, стосунках; діалог – взаємодія – взаємоповага; розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальність зав'язків); принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей [3].

Вимоги, що характеризують якість управлінських процесів, потребують від адміністрації вміння співпрацювати і вибудовувати партнерську взаємодію з колективом та громадою, адже вона є запорукою:

- успішної розробки і реалізації стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу освіти;
- формування відносин довіри, прозорості, формування, узгодження та дотримання етичних норм в освітньому просторі закладу;
- ефективності кадрової політики та забезпечення реальних можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників;
- організації освітнього процесу на засадах людиноцентризму;
- прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти із засновником та місцевою громадою;
- формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності та організації педагогічної діяльності та навчання здобувачів освіти на її засадах (самостійно виконувати навчальні завдання, робити посилання на джерела інформації, дотримуватися норм законодавства про авторське право і суміжні права, надавати достовірну інформацію про результати власної навчальної діяльності) [7, с.11].

Основою реформування системи освіти України є концепція **«Нова українська школа»**, яка спрямована на підвищення якості освіти; перехід від школи знань до школи компетентностей; орієнтована на потреби, здібності та інтереси учня, які поєднують уміння застосовувати отримані теоретичні знання у реальному житті; розвиток критичного мислення, творчості та здатності висловлювати власну думку.

Безцінним чинником реформування системи освіти з питань створення належних умов навчання, виховання та розвитку учнів є партнерство закладу освіти та громади, саме ця співпраця є фундаментом Нової української школи, секрет ефективності якої полягає у переході від авторитарної моделі до ділових відносин, коли учасники освітнього процесу і громада є активними, рівноправними учасниками, що впливають одне на одного, є одностудцями, об'єднаними спільними цілями та відповідальністю.

О. Вельгас, директор школи, у своєму посібнику розкриває міст партнерства школи з громадою, яке реалізується на засадах громадської довіри, прозорості, діалогу, рівноправності через делегування повноважень та взаємовигоди як результату структурованої співпраці. Серед основних напрямів співпраці школи та громади – культурно-просвітницький, інформаційно-просвітницький, профорієнтаційний, фізкультурно-оздоровчий, екологічний тощо.

Впровадження і реалізація політики партнерства приносить щедрі плоди для обох сторін, особливо *для закладу освіти*, що одержує:

- заохочення до громадської активності;
- встановлення комунікації між закладом освіти та адресними групами;
- додаткове фінансування в тому числі від міжнародних організацій;
- обладнання, матеріали, друковану продукцію після вдалих проєктів;
- зростання зацікавленості в місцевій освітній політиці;
- можливість передавати і переймати досвід;
- зміцнення громадської довіри;
- рівноправність через вирівнювання повноважень;
- взаємовигода як результат структурованої співпраці;
- лобіювання інтересів школи в органах місцевого самоврядування;
- надання інформаційної підтримки через друковані органи;
- використання органів влади як стимулюючого спонсора – того, хто не дає безпосередньо коштів, але створює позитивну атмосферу, що заохочує до інвестицій;
- поліпшення іміджу закладу освіти;

- формування особистості, готової до адаптації в сучасних соціально-економічних умовах, підвищення якості культури управління і взаємодії з соціумом через систему проектної діяльності, позитивний вплив на розвиток системи соціального партнерства як складової частини громадського управління школою тощо.

Партнери, співпрацюючи зі школою, мають нагоду:

- користуватись інтелектуальним потенціалом освітян та їхнім професійним досвідом;
- реалізувати власні плани, завдання;
- популяризувати здобутки й напрацювання серед загалу;
- шефство над історичними пам'ятками, озеленення села, прибирання території;
- розробка та реалізація громадських проектів;
- доступність шкільних ресурсів для громади – спортивний зал, стадіон, копіювальна техніка тощо [1, с.4-5].

Кожна школа має свій спосіб організації освітнього процесу, потенціал, можливості надання освітніх послуг, у неї сформовано певний укладу життя: прийнятих норм існуючих взаємин, традицій, ритуалів, видів діяльності, але не всі можуть успішно, з великою віддачею організовувати освітню діяльність, тому, як складову реформи освіти запроваджено новий моніторинг зовнішнього забезпечення якості освіти – інституційний аудит закладів загальної середньої освіти, як сучасний європейський інструмент оцінювання якості освітньої діяльності.

За своїм призначенням інституційний аудит є багатогранною, інтегрованою зовнішньою інспекцією, рушійною силою розвитку закладу освіти, єдиним плановим контролем державного нагляду, що здійснює Державна служба якості освіти України разом з її територіальними органами, орієнтований на оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти; перетворення школи у сучасний заклад де панує мотиваційна освітня атмосфера; створення безпечного та комфортного освітнього середовища, компетентність та виконання вимог охорони праці, безпеки життєдіяльності, порядку поведінки при загрозі та виникненні надзвичайних ситуацій; якість профілактики насильства та дискримінації, протидії цькуванню та нерівності; побудову єдиного інформаційного простору системи освіти, створення культурно-освітнього простору, які, у

своєму комплексі, працюватимуть на підвищення ефективності його функціонування.

Сутність інституційного аудиту полягає не у розправі і стягненнях, його завдання – у виявленні джерел для підвищення якості освітнього процесу, підготовки виважених управлінських рекомендацій для керівника закладу та засновника, що сприяє перетворенню аудиту на інструмент партнерської співпраці, спрямований на зміцнення внутрішньої системи забезпечення якості через зовнішню підтримку та супровід.

Партнерство у період проведення інституційного аудиту в освітньому закладі, на відміну від атестації, – це модель співробітництва між експертами Державної служби якості освіти України та її територіальних органів, педагогічним колективом та громадою, яка будується на довірі, об'єктивності, забезпечує конструктивну співпрацю та постійну взаємодію із закладом освіти, через надання допомоги та рекомендацій щодо розбудови й покращення якості освіти, об'єднуючи всіх учасників навколо однієї цілі, спрямованої на досягненні спільної мети, що дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку закладу.

Інституційний аудит – це дружній діалог експертів і закладу освіти, що базується на принципах партнерства, відкритості, об'єктивності, професійної підтримки. Він допомагає закладу отримати незалежну оцінку освітніх і управлінських процесів та детальні рекомендації для вдосконалення, адже до складу експертних груп залучають досвідчених педагогів, які під час проведення аудиту діляться своїм позитивним досвідом щодо використання оригінальних прийомів, нестандартних форм уроків чи нових технологій, методів навчання, інноваційних підходів та знань, які надають можливість для отримання високих результатів у навчанні чи вихованні учнів, що сприяє професійному розвитку обох сторін.

Партнерство під час аудиту створює атмосферу взаємоповаги, довіри, упевненості, так як співпраця спрямована на виявлення внутрішніх резервів закладу для підвищення якості освітньої діяльності та допомагає керівництву школи побачити роботу закладу з нового ракурсу, що стимулює професійне зростання.

Результатом інституційного аудиту закладу повної загальної середньої освіти є аудиторський висновок – документ, у якому викладено об'єктивну оцінку якості освітньої діяльності школи, її

управлінських процесів, внутрішню систему забезпечення якості освіти та рекомендації щодо покращення роботи, які стануть завданнями для стратегічного планування розвитку закладу освіти у напрямі забезпечення якості освіти та ефективного управління ним. Але це завдання не тільки для школи, а і для місцевої громади, що є засновником школи і несе відповідальність за забезпечення якості освіти на своїй території.

На основі результатів аудиту спільно розробляється виважена та обґрунтована стратегія розвитку закладу з урахуванням рекомендацій, зазначених у висновку аудиту; розглядаються пропозиції щодо зміни керівництва, якщо аудит вказав на неефективне управління; затверджується програма професійного розвитку педагогів; місцева влада забезпечує фінансування щодо покращення навчально-матеріально бази закладу; придбання необхідного обладнання; проведення ремонтів, установа безбар'єрного доступу до закладу, якщо в процесі аудиту виявлено невідповідність вимогам безпечного освітнього середовища; формується цілісна стратегія розвитку освіти у громаді, а також забезпечується дієвий контроль виконання розробленого плану заходів з покращення якості освітніх послуг для дітей громади.

В свою чергу, інституційний аудит допомагає засновнику виявляти особливі та унікальні переваги закладу освіти, а успішний заклад де кожна дитина може розкрити свій потенціал, стає гордістю громади, як безпечний, комфортний освітній простір, де ефективно і злагоджено працює команда професіоналів над досягненням високих результатів навчання, виховання та особистісного розвитку учнів, який постійно вдосконалюється, орієнтуючись на якість, партнерство з батьками, громадою та іншими закладами, розвиває сучасну матеріально-технічну базу та розвиток ключових компетентностей учнів.

Висновки. Отже, партнерство між експертами з інституційного аудиту, школою та громадою є основою, яка базується на переорієнтації освітнього процесу з контролю та примусових заходів на допомогу, розвиток та забезпечення якості освіти, ґрунтується на принципах партнерства, відкритості, об'єктивності, академічної доброчесності, досягнення спільної мети та відповідності європейським стандартам і сповідує філософію надання допомоги та розвитку, яка забезпечує покращення якості освітньої діяльності та якості освіти.

Інституційний аудит впевнено стає засобом переходу від адміністративного контролю до стратегічного управління якістю освіти в громадах та країні в цілому, тож наступним нашим дослідженням буде вивчення процедури підвищення рівня компетентності менеджерів щодо впровадження результатів аудиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вельгас О.В. Заклад освіти – школа партнерства для громади. Методичний посібник. Новоселиця – 2018, 32 с.
2. Закон України «Про освіту». №36-39 розд. II ст. 12. (2017). Відомості Верховної Ради. № 38-39, ст. 380.
3. Кравчинська Т. С. Педагогіка партнерства – основні ідеї, принципи та сутність. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707221/1/Кравчинська_тези.pdf
4. Левківський М. В. Історія педагогіки: Навч.-методичний посібник. Вид. 4-ге. Навч. Пос. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 190 с.
5. Нова українська школа: поради для вчителя / за заг. ред. Н. М. Бібік. – Київ : Літера ЛТД, 2018. – 160 с.
6. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія / О.М. Топузов. – Київ : Інститут педагогіки : Педагогічна думка, 2021. – 160 с.
7. Партнерство у Новій українській школі: взаємодія, розвиток, діагностика [За заг. ред. Гарячої С.А.] Черкаси: КНЗ «ЧОІПОПП ЧОР», 2020. 52 с.

Красіна Г. В.

*PhD, старший викладач кафедра педагогіки, психології,
початкової освіти та освітнього менеджменту*

Тищенко А.Ю.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
психолого-педагогічного факультету
Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна
академія» ХОР*

ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗ

Сучасні геополітичні виклики, спричинені повномасштабними військовими діями на території України, спричинили значні соціальні зміни та масштабне вимушене переміщення населення як у межах країни, так і за кордон. Однією з найбільш уразливих категорій у цих умовах є молодь, зокрема здобувачі освіти, які перебувають у процесі особистісного становлення, професійного самовизначення та формування життєвих перспектив. Порухення звичного способу життя, втрата стабільного соціального середовища, необхідність адаптації до нових умов та тривалий вплив

стресових чинників створюють додаткове психологічне навантаження й можуть негативно позначатися на емоційній стійкості молодшої людини.

За таких обставин особливої наукової уваги набуває вивчення внутрішніх психологічних ресурсів, які допомагають молодим людям не тільки протистояти негативному впливу середовища, а й успішно адаптуватися та інтегруватися в новий соціокультурний простір. Одним із найважливіших таких ресурсів є емоційна стійкість.

У контексті зазначеної проблематики емоційна стійкість у сучасній психологічній науці визначається як складна інтегративна властивість особистості, що характеризується взаємодією емоційних, вольових, інтелектуальних та мотиваційних компонентів психіки, яка забезпечує успішне досягнення цілей діяльності в напружених, кризовій або емоціогенній ситуації. Це не просто відсутність реакції на подразники (емоційна ригідність), а здатність психіки динамічно відновлювати баланс, гнучко адаптуватися до змін, трансформувати негативні переживання у конструктивну поведінку та підтримувати когнітивну продуктивність, незважаючи на дистрес. Особливістю цього стану є збереження цілеспрямованості дій та запобігання психоемоційному виснаженню особистості [3].

Важливо зазначити, що історія дослідження емоційної стійкості бере свій початок з першої половини ХХ століття. Перші фундаментальні кроки у розумінні стійкості як здатності зберігати цілісність діяльності під впливом афектів були зроблені в межах концепцій стресу та адаптації. У другій половині ХХ століття фокус змістився на когнітивні чинники – Я. Рейковський описав емоційну стійкість як здатність емоційно збудженої людини зберігати контроль над процесом виконання дій [1; 4].

Нова сторінка в історії дослідження стійкості відкрилася наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття через призму гуманістичної та позитивної психології, де акцент перемістився з лікування патологій на пошук внутрішніх сил людини. У західній науковій школі було доведено, що емоційна стійкість – це природна здатність людської психіки до самовідновлення, яку можна розвивати. Люди, які пережили важкі травми чи катастрофи, у більшості випадків демонструють здатність стабілізувати свій емоційний фон протягом короткого часу завдяки гнучким когнітивним стратегіям і соціальній підтримці. Це спростовує старе уявлення про неминуче

психологічне руйнування особистості після пережитої кризи [4].

Сьогодні в Україні феномен емоційної стійкості здобувачів освіти всебічно досліджується провідними науковими інституціями. Вітчизняні фахівці, серед яких Г. Дзвоник, О. Кокун, І. Султанова, розглядають емоційну стійкість не просто як статичну характеристику нервової системи, а як динамічний процес адаптації внутрішньо переміщених осіб та студентської молоді до умов хронічної воєнної загрози. Сучасні дослідження фокусуються на розробці конкретних методичних рекомендацій для вищої школи, спрямованих на активацію копінг-стратегій, які допомагають студентам підтримувати здатність ефективно вчитися, попри руйнацію звичного життєвого простору.

Емпіричні дослідження підтверджують існування прямого взаємозв'язку між рівнем емоційної стійкості та успішністю соціально-психологічної адаптації студентів у новому соціальному середовищі. У низці наукових праць емоційна стійкість розглядається через трикомпонентну структуру (когнітивний, емоційно-вольовий, поведінковий рівні). Також емоційна стійкість визначається як базовий маркер, що прогнозує, чи піде людина шляхом конструктивної адаптації, чи впаде у стан тривалої психологічної дезадаптації та відчуження [1; 2; 4].

У площині безпосереднього подолання освітніх криз емоційна стійкість стає центральним об'єктом вивчення на перетині педагогічної та кризової психології. Сучасні дослідження підтверджують, що тривалий стрес, викликаний бойовими діями та переміщенням, послаблює навчальну мотивацію студентів. А саме через специфічні емоційні реакції: страх, невизначеність, тривожність та апатію. У реаліях сьогодення дослідники акцентують увагу на тому, дослідники звертають увагу на те, що заклади вищої освіти мають створювати сприятливе психологічне середовище для студентів. Йдеться про впровадження таких підходів до навчання, які допомагають молоді краще справлятися зі стресом і емоційним напруженням. Зокрема, під час освітнього процесу можуть використовуватися прості техніки емоційної саморегуляції – дихальні вправи, методи заземлення та інші способи зниження тривожності. Це допомагає студентам зберігати емоційну рівновагу, продовжувати навчання та відчувати більший контроль над власним життям [3].

Отже, в умовах сучасних криз емоційна стійкість є важливою складовою успішної адаптації здобувачів освіти. Саме вона допомагає молоді підтримувати психічне здоров'я, легше долати наслідки стресу та зберігати здатність до навчання й особистісного розвитку. У зв'язку з цим важливого значення набуває забезпечення здобувачам освіти доступу до психологічної підтримки та створення безпечного освітнього середовища в закладах освіти. Це сприятиме не лише благополуччю молоді, а й подальшому відновленню українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзвоник Г. П. Роль емоційної стійкості в професійному самоздійсненні фахівця. Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2016. Т. V, вип. 16. С. 25–32.
2. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Особливості підтримки психологічної стійкості та адаптації внутрішньо переміщених осіб : метод. посіб. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 120 с.
3. Павлов Ю. Актуальні аспекти психологічної стійкості студентів з числа внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану. Філософсько-психологічні примітки. 2025. № 58. С. 140–147.
4. Султанова І. В. Огляд основних груп чинників емоційної стійкості особистості. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія». 2020. Вип. 68. С. 41–48.

Бабенко Ірина Василівна,

*кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна,
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка*

ЛІДЕРСТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Лідерство як детермінанта психології управління та іміджу закладу освіти є складним і багатовимірним феноменом, що поєднує управлінські, психологічні та соціокультурні аспекти функціонування освітньої організації. У сучасних умовах трансформації освіти, зростання конкуренції між закладами та підвищення вимог до якості освітніх послуг роль ефективного лідерства значно посилюється. Воно виступає не лише як інструмент організації діяльності колективу, а й як ключовий чинник формування сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та створення позитивного іміджу закладу освіти в очах учнів, батьків і громадськості. Проблематику лідерства як чинника психології

управління та формування іміджу організації досліджували як українські, так і зарубіжні науковці, зокрема: Л. Карамушка, О. Бондарчук, Т. Титаренко, Дж. М. Бернс, П. Друкер. У їхніх працях висвітлено сутність лідерства, стилі управління, психологічні механізми впливу керівника на колектив та роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності. Їхні напрацювання становлять важливу теоретичну базу для дослідження впливу лідерства на імідж сучасного закладу освіти.

Психологія управління в освіті передбачає врахування особливостей міжособистісної взаємодії, мотивації, емоційного стану та поведінки учасників освітнього процесу. У цьому контексті лідерство постає як механізм впливу керівника на колектив, що базується не лише на формальній владі, а й на авторитеті, довірі, харизмі та здатності надихати. Ефективний керівник закладу освіти виконує роль не просто адміністратора, а лідера, який формує бачення розвитку, визначає стратегічні цілі та забезпечує їх реалізацію через залучення педагогічного колективу до спільної діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню внутрішньої мотивації працівників, розвитку їхнього професійного потенціалу та формуванню відчуття причетності до спільної справи.

Важливою характеристикою лідерства у психології управління є його стиль. Демократичний стиль, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень, відкритість у комунікації та підтримку ініціативності, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Натомість авторитарний стиль, хоча й може забезпечувати швидкість прийняття рішень, часто призводить до зниження мотивації, виникнення напруженості та конфліктів. У сучасних закладах освіти все більшого поширення набуває трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на розвиток особистості працівників, стимулювання інновацій та формування спільних цінностей. Такий тип лідерства особливо актуальний у контексті реформування освіти, коли від керівника вимагається здатність адаптуватися до змін, впроваджувати нові підходи та підтримувати колектив у періоди невизначеності [2, с. 41].

Лідерство безпосередньо впливає на формування іміджу закладу освіти. Імідж є інтегрованим уявленням про заклад, що складається у свідомості різних цільових аудиторій і включає оцінку якості освітніх послуг, рівня організації навчального процесу,

професіоналізму педагогів та загальної атмосфери. Керівник як лідер виступає «обличчям» закладу, і його стиль управління, комунікації, поведінка та цінності значною мірою визначають сприйняття установи зовнішнім середовищем. Від того, наскільки керівник здатний ефективно представляти заклад, налагоджувати партнерські зв'язки та підтримувати позитивну репутацію, залежить конкурентоспроможність освітньої організації.

Суттєвим аспектом функціонування закладу освіти є тісний взаємозв'язок між його внутрішнім і зовнішнім іміджем: внутрішній імідж формується через ставлення працівників до організації, рівень їхньої задоволеності роботою, психологічний клімат і особливості корпоративної культури, і якщо керівник як лідер забезпечує підтримку, визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та відкриту комунікацію, це безпосередньо сприяє формуванню позитивного внутрішнього середовища. У свою чергу, задоволений і мотивований колектив транслює позитивні меседжі назовні, що впливає на зовнішнє сприйняття закладу та його репутацію в суспільстві, отже, ефективне лідерство виступає своєрідною сполучною ланкою між внутрішнім середовищем організації та її публічним іміджем. Водночас важливою складовою такого лідерства є емоційний інтелект керівника, адже здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, управляти ними й вибудовувати ефективні міжособистісні взаємини є необхідною умовою успішного управління. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний своєчасно попереджати конфлікти, підтримувати позитивну атмосферу в колективі та створювати умови для продуктивної співпраці, що, у підсумку, сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу освіти й зміцненню його позитивного іміджу [1, с. 527].

У контексті сучасних викликів, зокрема цифровізації освіти, інклюзії та глобалізації, лідерство набуває нових рис. Керівник має бути відкритим до інновацій, готовим до постійного навчання та здатним управляти змінами. Це передбачає розвиток стратегічного мислення, гнучкості та здатності працювати в умовах невизначеності. Водночас важливим залишається збереження гуманістичних цінностей, орієнтація на особистість учня та педагога, що є основою психологічно комфортного освітнього середовища.

Таким чином, лідерство виступає ключовою детермінантою психології управління та іміджу закладу освіти. Воно визначає характер взаємодії в колективі, впливає на мотивацію працівників, формує корпоративну культуру та забезпечує позитивне сприйняття організації у зовнішньому середовищі. Ефективний керівник-лідер здатний поєднувати стратегічне бачення з увагою до людського фактору, що є запорукою успішного функціонування та розвитку сучасного закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жданова-Неділько О., Харченко Н., Бабенко І., Білай Д. Лідерство як мета і засіб особистісно-професійного розвитку в умовах командної взаємодії. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №9. С. 526-524
2. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами освіти : монографія. Київ : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2020. 312 с.

Дарюга Олена Анатоліївна,

заступник директора з навчальної роботи

*Відокремлений структурний підрозділ «Полтавський фаховий коледж
Національного університету харчових технологій»*

ГІБРИДНА МОДЕЛЬ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ: ВІД ВИМУШЕНОГО КРОКУ ДО СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Трансформація освітнього процесу в Україні протягом 2022–2026 років стала відображенням загальнонаціональної стійкості. Система фахової передвищої освіти, яка традиційно базувалася на безпосередній взаємодії майстра та учня, опинилася в епіцентрі безпрецедентних викликів. Повітряні тривоги, руйнування інфраструктури, блекаути та масова міграція студентів і викладачів зробили класичну аудиторну систему неможливою. У цих реаліях гібридне навчання (*Hybrid Learning*) трансформувалося з інноваційного експерименту в базову модель виживання. Це не просто технічне поєднання очних та дистанційних годин, а створення нової дидактичної архітектури, де головним завданням є збереження якості професійної підготовки за будь-яких умов [1, 5].

Однією з ключових характеристик гібридного формату в коледжах стала його надзвичайна адаптивність. Для студентів, які змушені були змінити місце проживання або перебувають за кордоном, можливість долучитися до занять дистанційно стала

«рятувальним колом». Коледж перестав бути просто географічною точкою – він перетворився на цифровий простір, де зберігається зв'язок із професійною спільнотою.

Особливе значення це має для внутрішньо переміщених осіб. Для них навчання стає фактором психологічної стабілізації. Можливість бачити викладачів та одногрупників, брати участь у дискусіях та планувати своє майбутнє дає відчуття нормальності посеред хаосу. Гібридна модель дозволяє закладу освіти бути мобільним: під час повітряної тривоги освітній процес не припиняється, а трансформується – здобувачі переходять в укриття, де за наявності зв'язку продовжують роботу в асинхронному або синхронному режимі [4].

Гібридний формат відкрив нові горизонти для індивідуалізації навчання, що раніше було складно реалізувати в масовій освіті. Студенти отримали можливість працювати у власному темпі: повертатися до відеозаписів лекцій, опрацьовувати складні технічні схеми в асинхронному режимі та використовувати симулятори для відпрацювання навичок.

Викладач у цій системі перетворюється з єдиного джерела знань на ментора та фасилітатора. Можливість диференціювати завдання залежно від рівня підготовки студента та його доступу до ресурсів робить навчання більш гуманістичним. Більше того, інтенсивне опанування інструментів дистанційної роботи (*Teams, Moodle, Zoom*) формує у студентів цифрову компетентність, яка сьогодні є базовою вимогою ринку праці. Майбутній технік, агроном чи медик тепер володіє навичками цифрової комунікації на рівні з професійними знаннями [2, 3].

Проте було б помилкою ігнорувати суттєві ризики. Найгострішою проблемою для системи фахової передвищої освіти залишається «практичний розрив». Специфіка коледжів – це професія «в руках». Жодна, навіть найдосконаліша онлайн-симуляція, не замінить студенту-механіку відчуття металу, а майбутньому кухарю – аромату страви. Дистанційний формат часто не дозволяє повноцінно сформувати моторні навички та професійну інтуїцію.

Другим критичним ризиком є цифрова нерівність. Ми стикаємося з ситуацією, коли якість освіти студента залежить від його матеріального стану: наявності сучасного ноутбука та стабільного інтернету. Студенти з сільської місцевості або прифронтових

територій часто опиняються в гірших умовах, що веде до прихованої сегрегації та освітніх втрат. Не менш важливим є фактор когнітивної втоми. Тривале перебування перед екраном у поєднанні з фоновим стресом від війни призводить до зниження концентрації, мотивації та емоційного виснаження як студентів, так і педагогів.

Окремий виклик – забезпечення об'єктивності оцінювання. У дистанційному середовищі традиційні методи контролю втрачають ефективність. Це змушує педагогічні колективи переходити до нових підходів: проектної діяльності, кейс-стаді, демонстрації навичок у реальному часі через відеозв'язок. Важливим аспектом залишається і кібербезпека. Зростання кількості цифрових платформ вимагає підвищеної уваги до захисту персональних даних студентів та захисту внутрішніх мереж закладів від несанкціонованого доступу [4].

Для того, щоб гібридна модель працювала на результат, заклади ФПО впроваджують стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії гібридної моделі

<i>Пріоритезація очних сесій</i>	Теоретичний матеріал виноситься в онлайн, а всі аудиторні години використовуються виключно для лабораторних та практичних робіт.
<i>Створення офлайн-ресурсів</i>	розробка навчальних пакетів, які можна завантажити та вивчати без доступу до інтернету (PDF-підручники, офлайн-симулятори).
<i>Психологічна підтримка</i>	інтеграція технік самодопомоги та стресостійкості безпосередньо в освітній процес.
<i>Державно-приватне партнерство</i>	співпраця з бізнесом для забезпечення студентів технікою та базами для практичного навчання в безпечних регіонах.

Гібридне навчання в сучасних українських реаліях – це не компроміс, а можливість зберегти людський капітал. Для системи фахової передвищої освіти цей формат став шансом виховати нове покоління адаптивних, цифрових та стресостійких фахівців. Наш пріоритет – безпека дітей, проте наше спільне завдання – забезпечити їм якісну освіту, яка стане фундаментом для відбудови країни. Гібридний формат – це інвестиція в майбутнє, яке ми виборюємо вже сьогодні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биков В.Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки України. *України Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи*

- розвитку. Матеріали методологічного семінару НАПН, 4 квітня 2019 р. / За ред. В. Г. Кременя, О. І. Ляшенка. К., 2019. С. 20–26. URL: <https://er.kai.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8b4b2ea0-6c7a-4b60-9079-3eb8c39a215c/content>
2. Гуревич Р., Коношевський Л., Опушко Н. Цифровізація освіти сучасного суспільства: проблеми, досвід, перспективи. *Освітнологічний дискурс*, 2022. №3-4. С. 38–39. URL: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.342>
 3. Кардаш Н. Г., Пивовар Н. М. Сучасний менеджмент як продовження макаренківських традицій в умовах жорстокої невизначеності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2023. Вип. 31. (Серія «Педагогічні науки»). С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2023.31.283328>
 4. Кухаренко В. М., Бондаренко В. В. Екстрене дистанційне навчання в Україні : монографія ; за ред. В. М. Кухаренко, В. В. Бондаренко. Харків : ид-во КП «Міська друкарня», 2020. 409 с. URL: https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Management/2020/monograph_ekstr_dyst_navch.pdf
 5. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Кабінет Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

Дмитренко О.О.,

здобувач вищої освіти

першого (бакалаврського) рівня,

Національний університет «Київський авіаційний інститут»,

м. Київ, Україна

Науковий керівник: Вишновецька С.В., д.ю.н., професор,

завідувач кафедри цивільного права і процесу

МЕТОДИ СІМЕЙНОГО ВИХОВАННЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА

Сімейне виховання – це одна з форм виховання дітей, що поєднує цілеспрямовані педагогічні дії батьків з повсякденним впливом сімейного побуту [1, с. 306]. Головною умовою сімейного виховання є міцний фундамент сім'ї, що базується на її непорушному авторитеті, подружній вірності, любові до дітей і відданості обов'язку їх виховання, материнському покликанні жінки, піднесенні ролі батьків у створенні та захисті домашнього вогнища, забезпеченні на їх прикладі моральної підготовки молоді до подружнього життя [2, с. 112].

Щодо важливості сімейного виховання нам наголошує законодавець у нормативно-правових актах, зокрема в главі XIII «Особисті немайнові права і обов'язки батьків та дітей» Сімейного кодексу України. До прикладу, стаття 150 чітко регламентує морально-етичну позицію з правової точки зору, якої неухильно треба дотримуватися: «Батьки зобов'язані виховувати дитину в дусі поваги до прав та свобод інших людей, любові до своєї сім'ї та родини,

свого народу, своєї Батьківщини. Батьки зобов'язані піклуватися про здоров'я та безпечні умови життя дитини, її фізичний, духовний та моральний розвиток. Батьки зобов'язані забезпечити здобуття дитиною повної загальної середньої освіти, готувати її до самостійного життя. Батьки зобов'язані поважати дитину. Передача дитини на виховання іншим особам не звільняє батьків від обов'язку батьківського піклування щодо неї. Забороняються будь-які види експлуатації батьками своєї дитини. Забороняються фізичні покарання дитини батьками, а також застосування ними інших видів покарань, які принижують людську гідність дитини» [3]. Тобто ця норма юридично закріплює на законодавчому рівні пріоритет сімейних методів виховання як державно значущої діяльності, що поєднує особистісний і суспільний виміри.

Теоретичні засади розуміння сім'ї як інституту виховання закладено у праці Ф. Енгельса «Походження сім'ї, приватної власності і держави». Там пояснюється, що у первісному комунізмі переважали групові шлюбні відносини, які відповідали колективній формі власності та колективному вихованню [4, с. 34]. У соціалістичній перспективі Ф. Енгельс передбачав звільнення сім'ї від економічної залежності, що відкриває можливості для рівноправного й гармонійного виховання на основі суспільних інтересів, тим самим підкреслюючи динамічність сімейних методів виховання, які еволюціонують разом зі зміною суспільного устрою.

У класифікації методів сімейного виховання провідне місце посідає приклад батьків. Цей метод має першорядну роль у розгляді цього питання, бо він належить до неусвідомлених механізмів впливу й характеризується найвищою ефективністю через механізм ідентифікації. Дитина не цілком свідомо відтворює моделі поведінки, емоційного реагування та ціннісних пріоритетів батьків, що формує стійкі риси характеру. Наукові дослідження підтверджують, що послідовність разом з позитивністю батьківського прикладу перевищують за впливом вербальні методи, оскільки забезпечують внутрішню мотивацію дитини до наслідування.

Другим ключовим методом є розвиток комунікативних навичок, що належить до інтерактивних, а також свідомо керованих форм впливу. Комунікація передбачає систематичний відкритий діалог, активне слухання, емоційну підтримку та спільне обговорення проблем. Вона сприяє розвитку рефлексії, емпатії та навичок

конструктивного вирішення конфліктів. У сімейному середовищі ефективна комунікація створює атмосферу довіри, що є необхідною передумовою для всіх інших методів, реалізуючи правову вимогу поваги до дитини як суб'єкта виховного процесу.

На основі прикладу батьків та розвитку комунікативних навичок відбувається формування моральних цінностей через застосування зазначених методів в інтеріоризації норм гуманізму, чесності, відповідальності та солідарності. Сімейне середовище забезпечує первинне засвоєння моральних категорій через щоденні ситуації, емоційні переживання та оцінку вчинків. Моральні цінності, сформовані в ранньому віці, стають внутрішнім регулятором поведінки дитини в суспільстві.

Окремим напрямом сімейного виховання є виховання самостійності та відповідальності. В основу даного методу лягає поступове делегування дитині посильних обов'язків, заохочення ініціативи та аналіз наслідків власних рішень. Формування моральних якостей запобігає інфантилізму, розвиває волюві якості та критичне мислення. Практична реалізація методу передбачає створення умов для прийняття дитиною самостійних рішень у межах її вікових можливостей, що забезпечує перехід від зовнішнього контролю до внутрішньої саморегуляції.

Незважаючи на теоретичну обґрунтованість та правову регламентацію, у практиці сімейного виховання часто трапляються типові помилки батьків. Серед них:

- авторитарний стиль – надмірний контроль і покарання без пояснення;
- гіперопіка – позбавлення дитини досвіду самостійних дій;
- непослідовність вимог – розбіжність між словами і вчинками батьків;
- ігнорування індивідуальних особливостей дитини;
- відсутність власного позитивного прикладу.

Перелічені помилки, як правило, призводять до формування тривожності, агресії, залежності або цинізму. Шляхи їх подолання включають систематичну самоосвіту батьків, опанування навичок ефективної комунікації, звернення до сімейних психологів або педагогів, а також свідоме коригування власної поведінки. Ефективним засобом є участь у батьківських спільнотах, вивчення педагогічної літератури та її опанування, що сприяє переходу від

інтуїтивного до науково обгрунтованого виховання.

Підсумовуючи, варто зауважити, що сімейне виховання презентує себе як єдину систему, де приклад батьків і комунікація є базовими чинниками, а формування морально-етичних цінностей, самостійності та відповідальності – інтегральними результатами. Їх класифікація й характеристика підтверджують, що ефективно сімейне виховання можливе лише за умови гармонійного поєднання історично зумовлених форм, правових норм та свідомої батьківської позиції, що здатне забезпечувати всебічний розвиток дитини як повноцінного члена суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
2. Маценко Л.М. Педагогіка сімейного виховання: підручник. Вид. 3-тє, доп., перероб. Київ: Компринт, 2019. 376 с.
3. Сімейний кодекс України: Закон України від 10 січня 2002 р. № 2947-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Енгельс Ф. Походження сім'ї, приватної власності і держави. Київ: Політвидав України, 1981. 186 с.

Фу Хун,

*здобувачка третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя*

ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО

Сучасні трансформаційні процеси в системі освіти України зумовлюють потребу в підготовці керівників нового типу, здатних до інноваційної діяльності, стратегічного мислення та ефективного управління змінами. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування інноваційної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО).

У Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» нормативно визначено інноваційну компетентність як окрему компетентність керівника, яка характеризується наступними вміннями: генерувати і впроваджувати нові перспективні ідеї в управлінську діяльність керівника; аналізувати

інформацію щодо освітніх інновацій, умов їхнього впровадження; інтегрувати інновації в управлінську діяльність, адаптувати їх до різних умов освітнього процесу, особливостей закладу освіти; оцінювати результативність застосування освітніх інновацій та корегувати інноваційну управлінську діяльність [2].

Інноваційна спрямованість освіти передбачає не лише засвоєння знань, а й розвиток здатності до їх творчого застосування, впровадження нових ідей та технологій у практику управління. Саме тому традиційні підходи до навчання поступаються місцем активним та інтерактивним формам, зокрема тренінговим технологіям. Проблематика використання тренінгових технологій у професійній підготовці фахівців різних галузей набуває дедалі більшої актуальності у сучасному науковому дискурсі, що зумовлено зміщенням акцентів із передачі знань на формування практичних компетентностей і розвитку особистісного потенціалу. Так, О. Вавринів наголошує на використанні тренінгових технологій як «цілісної технології розвитку особистості, що базується на активному залученні учасників до моделювання професійно значущих ситуацій, рефлексивному осмисленні власного досвіду та формуванні нових поведінкових стратегій» [1. с. 925].

С. Стрілець розглядає тренінгові технології в освітній галузі як «систематизований комплекс методів і прийомів, спрямованих на активізацію особистісної діяльності здобувачів освіти та розвиток практичних умінь і професійних компетенцій» [3].

У науковому доробку О. Шломіна тренінгові технології постають як ефективний інструмент розвитку професійної ідентичності працівників. Дослідник акцентує, що тренінги забезпечують процес глибинного засвоєння професійних установок, ролей і норм, що зумовлює більш повну інтеграцію фахівця в професійну діяльність [5].

Тренінгові технології дають змогу відтворювати професійні ситуації з дефіцитом інформації, часовими обмеженнями і високим рівнем відповідальності за прийняті рішення. Це сприяє розвитку вмінь оцінювати ризики, обирати ефективні стратегії дій та усвідомлювати відповідальність за їх наслідки, що визначає рівень професійної готовності. Їх ефективність зумовлена, зокрема, використанням механізму моделювання професійних ситуацій, який забезпечує наближення навчання до реальних умов діяльності, сприяє практичному застосуванню знань і створює безпечні умови

для відпрацювання професійної поведінки.

Використання тренінгових технологій у підготовці майбутніх керівників ЗЗСО має такі переваги:

- формування практичних навичок. Тренінги дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації, що сприяє формуванню готовності до прийняття рішень у нестандартних умовах.
- розвиток креативності та інноваційного мислення. У процесі тренінгів учасники генерують нові ідеї, аналізують альтернативні рішення та обирають оптимальні стратегії.
- розвиток комунікативної компетентності. Групова робота сприяє формуванню навичок ефективної взаємодії, що є важливим для управлінської діяльності.
- формування лідерських якостей. Тренінги стимулюють розвиток відповідальності, ініціативності та здатності до управління колективом.

Ефективність формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО передбачає реалізацію наступних принципів в освітній процес вищої школи:

- принцип імітаційного моделювання зумовлює створення моделі, що відображає процес розвитку інноваційної компетентності здобувача освіти;
- принцип проблемності змісту тренінгу полягає у включенні до навчального матеріалу проблемних ситуацій, оформлених як система комунікативних завдань із наявними суперечностями, які необхідно вирішити під час тренінгу;
- принцип спільної діяльності ґрунтується на відтворенні компетентностей керівника закладу освіти шляхом організації їх рольової взаємодії. Тренінговий процес відбувається на засадах суб'єкт-суб'єктного спілкування, що сприяє розвитку психолого-педагогічних механізмів мислення управлінця.
- принцип діалогічності передбачає активну взаємодію учасників тренінгу, що сприяє їх спільному просуванню до адекватного рішення і забезпечує розвиток їхніх комунікативних і управлінських компетентностей;
- принцип двоплановості тренінгової діяльності створює умови для прояву творчої ініціативи та передбачає проєктування ситуацій, у яких учасники можуть діяти усвідомлено й

цілеспрямовано [4].

Отже, тренінгові технології є ефективним засобом формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО, що забезпечують активну участь здобувачів освіти в освітньому процесі, сприяють розвитку їх професійних, управлінських та особистісних якостей. Застосування тренінгових технологій дозволяє сформуувати готовність до інноваційної діяльності, здатність до прийняття ефективних управлінських рішень та адаптації до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вавринів О. С. Тренінгові технології як засіб формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх фахівців ризиконебезпечних професій. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. №4(56). С. 918-935. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-918-932](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-918-932)
2. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Наказ Міністерства економіки України. 17 вересня 2021 року №568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
3. Стрілець С.І. Інновації у вищій педагогічній освіті: теорія і практика : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [2-ге вид. допов. і переробл.]. Чернівці : ФОП Лозовий В.М., 2015. 544 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi82/0062265.pdf>
4. Тренінги у розвитку професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8568/1/11.%20%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%282%29.pdf>
5. Шломін О., Тренінгові технології як засіб формування професійної ідентичності працівників поліції протягом професіогенезу. *Право і безпека*. 2020. №1(76).С.167-171 DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2020.1.24>

УДК 378.091.12.011.3-51:005.51

Карась Ганна Василівна,

*доктор мистецтвознавства, професор,
професор кафедри методики музичного виховання та диригування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID 0000-0003-1440-7461*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОЇ І НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток вищої освіти в Україні в складних умовах воєнного стану з початку повномасштабної агресії російської федерації проти України зумовлює не тільки модернізацію її інституцій, а й пошук ефективних механізмів покращення багатогранної діяльності

викладачів. Частина закладів вищої освіти (ЗВО) зі сходу та півдня країни тимчасово переїхали в більш-менш спокійніші області, що потребувало значних організаційних зусиль їхнього керівництва та викладачів, а також управлінців приймаючих закладів. Багато викладачів в перші тижні і місяці емігрували за кордон. Частина з них розірвали стосунки зі своїми освітніми закладами, що є великою втратою для освітньої галузі, частина проводять заняття онлайн. Діяльність викладачів, які залишилися працювати в Україні, ускладнилася воєнними реаліями: постійними повітряними тривогами, бомбардуваннями ворогом міст, неможливістю передбачити події, точно спланувати власний тайм-менеджмент. Однак, переживши перші тижні шоку початку війни, викладачі не тільки продовжили навчальний процес, а й постаралися виробити власний алгоритм діяльності. І тут важливим засобом власної самоорганізації виступає чіткий тайм-менеджмент. Ефективний тайм-менеджмент викладача закладу вищої освіти в сучасних умовах є базою для балансу між викладанням, наукою та адмініструванням. Цифровізація, дистанційне навчання та постійні зміни вимог створюють високе навантаження, яке вимагає чіткого планування.

Одним із виявів самоорганізації особистості є дотримання чіткого тайм-менеджменту. Слід чітко розмежовувати поняття «самоменеджмент» і «тайм-менеджмент». Н. Любченко твердить, що «...самоменеджмент – це здатність/уміння/навички людини щодо самокерування та самоорганізації, управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей, тобто вміння їх (skills) набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати, бути успішною й самодостатньою людиною» [1, с. 41], а тайм-менеджмент є одним із його напрямків. Оскільки тайм-менеджмент це управління часом, то слід виокремити складові робочого часу викладача: навчальна, методична, наукова та організаційна робота.

Основою організації навчального процесу у ЗВО є розклад занять, якого кожен викладач чітко дотримується. Однак, якщо в результаті повітряної тривоги заняття переривається, то тут є варіанти його відпрацювання. Перший – перенесення заняття на зручний для студентів і викладача час. Якщо це заняття проводилось онлайн, то під час повітряної тривоги викладач, який знаходиться в безпечному місці, може зайнятися вирішенням інших завдань:

підготовкою до чергової лекції, написанням наукової статті, опрацюванням необхідної літератури. Це не тільки допомагає організувати свій час, але й слугує відволікаючим середником від переживань, має певну терапевтичну дію. Тому, плануючи день, важливо мати «під рукою» запасний варіант певного виду діяльності, який можна здійснити в непередбачуваних умовах. Другий варіант відпрацювання перерваного заняття – продовження його в бомбо-сховищі, якщо воно обладнане в навчальному закладі і учасники навчального процесу можуть швидко до нього дістатися. Це економить час на відпрацювання заняття, мобілізує педагога і студентів на навчальний процес. Однак, тут треба мати на увазі, що можуть змінюватися формати подачі навчального матеріалу. Це спонукає викладача бути готовим до такого перебігу подій, швидко змінювати алгоритм своїх дій. Щодо організації виховної роботи викладача ЗВО зі студентами (організаційний вид роботи), то вона будується відповідно планів кафедри та підрозділів ЗВО. Якщо заходи виховного плану перериваються повітряними тривогами, то викладач, котрий несе відповідальність за життя студентів, має мати чіткий план їх евакуації, підготовлений запасний варіант виховного заходу або корисного проведення часу. Наукова та методична діяльність викладача ЗВО в умовах воєнного часу ускладнена ризиком поїздок в архіви, бібліотеки, наукові інституції інших міст України та світу, а електронна система не завжди дає можливість задоволення наукового пошуку. Використання методів тайм-менеджменту в рамках академічної мобільності викладача, особливо за кордоном, забезпечує ефективність цього аспекту діяльності. Вміння спланувати свій час в іншій країні, коли період академічної мобільності є обмеженим, є вельми важливим чинником.

Готуючи фахівців культурно-мистецької сфери в Навчально-науковому інституті мистецтв Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, у програми силабусів дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» включено теми про тайм-менеджмент. На основі спостережень встановлено, що випускники використовують набуті знання і навички з менеджменту, вдосконалюють їх у практичній роботі.

Отож, тайм-менеджмент викладача ЗВО в умовах російсько-української війни зумовлює, окрім дотримання його загальноприйнятих функцій, вміння швидко переключатися з одного виду

діяльності на інший, мати запасні види діяльності в непердбачуваних обставинах, дотримуватися чотирьох правил «Getting Things Done» (GTD). Регулярне та ефективне планування часу, воля, самоконтроль, здатність долати перешкоди, перемагати незапланований хаос стають чинниками забезпечення успішної багатогранної діяльності викладача ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Любченко, Н. (2022). Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. *Імідж сучасного педагога*, 5 (206), 37–44.

Khlon O. M.

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Philosophy and Psychology
Kyiv University of Intellectual Property and Law*

THE ROLE OF THE COUNSELING PSYCHOLOGIST AND THE FOSTERING OF THEIR PROFESSIONAL IDENTITY IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES IN MODERN EDUCATION

Modern society is evolving at a rapid pace, accompanied by an increase in psychological issues among the population and a growing demand for qualified psychological assistance. In the context of martial law in Ukraine, this need has become particularly urgent, as military conflicts, economic hardships, and family conflicts are forcing people to seek support from psychologists, counselors, and psychotherapists more frequently. The professional identity of a counseling psychologist is an integral construct that encompasses professional knowledge, skills, and abilities, as well as a sense of self as a professional and an agent of one's own practice. This is particularly important for a psychologist's work with educators, as it is professional identity that ensures the success of professional practice and enables the specialist to function effectively in the professional sphere [1],[2].

The relevance of this topic stems from the fact that the modern higher education system must respond sensitively to developments in society, including the introduction of new technologies and innovative approaches to the management of educational institutions.

The aim of this study is to justify the role of the counseling psychologist in implementing innovative management tools in modern

education through the lens of fostering their professional identity. Most professionals in the field of psychology agree that the primary tool in a psychologist's work is their personality. Only a specialist who has a clear understanding of their own personality, a clear understanding of their own strengths and weaknesses, and is committed to self-development will be able to provide high-quality psychological assistance. [1].

The professional identity of future clinical psychologists is shaped by various factors, one of which is professional education, the content of which ensures that graduates identify to a certain extent with the image of a professional. The main tasks of higher education institutions related to the formation of the professional identity of future practicing psychologists are to ensure students' personal, paradigmatic, instrumental, and situational self-determination, as well as to provide informational support for the educational process and the pedagogical skills of faculty members. In the field of practical psychology, a number of problems are observed, including high turnover of psychological personnel, a significant workload across various areas (counseling, education, etc.), low salaries, as well as insufficient practical orientation in the training of specialists, which reduces the quality of professional assistance provided [4].

A psychologist's self-perception as a coach for educators is an important aspect of professional identity, as it allows the specialist to adopt a collaborative stance when interacting with educators and helps to foster self-awareness, self-regulation, and self-development among educators. A psychologist's work with educators to promote self-awareness, self-regulation, and self-development contributes, provided a systematic approach is implemented, to enhancing the professional competence of educators and their readiness to work under martial law conditions [3],[4].

The emotional attitude of future psychologists toward their own profession may develop unevenly. In the upper grades, a negative attitude toward the future profession is possible, which is linked to the need to make a final choice regarding their future career path and to acknowledge their own level of competence. A negative attitude and self-rejection in the role of a psychologist are often linked to students' poor adaptation to the learning process, the absence of a positive psychological climate within the group, and an insufficient number of class hours dedicated to students' personal development. This indicates that the professional competence of

a counseling psychologist is formed not only through the accumulation of knowledge but also through constant self-improvement, systematic work on one's own psychological life challenges with specialists, and rethinking previously formed views on various aspects of one's life [2].

Under martial law, the administration of educational institutions faces new challenges, including ensuring the safety and psychological well-being of those involved in the educational process, risk assessment, and adapting educational programs to changing conditions. Psychological support under martial law has become one of the educational institution's top priorities, and it is the counseling psychologist with a well-developed professional identity who can effectively fulfill this role. Effective management of an educational institution under conditions of autonomy and martial law requires leadership to develop strategies that include psychological support for educators and students, as well as the implementation of innovative management tools to improve the quality of educational services.

The process of developing a psychologist's (counselor's, psychotherapist's) professional identity is ongoing; therefore, it should be viewed in the context of the specialist's entire period of training and professional practice. Unlike representatives of most professions, psychologists must not only develop an attitude toward themselves as professionals but also cultivate their own "therapeutic self," which should integrate both the professional and personal aspects of their personality.

The counseling process involves a joint exploration of the client's life situation and a search for the best way to resolve the problem; it entails a dialogue between the counselor and the client. Therefore, the practical psychologist is called upon to help the client achieve a deep awareness and understanding of their own problematic situation and to cope with the crisis. The tools for such assistance include empathy, active listening, and discussion, and one of the most important tools of psychological assistance is adequate feedback from the counseling psychologist, which is based on the perception of the client "here and now" and on the formed image of the client. This is particularly important in the psychologist's work with educators, as educators face heightened emotional stress under martial law and require high-quality psychological support to maintain their professional competence. [1]. The study of this issue is an important topic for further scientific research, which in turn lays the groundwork for active research initiatives. [5]

Conclusion: The role of the counseling psychologist in implementing innovative management tools in modern education is critically important, as it is the professional identity of the specialist that ensures their ability to work effectively with educators, promote their professional development, and help them adapt to the changing conditions of martial law. Ensuring the professional identity of the counseling psychologist requires a comprehensive approach that includes the specialist's personal development, a practice-oriented education, the creation of specialized training and remedial programs using interactive technologies, as well as the integration of acquired theoretical knowledge into a model of professional practice. The psychologist's perception of themselves as a teacher's coach allows the specialist to adopt a partnership-based approach in interacting with educators and contributes to enhancing their professional skills, which is a key factor in the successful implementation of innovative management in modern education under martial law [3], [1]. The psychologist's work with educators to promote self-awareness, self-regulation, and self-development is a necessary condition for preserving the psychological well-being of participants in the educational process and ensuring the quality of education in today's challenging conditions

REFERENCES

1. Поліщук О. Р. Професійний розвиток психолога. Київ : Ямчинський О. В., 2023. 384 с.
2. Синишина В. М. Професійна ідентичність майбутніх практичних психологів на етапі навчання в закладах вищої освіти. Педагогічні науки. 2019. Вип. LXXXIX. С. 39–43.
3. Чудакова В. Сучасні підходи інноваційного менеджменту в підготовці експертів-тренерів за програмою «Управлінська компетентність керівників щодо формування психологічної готовності персоналу до інноваційної діяльності». Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2023. № 2 (31). С. 32–41
4. Т. Щербан Т. Ямчук Процес професійної ідентифікації психологів у професійно-освітньому просторі Збірник наукових праць національної академії державної прикордонної служби України № 3, 2019 С. 348-359
5. Хлонь О. М. Комунікативні технології у правоохоронній діяльності з метою формування правосвідомості у здобувачів освіти за фахом юриста Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: виклики в умовах воєнного часу : Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 30 травня 2024 року) / За ред. Жорнокуй У.В. і Кивлюк О.П. Київ: НУБіП України. 2024. 288 с.

Харламов М.І.

*доктор історичних наук, професор
професор кафедри соціальних і гуманітарних дисциплін
Національного університету цивільного захисту України*

Чиркіна-Харламова М.А.

*кандидат технічних наук, доцент
заступник начальника кафедри радіаційного і хімічного захисту
Національного університету цивільного захисту України*

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДСНС УКРАЇНИ

Сучасні трансформації у сфері безпеки, реагування на надзвичайні ситуації та цивільного захисту зумовлюють підвищені вимоги до підготовки фахівців у закладах вищої освіти системи Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС України). Управління освітнім процесом у таких закладах має низку специфічних особливостей, що визначаються поєднанням академічної освіти, професійної підготовки та елементів службової дисципліни. Ефективний менеджмент освітнього процесу вимагає інтеграції традиційних освітніх підходів із практико-орієнтованими методами навчання, а також урахування ризиків, пов'язаних із майбутньою професійною діяльністю випускників.

Однією з ключових особливостей є компетентнісна орієнтація освітнього процесу, що передбачає формування не лише теоретичних знань, але й практичних навичок, здатності до прийняття рішень у кризових ситуаціях, стресостійкості та лідерських якостей. Це зумовлює необхідність впровадження симуляційних технологій, тренувальних полігонів, кейс-методів та сценарного навчання. Управління такими формами підготовки потребує чіткої координації між навчальними підрозділами, викладачами та практичними фахівцями. Важливим аспектом є поєднання освітнього менеджменту з елементами військово-організаційної системи управління. У закладах ДСНС України освітній процес регламентується не лише стандартами вищої освіти, а й відомчими нормативними документами, що визначають порядок підготовки кадрів для служби. Це вимагає від керівництва закладів гнучкості в ухваленні управлінських рішень, здатності балансувати між академічною автономією та суворою дисциплінарною структурою.

Ще однією особливістю є підвищена роль практичної підготовки та стажування. Освітній процес включає регулярні виїзди на навчання в умовах, наближених до реальних надзвичайних ситуацій, участь у спільних навчаннях із підрозділами оперативно-рятувальної служби, що потребує ефективного планування, ресурсного забезпечення та міжвідомчої взаємодії. Управління цими процесами передбачає інтеграцію освітніх планів із оперативною діяльністю служби. Цифровізація освіти також відіграє важливу роль у модернізації менеджменту освітнього процесу. Використання дистанційних платформ, систем управління навчанням, аналітики освітніх даних дозволяє підвищити якість контролю знань, індивідуалізувати навчання та забезпечити безперервність освітнього процесу навіть в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану. Водночас впровадження цифрових технологій вимагає належної підготовки педагогічного персоналу та розвитку цифрової інфраструктури.

Особливого значення набуває кадровий менеджмент, оскільки викладачі закладів ДСНС України мають поєднувати педагогічні компетентності з практичним досвідом служби. Це обумовлює потребу у постійному підвищенні кваліфікації, стажуваннях у підрозділах, а також залученні практиків до освітнього процесу. Управління персоналом у цьому контексті включає мотиваційні механізми, оцінювання ефективності діяльності та створення умов для професійного розвитку. Не менш важливим є забезпечення якості освіти, що реалізується через внутрішні системи моніторингу, акредитаційні процедури, зворотний зв'язок від здобувачів освіти та роботодавців. У закладах ДСНС України критерії якості освіти доповнюються показниками готовності випускників до виконання службових обов'язків, що вимагає специфічних підходів до оцінювання результатів навчання.

Таким чином, менеджмент освітнього процесу в закладах вищої освіти ДСНС України характеризується комплексністю, багаторівневістю та високим ступенем регламентованості, що зумовлено специфікою підготовки фахівців у сфері цивільного захисту. Його ключовою особливістю є інтеграція академічної освіти з практичною підготовкою, орієнтованою на діяльність в умовах підвищеного ризику та невизначеності. Важливу роль у підвищенні якості підготовки відіграє кадровий потенціал, який має поєднувати педагогічні компетентності з практичним досвідом служби, а також

ефективні системи внутрішнього забезпечення якості освіти, орієнтовані на результати навчання та вимоги професійної діяльності. Подальший розвиток менеджменту освітнього процесу в закладах вищої освіти ДСНС України потребує посилення інноваційної складової, розширення цифровізації, удосконалення механізмів управління персоналом та забезпечення гнучкості освітніх систем у відповідь на сучасні безпекові виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокато́ва Н. О., Куярова С. П. Менеджмент педагогічної діяльності у закладах освіти в умовах воєнного стану. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. № 49. С. 77-83.
2. Коваль М. С. Теоретичні та методичні засади професійної підготовки майбутніх працівників ДСНС України в інформаційно-освітньому середовищі закладу вищої освіти : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Вінниця, 2020. 43 с.
3. Титаренко В. Цивільний захист здобувачів закладів вищої освіти у реаліях сьогодення. *Витоки педагогічної майстерності*. 2025. № 36. С. 223-228.

Кірдан О.Л.,

*доктор педагогічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри педагогіки та освітнього менеджменту
Уманський національний університет*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ КОНСТРУКТИВНОГО РЕТРОДОСВІДУ

Аналіз та узагальнення нормативно-правового регулювання, теорії і практики управління закладами вищої освіти на українських землях у ХІХ – на початку ХХ ст. [1; 2] спонукав нас до визначення напрямів удосконалення системи управління сучасними ЗВО.

На українських землях у ХІХ – на початку ХХ ст. невід’ємною частиною системи управління закладами вищої освіти був навчальний округ на чолі з попечителем. За досліджуваний період механізм управління на рівні попечителя та очільника вищого навчального закладу зазнав суттєвих трансформаційних змін. Однак така окружна система управління, в основі якої були чіткі організаційно-ієрархічні зв’язки, наступність у здобутті освіти, можливість швидкої реакції на суспільні регіональні запити, мала достатньо багато переваг. У системі сучасної вищої освіти розповсюдженою була діяльність регіональних дорадчих органів – рад ректорів.

Реалізуючи один із головних викликів сьогодення – пошук ефективного механізму децентралізації в управлінні закладами

вищої освіти та вироблення якісно нової регіональної освітньої політики – вважаємо, що система вищої освіти має вибудовуватись із врахуванням регіональних особливостей, на основі поєднання загальнодержавних, національних, місцевих та інституційних інтересів. Пропонуємо посилити систему взаємодії на регіонально-інституційному рівні, адже регіон є достатньо-складним інтегрованим цілим, у якому поєднуються, переплітаються та реалізуються економічні, політичні, соціальні відносини різного рівня, відбувається їх взаємодія та взаємопроникнення. Саме тому, на наше переконання, при посиленні регіональних зв'язків між закладами вищої освіти та підприємницько-бізнесовими структурами дієвішою стане їх взаємодія.

Як напрям реалізації децентралізаційних перспектив з урахуванням досвіду діяльності попечительських рад XIX – початку XX ст. доцільним є створення потужного регіонального колегіального органу управління, розвитку, підтримки і державно-громадського контролю – опікунської ради закладів вищої освіти регіону – склад і очільник якої має затверджуватись на рівні міністерства освіти і науки України.

Вважаємо, що діяльність опікунських рад закладів вищої освіти регіону має знайти своє конкретне вираження в розробці регіональних освітніх програм, формуванні потужного ринку освітніх послуг, створенні регіональних експериментальних майданчиків для розробки нових підходів до управління освітою, стратегічним орієнтирам розвитку «регіонально-орієнтованих» ЗВО: місії, антикорупційної політики, освітньої політики щодо забезпечення якості, трансферу знань і технологій.

Таким чином, концепція управління закладами вищої освіти та діяльність опікунської ради закладів вищої освіти регіону має сприяти реалізації провідної ідеї децентралізації – розвитку потужних ЗВО як інтеграторів у системі науково-освітніх і соціокультурних взаємодій у регіоні.

На основі аналізу та узагальнення досвіду діяльності ректорів закладів вищої освіти на українських землях у XIX – на початку XX ст. ми акцентуємо увагу на тому, що деякі ректори, зокрема О. Куніцин (Харківський університет), М. Бунге (Київський університет) переобирались та виконували обов'язки ректорів упродовж 3-х термінів. Це свідчить не лише про достатньо високий рівень наукової

кваліфікації, професіоналізму у реалізації адміністративно-управлінських функцій, довіру на державному рівні, а й про складність завдань, які покладались на ректорський корпус. До того ж на рівні закладів вищої освіти досліджуваного періоду достатньо поширеною була практика довготривалих закордонних стажувань. Тому актуалізуємо необхідність створення дієвої внутрішньої системи у ЗВО, спрямованої на підтримку, розвиток та навчання професійних лідерів закладу вищої освіти, що обіймають адміністративно-управлінські посади різних рівнів та кадрів резерву; участь у різних формах підвищення адміністративно-управлінської кваліфікації на загальнодержавному рівні; стажування адміністративно-управлінського персоналу ЗВО за міжнародними програмами.

Одне з найголовніших завдань утілення запропонованого нами напряму на інституційному рівні сучасного закладу вищої освіти полягає в усвідомленні потреби професійного розвитку очільників різних служб та структурних підрозділів. Відповідні положення констатовані також у ключових документах Європейської Комісії, що спрямовують процеси модернізації Європейського простору вищої освіти, а професійний розвиток адміністративно-управлінського персоналу розглядається європейською спільнотою як передумова успішної реалізації реформування вищої освіти.

Отже, можна без перебільшення стверджувати, що перегляд пріоритетів в управлінні закладом вищої освіти, удосконалення організаційної структури управління та ефективна організація діяльності кожної підсистеми ЗВО, пошук оптимальних шляхів взаємодії керівника та колегіальних форм самоврядування, удосконалення методів їх взаємодії стануть запорукою успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кірдан О. Трансформація традиційної моделі управління вищими навчальними закладами: проблеми, пошуки, рішення. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2017. Вип. 2, Ч. 2., с. 41–50
2. Кірдан О. Л. Теорія і практика управління вищими навчальними закладами України (XIX - початок XX століття) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Умань, 2017. 39 с.

Ковтун Наталія Борисівна,
магістрантка кафедри педагогіки
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка
м. Лубни, Полтавська обл.

ІМЕРСИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕДАГОГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ

Використання імерсивних технологій у закладах вищої освіти розглядається в сучасній педагогічній науці як одна з актуальних проблем цифрової трансформації освітнього процесу. Імерсивні технології (зокрема доповнена, віртуальна та змішана реальність) визначаються як інструменти створення інтерактивного навчального середовища, що забезпечує ефект «занурення» здобувача освіти у змодельовану або розширену реальність, сприяючи підвищенню якості засвоєння знань та формуванню практичних компетентностей [5].

Численні інформаційні технології, що застосовуються для полегшення засвоєння складного навчального матеріалу, не завжди забезпечують достатню ефективність, унаслідок чого учні опановують знання лише частково. У зв'язку з цим виникає потреба в постійному вдосконаленні та оновленні методів, форм і підходів до організації освітнього процесу.

Одним із сучасних і перспективних напрямів розвитку освіти є впровадження імерсивних технологій у навчальний процес. Використання такого підходу дає змогу не лише застосовувати вже сформовані механізми під час розв'язання певних завдань, а й формувати цілісне уявлення про середовище, у якому відбуватиметься подальша діяльність.

Імерсивність розглядається як спосіб сприйняття, що створює ефект занурення користувача у штучно сформований простір. Саме це стало підґрунтям для розвитку імерсивних технологій як окремого напрямку. На сучасному етапі найбільш поширеними є технології віртуальної, доповненої та змішаної реальності.

Доцільність використання імерсивних технологій зумовлена стрімкими темпами розвитку сучасного інформаційного середовища. В умовах постійного оновлення та зростання обсягів інфор-

мації традиційні способи дистанційної передачі навчального матеріалу, зокрема за допомогою текстових, аудіо- та відеоресурсів, уже не забезпечують достатнього рівня ефективності засвоєння знань студентами [4]. Це спричиняє необхідність пошуку нових підходів до організації освітнього процесу, здатних підвищити рівень залученості та якість сприйняття навчального матеріалу.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що інтеграція AR/VR/MR у вищу освіту сприяє модернізації навчального процесу та розвитку цифрової компетентності майбутніх фахівців [3]. Водночас, як зазначають дослідники, впровадження таких технологій супроводжується низкою педагогічних, методичних та організаційних викликів, серед яких недостатня готовність викладачів до використання імерсивних засобів, висока вартість обладнання та потреба в оновленні навчально-методичного забезпечення [2].

Імерсивні технології мають значний потенціал у сфері освіти, оскільки забезпечують інтерактивність навчального матеріалу та полегшують його сприйняття і засвоєння. Незважаючи на відносно недавнє впровадження в освітню практику, вони вже демонструють позитивні результати та високу ефективність. Зокрема, за даними досліджень компанії Microsoft, проведених у закладах вищої освіти, використання імерсивних технологій сприяє зростанню залученості студентів приблизно на 35 %. Це свідчить про їхній значний вплив на підвищення мотивації та активності здобувачів освіти.

Застосування таких технологій забезпечує високий рівень інноваційності в освітньому середовищі закладів вищої освіти та розглядається як один із перспективних напрямів розвитку освіти в контексті Індустрії 4.0 [1].

Таким чином, сучасна освітня система потребує адаптації до ускладнення інформаційних процесів та явищ, а здобувачі освіти мають опановувати навички роботи з великими обсягами інформації та сучасними способами її подання. У цьому контексті впровадження імерсивних технологій є доцільним і перспективним напрямом розвитку вищої освіти.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що подальше впровадження таких технологій сприятиме суттєвому підвищенню їх ролі в освітньому процесі та розширенню сфери застосування в навчальній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буров, О. Ю., Пінчук, О. П., Литвинова, С. Г. (2024). Імерсивні технології та цифрове навчання: вплив, можливості й мінімізація ризиків. У О. М. Спірін, & О. П. Пінчук(Ред.), Цифрова трансформація відкритих наукових та освітніх середовищ: монографія (с. 35–53). Інститут цифровізації освіти НАПН України, 2024. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744025/1/кол_монографія%202024_final.pdf
2. Creed C. et al. Inclusive AR/VR: Accessibility Barriers for Immersive Technologies. arXiv, 2023
3. Dovhal S., Buturlina O. Immersive Technologies and Their Impact on the Modernization of the Modern Education System. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald*. 2023. DOI: 10.54891/2786-7013-2023-2-11; Kovalenko V., Marienko M., Sukhikh A. Use of Augmented and Virtual Reality Tools in Education. arXiv preprint, 2022
4. Immersive Teaching. Ricerca per l'innovazione della scuola italiana. URL: <http://www.indire.it/en/progetto/immersive-teaching> (дата обращения: 01.10.2020).
5. Shevchuk I. et al. Virtual Pedagogy: Scenarios for Future Learning with VR and AR Technologies. *Futurity Education*. 2023. DOI: 10.57125/FED, 2023.12.25.06

Ліннік Ю.В.

*Кандидат філософських наук, доцент
КЗВО "Рівненська медична академія"*

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА МІЖНАРОДНА ВЗАЄМОДІЯ

Сучасний етап розвитку системи освіти України характеризується суттєвими трансформаціями, зумовленими як глобалізаційними процесами, так і викликами воєнного стану. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема ефективного управління закладами освіти, здатного забезпечити їх стабільне функціонування, адаптивність та розвиток.

Воєнний стан зумовлює необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу, а також забезпечення безпеки всіх його учасників. Водночас посилюється роль міжнародної співпраці як чинника підтримки освітніх інституцій, обміну досвідом та впровадження кращих практик управління.

У зв'язку з цим особливого значення набуває пошук ефективних управлінських моделей, що поєднують інноваційність, гнучкість та здатність до транснаціональної взаємодії.

Проблеми управління закладами освіти були предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. У науковому дискурсі висвітлено питання стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку освітніх установ, лідерства та цифровізації управлінських процесів. Разом із тим сучасні умови функціонування освіти, зокрема виклики воєнного стану, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління.

Особливої уваги потребує проблема забезпечення ефективності управління закладом освіти в умовах нестабільності, ризиків та невизначеності, а також розширення можливостей транснаціональної педагогічної взаємодії як ресурсу підтримки та розвитку освітніх систем.

Таким чином, виникає потреба у визначенні нових підходів до управління закладами освіти, які б враховували сучасні виклики та забезпечували їх стійкість і конкурентоспроможність.

Метою тез є визначення особливостей управління закладом освіти в умовах воєнного стану, обґрунтування інноваційних підходів до менеджменту та з'ясування ролі транснаціональної педагогічної взаємодії у підвищенні ефективності управлінських процесів.

Умови воєнного стану суттєво ускладнюють функціонування закладів освіти та висувають нові вимоги до системи управління. Серед ключових викликів варто виокремити загрози безпеці учасників освітнього процесу, порушення стабільності освітнього середовища, вимушену міграцію здобувачів освіти та педагогічних працівників, а також необхідність швидкої адаптації до дистанційних і змішаних форм навчання.

За таких умов управління закладом освіти набуває антикризового характеру, що передбачає оперативність прийняття рішень, гнучкість організаційних структур та здатність ефективно реагувати на непередбачувані ситуації. Важливим аспектом є також забезпечення психологічної підтримки учасників освітнього процесу та формування безпечного освітнього простору. Крім того, зростає значення цифровізації управлінських процесів, що дозволяє забезпечити безперервність освітньої діяльності та комунікації навіть в умовах обмеженого доступу до фізичної інфраструктури [3, с.14].

Ефективне управління закладом освіти в умовах воєнного стану передбачає впровадження інноваційних підходів, орієнтованих на

гнучкість, адаптивність та стійкість освітньої системи. Одним із ключових напрямів є використання цифрових технологій для організації освітнього процесу та управлінської діяльності, що забезпечує оперативний обмін інформацією та координацію дій усіх учасників.

Важливого значення набуває розвиток лідерських якостей керівника закладу освіти, здатного приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та ризику, а також формувати команду, орієнтовану на спільний результат. Управління на засадах партнерства, довіри та відкритої комунікації сприяє підвищенню мотивації педагогічних працівників та якості освітніх послуг.

Крім того, доцільним є впровадження стратегічного планування з урахуванням кризових сценаріїв розвитку, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування закладу освіти в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває транснаціональна педагогічна взаємодія як чинник підвищення ефективності управління закладом освіти. Міжнародна співпраця відкриває нові можливості для обміну досвідом, впровадження інноваційних освітніх практик та залучення додаткових ресурсів для підтримки освітнього процесу [1, с.260].

Участь у міжнародних освітніх проєктах, академічна мобільність педагогічних працівників і здобувачів освіти, а також співпраця з іноземними партнерами сприяють інтеграції українських закладів освіти у світовий освітній простір. Це, своєю чергою, позитивно впливає на якість управлінських рішень і сприяє модернізації освітніх систем.

Крім того, транснаціональна взаємодія забезпечує доступ до кращих світових практик антикризового управління, що є особливо важливим у період нестабільності. Вона також сприяє формуванню нових підходів до організації освітнього процесу, заснованих на принципах відкритості, інклюзивності та інноваційності [4, с.120].

Таким чином, управління закладом освіти в умовах воєнного стану потребує переосмислення традиційних підходів та впровадження інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на гнучкість, оперативність і стійкість освітньої системи. Особливої актуальності набуває цифровізація управлінських процесів, розвиток лідерського потенціалу керівників та формування ефективних команд.

Важливим чинником підвищення ефективності менеджменту є транснаціональна педагогічна взаємодія, яка забезпечує обмін досвідом, інтеграцію у світовий освітній простір та доступ до сучасних управлінських практик. Це сприяє підвищенню якості освітніх послуг та розвитку конкурентоспроможності закладів освіти.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей антикризового управління закладами освіти та механізмів ефективної міжнародної співпраці в умовах глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко Ю. С. (2025) Інноваційне управління ЗВО в умовах воєнного стану: шляхи удосконалення та адаптації в умовах змін на прикладі БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України «Наукові інновації та передові технології», 7 (47). С.254-270.
2. Нагайчук О.В., Зоря М.В., Кучинський С.А. (2024) Інноваційні підходи до створення безпечного освітнього середовища для здобувачів вищої освіти в Україні під час війни. Педагогічна Академія: наукові записки, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14228532>.
3. Сидоренко, В. В., Кулішов, В. С., & Торба, Н. Г. (2023). ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВИДІВ ПРАКТИК ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5110>
4. Усеїнов І. Соціальне партнерство як інструмент управління закладами освіти в умовах воєнного стану. Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи: збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конференції. Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2025. – С. 118-121.

Мармаза О. І.

*кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економіки,
Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди*

КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ

Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та зростанням ролі інновацій. Традиційні підходи до управління часто не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності організацій. У зв'язку з цим актуалізується потреба у застосуванні методологій, здатних забезпечити цілісне бачення процесів управління та ефективно впровадження інновацій.

Однією з таких методологій є системний підхід, який сформувався в межах загальної теорії систем і сьогодні розглядається як універсальний інструмент дослідження та управління складними

соціально-економічними системами. Теоретичні засади системного підходу були закладені у межах загальної теорії систем та кібернетики. Проблематика системного підходу в управлінні знайшла відображення у працях як зарубіжних (І. Ансофф, Л. фон Берталанфі Р. Дафт та ін.), так і вітчизняних науковців (Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Л. Калініна, В. Маслов, Є. Хриков та ін.). У сучасних дослідженнях (В. Лунячек, О. Онаць, З. Рябова, С. Шкарлет та ін.) системний підхід розглядається як основа інноваційного та антикризового управління.

У галузі освітнього менеджменту особлива увага приділяється застосуванню системного підходу для забезпечення розвитку закладів освіти, підвищення їх конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу. Системний підхід сприяє формуванню інноваційного середовища, підвищенню якості освітніх послуг і конкурентоспроможності закладів освіти.

Системний підхід передбачає розгляд будь-якого об'єкта управління як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, які функціонують задля досягнення спільної мети. Основною ідеєю є те, що властивості системи не зводяться до суми властивостей її складових, а виникають у результаті їх взаємодії. До основних характеристик системи належать: цілісність, структурованість, ієрархічність, взаємозалежність елементів, відкритість до зовнішнього середовища, здатність до розвитку.

Системний підхід орієнтує управління не лише на аналіз окремих елементів, а насамперед на дослідження зв'язків між ними. Такий підхід перетворює управління з «гасіння пожеж» на цілеспрямований процес проєктування майбутнього ЗЗСО, де кожен гвинтик працює на загальний результат. Системний підхід виступає методологічною основою управління, оскільки забезпечує комплексність аналізу; дозволяє інтегрувати різні управлінські концепції; сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень; дає можливість прогнозувати наслідки змін. Застосування системного підходу передбачає визначення цілей функціонування системи; аналіз її структури; виявлення внутрішніх і зовнішніх зв'язків; оцінювання впливу факторів середовища; моделювання альтернатив розвитку.

Натепер концепція системного підходу є основою інновацій в управлінні. Інновації передбачають не локальні зміни, а глибокі

трансформації всієї системи управління. Саме системний підхід забезпечує ефективність таких змін. У цьому контексті виокремимо декілька аспектів. 1. Комплексність інновацій. Інновації охоплюють усі складові організації: організаційну структуру, управлінські процеси, кадровий потенціал, комунікаційні механізми, корпоративну культуру. 2. Узгодженість змін. Системний підхід дозволяє уникнути суперечностей між окремими інноваціями та забезпечує їх узгодженість. 3. Адаптивність. Завдяки системному підходу керівник здатен швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. 4. Орієнтація на результат. Інновації розглядаються як інструмент досягнення стратегічних цілей управлінської діяльності та ЗЗСО.

Системний підхід є основою для розвитку сучасних управлінських інновацій, зокрема: стратегічного та проєктного управління, антикризової технології, тайм-менеджменту, адаптивного та репутаційного менеджменту тощо. Це свідчить про його універсальність і актуальність у сучасних умовах. Його застосування забезпечує цілісність управлінських процесів; узгодженість інноваційних змін; підвищення ефективності діяльності організації; здатність до адаптації та розвитку. Наприклад, впровадження цифрових технологій є ефективним лише за умови системних змін: підвищення цифрової компетентності педагогів, оновлення змісту навчання, модернізації управлінських процесів, розвитку комунікацій із батьками та громадою.

Зв'язок системного підходу та інноваційних технологій управління є не просто логічним, а методологічно необхідним; оскільки системний підхід виступає основою, яка забезпечує цілісність, узгодженість і результативність впровадження інновацій в управлінні. Системний підхід забезпечує комплексність інновацій – відтак інновації впроваджуються не фрагментарно, а охоплюють усі підсистеми; він запобігає конфлікту традицій та змін. З позицій системного підходу ефективність інновацій оцінюється за досягненням стратегічних цілей та впливом на всю організацію, а не окремі показники.

Системний підхід дозволяє прогнозувати наслідки змін, мінімізувати ризики, забезпечити ефективність управління та стійкість функціонування ЗЗСО.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління закладом освіти у контексті сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2026. № 2 (54). С. 682-694. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694).
2. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці: Букрек. 2022. 140 с. URL : https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

Новгородська Ю.Г.,

кандидатка педагогічних наук, доцентка
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Період навчання в закладах вищої освіти (ЗВО) є одним із найважливіших етапів у житті молодшої людини, адже саме в цей час відбувається її особистісне становлення, професійне зростання та формування як майбутнього фахівця. Для багатьох українських студентів цей етап збігся з трагічними подіями повномасштабної війни, що розпочалася 24 лютого 2022 року. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема пошуку ефективних шляхів адаптації здобувачів вищої освіти до нових життєвих і освітніх умов. Реагуючи на сучасні виклики, ЗВО спрямовують свою діяльність на створення безпечних умов для швидкої й успішної адаптації студентів як до нових форматів навчання, так і до трансформованої системи соціальних взаємин, що сформувалася в складний для країни період. За таких обставин особливого значення набуває організація дистанційної координації діяльності всіх учасників освітнього процесу, що потребує активного використання електронних технологій не лише для здійснення навчання, а й для управління освітньою діяльністю, налагодження комунікації, забезпечення електронного документообігу та ефективної взаємодії між структурними підрозділами закладу освіти.

Надання освітніх послуг у дистанційній формі у закладах вищої освіти здійснюється відповідно до нормативних документів: Закону України «Про вищу освіту», Указу президента «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року та з урахуванням

листа МОН України «Про організацію освітнього процесу» від 25.02.2022 року за №1/3277-22. Оперативний перехід закладів вищої освіти до дистанційного формату навчання в умовах воєнного стану створює можливості для збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності освітнього процесу та мінімізації ризиків для життя і здоров'я студентів і викладачів. Водночас упровадження дистанційного навчання сприяє активнішому використанню сучасних інтерактивних технологій усіма учасниками освітнього процесу. Це, у свою чергу, забезпечує розвиток єдиного інформаційно-освітнього середовища університету, удосконалення електронного навчально-методичного забезпечення та збереження високого рівня освітнього потенціалу закладу вищої освіти.

Сьогодні існує значна кількість сервісів, що забезпечують організацію дистанційного навчання та ефективну взаємодію учасників освітнього процесу. До найбільш популярних платформ належать Moodle, Google Classroom та Microsoft Teams. Особливе місце серед інструментів дистанційного навчання посідає система *Moodle*, яка входить до числа найбільш затребуваних платформ завдяки широким функціональним можливостям і безкоштовному доступу. Вона містить різноманітні ресурси та елементи для організації освітнього процесу, зокрема файли, веб сторінки, форуми, тести, завдання, глосарії, опитування, чати, лекції, книги, семінари, wiki-ресурси та SCORM-об'єкти. Серед основних переваг інформаційно-освітнього середовища Moodle дослідники виокремлюють високий рівень комунікативності, доступність і прозорість організації навчальної діяльності [3].

Google Classroom є безкоштовною освітньою платформою, розробленою для організації та підтримки дистанційного й змішаного навчання. Цей веб сервіс забезпечує ефективну взаємодію між викладачами та здобувачами освіти, створюючи зручний цифровий простір для реалізації освітнього процесу. Платформа дозволяє викладачам створювати навчальні курси, розміщувати теоретичні матеріали, презентації, відео, посилання на додаткові ресурси, а також організовувати виконання практичних завдань і самостійної роботи студентів. Однією з важливих переваг *Google Classroom* є можливість оперативного обміну файлами та навчальними матеріалами. Студенти мають змогу виконувати завдання в електронному форматі, завантажувати власні роботи, редагувати документи

онлайн і надсилати їх на перевірку викладачеві. Сервіс автоматично систематизує всі навчальні матеріали та завдання, що значно спрощує організацію освітнього процесу й забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації. Крім того, Google Classroom надає інструменти для оцінювання результатів навчання, проведення тестування, перевірки контрольних робіт і забезпечує індивідуальний зворотній зв'язок. Викладач може встановлювати терміни виконання завдань, контролювати активність здобувачів освіти та аналізувати результати їхньої навчальної діяльності [1].

Платформа Microsoft Teams виступає зручним інструментом для комунікації, спільної роботи та обміну навчальними матеріалами між викладачами і студентами, створюючи єдиний інтегрований простір для взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Використання її у процесі читання лекцій забезпечує можливість поєднувати синхронний та асинхронний формати навчання, реалізовувати презентації, мультимедійні матеріали і документи у режимі реального часу.

Для організації практичних занять платформа надає широкі можливості щодо виконання індивідуальних і групових завдань. Студенти можуть працювати зі спільними документами, інтерактивними таблицями, цифровими кейсами та віртуальними лабораторіями, що сприяє формуванню й удосконаленню практичних умінь у структурованому цифровому середовищі. Особливо ефективним інструментом є використання «брейкаут»-кімнат, які дозволяють розподіляти студентів на окремі групи для паралельного виконання завдань із подальшим представленням результатів роботи викладачеві. Така форма взаємодії стимулює розвиток колективного мислення, комунікації, співпраці та відповідального ставлення до виконання поставлених завдань. Семінарські заняття в Microsoft Teams можуть проводитися у форматі тематичних обговорень у каналах, форумах або за допомогою інтерактивних цифрових дошок. Це створює сприятливі умови для розвитку критичного й аналітичного мислення, уміння аргументовано висловлювати власну позицію, брати участь у дискусіях і вдосконалювати комунікативні компетентності [2].

Отже, організація освітнього процесу в закладах вищої освіти України із застосуванням цифрових онлайн-технологій залишається

актуальною проблемою управлінської діяльності керівника. Ефективна реалізація дистанційного формату потребує не лише сучасного технічного оснащення та відповідного програмного забезпечення, а й професійної підготовки викладачів, які мають володіти цифровою компетентністю та вміти результативно організовувати навчання за допомогою онлайн-ресурсів. Не менш важливим є врахування освітніх потреб здобувачів освіти, рівня їхньої підготовленості, пізнавальних інтересів та вікових особливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богачков Ю. М., Букач А.В., Ухань П. С. Комплексне застосування Google Classroom для створення варіативних дистанційних курсів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2020. Том 76, №2. С. 290-303. URL: <file:///D:/Doc/Downloads/1642.pdf>
2. Орел Ю. М., Трач-Росоловська С.В., Кульбіцька В. В., Миколенко А. З., Дживак В. Г. Педагогічний потенціал Microsoft Teams: інтеграція цифрових інструментів для ефективного навчання в умовах сучасної вищої освіти. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2025. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.17188032>
3. Чернякова Ж. Ю., Овчаренко О. А., Фоміна Л. В., Шевченко І. А. Moodle як основа системи дистанційного навчання та формування електронного освітнього середовища. *Вісник науки та освіти*. 2024. №11(29). С. 1780-1797. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-11\(29\)-1780-1797](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-11(29)-1780-1797).

Пахомов І.В.,

*старший викладач кафедри педагогіки, психології та менеджменту
Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Сучасний світ висуває нові вимоги до закладів професійної освіти (далі – ЗПО), акцентуючи увагу не лише на якості надання освітніх послуг, а й на їхній соціальній місії. ЗПО, як інститути, що формують майбутніх кваліфікованих робітників, відіграють ключову роль у підготовці не тільки компетентних, а й соціально відповідальних громадян. У цьому контексті розвиток соціальної відповідальності педагогічних працівників ЗПО стає не просто бажаним, а необхідним елементом ефективного управління освітнім процесом. Соціальна відповідальність педагога ЗПО розглядається як його усвідомлена готовність та здатність діяти в інтересах суспільства, виконувати свої професійні обов'язки з урахуванням

етичних норм, екологічних принципів та потреб громади.

Соціальна відповідальність педагога закладів професійної освіти є багатограним явищем, що охоплює широкий спектр аспектів. Вона включає: професійно-педагогічну, морально-етичну, екологічну та соціально-комунікативну та громадянську відповідальність. Соціальна відповідальності педагогів ЗПО сприяє: підвищенню якості освіти, формуванню цілісної особистості педагогів та здобувачів освіти, зміцненню репутації закладу, а також сталому розвитку суспільства.

Ефективний розвиток соціальної відповідальності педагогів ЗПО потребує системного підходу та відповідних управлінських рішень. Керівництво ЗПО повинно створити умови та запровадити механізми, що сприятимуть формуванню та посиленню цього важливого аспекту професійної діяльності.

Цей процес починається з формування стратегічного бачення та корпоративної культури (визначення місії та цінностей, створення корпоративної культури). У стратегічних документах ЗПО (стратегії розвитку, статуті, освітніх програмах) повинно бути чітко зафіксовано прагнення до формування соціальної відповідальності як серед здобувачів освіти, так і серед педагогічних працівників. Важливо, щоб ці цінності були не лише задекларовані, а й активно впроваджувалися у повсякденну діяльність. Культура взаємної поваги, відкритості, співпраці та підтримки інновацій є основою для розвитку соціальної відповідальності. Керівництво ЗПО має заохочувати обмін досвідом, колективне вирішення проблем та ініціативи, спрямовані на покращення освітнього процесу та соціального впливу.

Особливе значення для розвитку соціальної відповідальності педагогів ЗПО має їх навчання та професійний розвиток (підвищення кваліфікації, менторство та коучинг, самоосвіта та обмін досвідом). Регулярні курси, тренінги, семінари з питань етики, соціальної відповідальності, сталого розвитку, медіаграмотності, конфліктології допоможуть педагогам ЗПО поглибити свої знання та навички у цих сферах. Важливо, щоб програми були практико-орієнтованими та відповідали сучасним викликам. Запровадження системи менторства, де досвідчені педагоги діляться своїм досвідом та підходами до вирішення соціальних та етичних дилем, може сприяти формуванню відповідального ставлення у молодих спеціалістів. Коучинг допоможе педагогам розкрити власний потенціал

та знайти індивідуальні шляхи реалізації соціальної відповідальності. Стимулювання самоосвіти педагогів ЗПО, їхньої участі у професійних спільнотах, конференціях, вебінарах, що стосуються питань соціальної відповідальності, сприяє розширенню кругозору та впровадженню передових практик.

Важливе значення також має мотивація та стимулювання педагогічних працівників ЗПО (заохочення, визнання заслуг та створення можливостей для кар'єрного просування). Розробка прозорої системи заохочень для педагогів ЗПО, які активно виявляють соціальну відповідальність (наприклад, беруть участь у соціальних проектах, впроваджують інноваційні методи навчання, спрямовані на формування громадянської позиції, демонструють високі етичні стандарти). Це можуть бути як матеріальні (премії, надбавки), так і нематеріальні (подячні листи, нагороди, публічне визнання) заохочення. Публічне визнання досягнень педагогів ЗПО у сфері соціальної відповідальності на педагогічних радах, конференціях, на сайті закладу чи у місцевих ЗМІ. Надання можливостей для професійного зростання та кар'єрного просування педагогам ЗПО, які демонструють високий рівень соціальної відповідальності, може стати потужним стимулом.

Також педагоги ЗПО активно залучаються до соціальних проектів та партнерств. Залучення педагогів ЗПО та здобувачів освіти до розробки та реалізації соціально значущих проектів (наприклад, екологічні ініціативи, волонтерська допомога, профорієнтаційна робота в громаді). Це дозволяє на практиці розвивати навички соціальної відповідальності та бачити реальний вплив своєї діяльності. Встановлення партнерських відносин з громадськими організаціями, соціально відповідальним бізнесом, місцевими органами влади, що дозволить педагогам ЗПО брати участь у спільних проектах, розширювати мережу контактів та використовувати ресурси партнерів для реалізації соціальних ініціатив.

Для оцінки розвитку соціальної відповідальності педагогів ЗПО застосовуються система моніторингу та оцінки. Створення чітких та об'єктивних критеріїв оцінки рівня соціальної відповідальності педагогічних працівників ЗПО. Це може включати аналіз їхньої участі у соціальних проектах, результатів опитувань здобувачів освіти та колег, якості викладання та виховної роботи. Проведення регуляр-

ного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених управлінських заходів з розвитку соціальної відповідальності. Отримані дані дозволять коригувати стратегію та тактику управління. Забезпечення регулярного зворотного зв'язку для педагогів ЗПО щодо їхнього рівня соціальної відповідальності, надання конструктивних рекомендацій та підтримки у їхньому розвитку.

Пивовар Н.М.

*доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І. А. Зязюна
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка*

ПАРТНЕРСТВО ГРОМАДИ ТА ШКОЛИ ЯК РЕСУРС СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнний стан суттєво трансформував освітній процес в Україні та поставив перед закладами освіти нові, безпрецедентні виклики. Сьогодні школи працюють в умовах постійної небезпеки, пов'язаної з повітряними тривогами та загрозами обстрілів, нестабільності через переривання навчання та необхідність швидко переходити між різними форматами, а також значного психологічного навантаження на всіх учасників освітнього процесу [2, 3]. У таких умовах школа перестає бути виключно місцем навчання і дедалі більше виконує роль осередку підтримки, стабільності та соціальної згуртованості. Очевидним стає той факт, що заклад освіти не може ефективно функціонувати ізольовано. Його стійкість напряду залежить від рівня взаємодії з громадою. Саме партнерство школи та громади сьогодні виступає ключовим ресурсом, який дозволяє не лише долати виклики, а й забезпечувати розвиток навіть у кризових умовах.

Поняття «громада» у сучасному контексті значно розширюється. Воно охоплює не лише батьків учнів, але й органи місцевого самоврядування, представників бізнесу, громадські організації, волонтерів, соціальні та психологічні служби. Взаємодія між школою та цими суб'єктами змінює свій характер: від формальної співпраці вона переходить до рівня стратегічного партнерства, що базується на довірі, відкритості та спільній відповідальності за результати. Серед основних викликів, з якими стикаються заклади освіти у воєнний час, першочергове місце займають безпекові питання. Необхідність облаштування укриттів, організації безпечного

освітнього середовища та чітких алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях вимагає тісної взаємодії з місцевою владою та іншими партнерами. Не менш важливими є освітні виклики, пов'язані з переходом до дистанційного та змішаного навчання, а також нерівним доступом учнів до технічних ресурсів.

Значною проблемою є психологічний стан учнів і педагогів. Хронічний стрес, тривожність, емоційне виснаження потребують системної підтримки, яку школа не завжди може забезпечити самотійно. Також актуальним є соціальний аспект, зокрема інтеграція внутрішньо переміщених осіб у нові освітні колективи. До цього додається проблема обмеженості ресурсів – фінансових, матеріально-технічних та кадрових.

У відповідь на ці виклики партнерство з громадою стає важливим інструментом забезпечення стійкості. У сфері безпеки така співпраця дозволяє ефективніше облаштовувати укриття, організовувати логістику та забезпечувати оперативне інформування. Взаємодія з органами місцевого самоврядування сприяє швидшому прийняттю рішень і координації дій.

У напрямі психологічної підтримки залучення фахівців – практичних психологів, соціальних працівників, представників громадських організацій дозволяє створити систему допомоги для дітей, педагогів і батьків. Важливим аспектом є також налагодження ефективної комунікації з родинами, що сприяє кращому розумінню потреб учнів [4].

Ресурсна підтримка значною мірою забезпечується завдяки партнерству з бізнесом і благодійними організаціями. Надання техніки, доступу до інтернету, альтернативних джерел енергії дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу навіть у складних умовах. Батьки при цьому виступають активними учасниками освітнього процесу, особливо в умовах дистанційного навчання. Водночас школа виконує важливу соціальну функцію, стаючи центром згуртованості громади. Саме тут реалізуються спільні ініціативи, волонтерські проєкти, заходи взаємопідтримки, що сприяють формуванню довіри та єдності.

Ключову роль у розвитку партнерства відіграє керівник закладу освіти. Сучасний керівник – це не лише адміністратор, а лідер, комунікатор і координатор, який здатний об'єднувати різні сторони навколо спільної мети. Важливими компетентностями стають

гнучкість, стресостійкість, відкритість до змін, уміння працювати в умовах невизначеності та будувати довірливі відносини [1].

Практика свідчить, що ефективне партнерство дає реальні результати. Спільними зусиллями громади та школи облаштовуються укриття, організовується підтримка для внутрішньо переміщених учнів, забезпечується технічна база для навчання, реалізуються волонтерські ініціативи.

Отже, партнерство громади та школи в умовах війни є не додатковим ресурсом, а необхідною умовою функціонування та розвитку освіти. Сильна школа формує сильну громаду, а сильна громада забезпечує підтримку та стійкість школи. Саме така взаємодія стає основою для збереження освітнього потенціалу країни та формування її майбутнього. У сучасних умовах ми вчимося не лише навчати, а й об'єднувати. І саме в цій єдності – наша сила, стійкість і впевненість у завтрашньому дні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дарюга О.А., Пивовар Н.М. Управлінська майстерність керівника закладу освіти в умовах воєнного стану. *Сучасні технології формування конкурентноспроможного менеджера: методологія, практики, перспективи* : матеріали II Всеукраїнського наукового форуму з міжнародною участю, м. Полтава, 11-12 березня 2026 р. ; за заг. ред. проф М.В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2026. С. 89–92.
2. Кардаш Н.Г., Пивовар Н.М. Прийняття управлінських рішень в умовах війни та пандемії як крайніх проявів невизначеності та малої програмованості (із досвіду роботи управлінського корпусу Комунального закладу позашкільної освіти «Будинок юнацької та дитячої творчості Опішнянської селищної ради Полтавської області»). *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка* : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 20-21 лютого 2025 р. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2025. С. 530–534.
3. Кардаш Н.Г., Пивовар Н.М. Управління в ситуаціях високого ризику та невизначеності: досвід пандемії та воєнного часу. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка* : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 19-20 лютого 2026 р. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2026. С. 791–796.
4. Пивовар Н.М., Бернацька К.В. Механізми забезпечення стійкості освіти та захисту молоді в кризових ситуаціях. *Психологія і соціальна робота у XXI столітті* : зб. наук. матеріалів III Міжнародного науково-практичного форуму в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» з нагоди 45-річчя кафедри психології (20-21 листопада 2025 р., м. Полтава). Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025. С. 378–381.

Решетник Т.С.

*старший лаборант кафедри біології
Полтавський державний медичний університет*

Хілінська Т.В.

*старший лаборант кафедри біології
Полтавський державний медичний університет*

ВОЛОНТЕРСЬКІ ТА МІЖНАРОДНІ ІНІЦІАТИВИ ПІДТРИМКИ ОСВІТИ

Сучасна українська освіта функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених війною. Руйнування закладів освіти, вимушене переміщення учнів і педагогів, постійні повітряні тривоги та психологічна напруга суттєво ускладнили організацію навчального процесу. У таких умовах особливої ваги набувають волонтерські та міжнародні ініціативи, які допомагають не лише зберегти доступ до освіти, а й підтримати її якість та безперервність. Освіта сьогодні є стратегічною основою майбутнього відновлення країни, тому її підтримка стала спільною справою держави, міжнародних партнерів і громадянського суспільства [1, 4].

Одним із ключових напрямів допомоги є матеріально-технічна підтримка. Завдяки міжнародним організаціям і волонтерам заклади освіти отримують комп'ютери, планшети, інтерактивне обладнання, генератори та засоби зв'язку. Це дозволяє організовувати дистанційне та змішане навчання навіть у складних умовах. Окрему роль відіграє відновлення освітньої інфраструктури: ремонт пошкоджених шкіл, облаштування укриттів, забезпечення стабільного доступу до інтернету. Без цих ресурсів неможливо гарантувати безперервність освітнього процесу.

Важливим напрямом є також створення та поширення освітніх ресурсів і програм. Міжнародні та волонтерські організації розробляють безкоштовні онлайн-платформи, курси, інтерактивні матеріали та цифрові бібліотеки. Це дає можливість учням навчатися незалежно від їхнього місця перебування, зокрема дітям, які були вимушені виїхати за кордон або перемістилися в межах країни. Такі ініціативи дозволяють зберігати зв'язок з українською освітою та підтримувати її єдність [2].

Окрему увагу приділено психологічній підтримці. Війна стала серйозним емоційним випробуванням для дітей, педагогів і батьків, тому реалізуються програми психосоціальної допомоги, проводяться

тренінги, консультації та навчання з подолання стресу. Це сприяє стабілізації емоційного стану учасників освітнього процесу, допомагає адаптуватися до нових умов і продовжувати навчання без надмірного психологічного навантаження. Не менш важливою є підтримка педагогів. Вчителі сьогодні виконують не лише освітню, а й значною мірою підтримувальну функцію. Міжнародні організації сприяють їхньому професійному розвитку через підвищення кваліфікації, навчання сучасним цифровим технологіям, участь у міжнародних програмах і обмінах досвідом. Це дозволяє педагогам ефективніше працювати в умовах гібридного та дистанційного навчання.

Суттєву роль у підтримці освіти відіграють міжнародні організації. Зокрема, UNICEF забезпечує доступ дітей до навчання та надає психосоціальну підтримку. UNESCO сприяє розробці освітніх стратегій і відновленню системи освіти. Також значний внесок роблять Save the Children та World Vision, які реалізують гуманітарні та освітні проекти для дітей, що постраждали від війни. Важливу фінансову та інституційну підтримку надає і European Union, сприяючи відновленню та модернізації освітньої системи [5].

Водночас важливу роль відіграє український волонтерський рух. Волонтери оперативно реагують на потреби шкіл і громад, забезпечують дітей технікою, навчальними матеріалами, допомагають відновлювати пошкоджені заклади освіти. Їхня діяльність є гнучкою, швидкою та максимально наближеною до реальних потреб, що робить її особливо ефективною в умовах кризи [4].

Попри значні досягнення, існують і певні виклики. Серед них – нерівномірний розподіл допомоги між регіонами, складність координації великої кількості ініціатив, а також проблема довгострокової підтримки. Окремо варто відзначити ризик залежності від зовнішньої допомоги, що потребує формування більш сталих внутрішніх механізмів розвитку освіти.

Підсумовуючи, варто зазначити, що волонтерські та міжнародні ініціативи стали важливим чинником збереження української освіти в умовах війни. Вони забезпечують доступ до навчання, підтримують учнів і педагогів, сприяють розвитку сучасних освітніх підходів. У ширшій перспективі саме спільні зусилля держави, міжнародних партнерів і громадянського суспільства формують основу для відновлення та розвитку освіти, яка є ключем до майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко З. П. Інновації у сфері волонтерства: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2011. № 2. С. 18–26. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_ped_2011_2_5 (дата звернення: 08.05.2024)
2. Говоруха Н. О. Соціально-педагогічні умови розвитку волонтерського руху в Україні. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи* : зб. наук. праць. Київ : Вид-в НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. Вип. 70. С. 60–64. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/27771> (дата звернення: 15.10.2023)
3. Закон України «Про волонтерську діяльність». *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
4. Звіт дослідження «Волонтерський рух в Україні» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gfk.com/ua/news-and-events/news/pages/report.aspx>
5. UNICEF для кожної дитини. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/stories/youngsters-help-others-find-strength-in-volunteering>

Стрельніков В. Ю.,

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри філософії і економіки освіти,
Полтавська академія неперервної освіти
ім. М. В. Остроградського*

СКЛАДНИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ПЕДАГОГІКА ВИЩОЇ ШКОЛИ»

Сучасний етап розвитку вищої освіти України характеризується активною модернізацією освіти, інтеграцією до європейської системи освіти, цифровізацією навчального процесу та підвищенням вимог до професійної компетентності викладачів закладів вищої освіти. У цих умовах особливого значення набуває якісна підготовка магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи», які повинні бути здатними здійснювати професійну педагогічну, науково-дослідну, організаційно-управлінську та інноваційну діяльність.

Проблематика менеджменту підготовки педагога є предметом дослідження багатьох українських науковців (В. Андрущенко, І. Зязюн, С. Вітвицька, В. Кремень, Л. Лебедик [1–4], Н. Ничкало, О. Пометун, О. Савченко та ін.). Наше попереднє дослідження [5] показує, що дослідники акцентують увагу на компетентнісному підході, індивідуалізації навчання та інтеграції теоретичної і практичної підготовки. Також проблема визначення складників менеджменту підготовки магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» потребує подальшого комплексного дослідження.

Менеджмент підготовки магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» являє собою комплексну систему організації, планування, координації та контролю освітнього процесу, спрямовану на формування професійної компетентності майбутнього викладача закладу вищої освіти.

Ефективність підготовки магістрів залежить від взаємодії кількох взаємопов'язаних складників менеджменту. Організаційний складник передбачає створення ефективної системи управління освітнім процесом. Його основою є планування освітньої діяльності, координація роботи кафедр, організація навчального навантаження, забезпечення академічної мобільності, формування індивідуальних освітніх траєкторій. Особливого значення набуває гнучкість організації навчання, що дозволяє адаптувати освітній процес до сучасних вимог ринку праці та потреб здобувачів освіти. Організаційний менеджмент також передбачає створення сприятливого освітнього середовища, яке забезпечує академічну свободу, партнерську взаємодію між викладачами і студентами та підтримку професійного розвитку магістрантів.

Змістово-методичний складник охоплює формування змісту освітньої програми, добір методів, форм і технологій навчання. Підготовка магістрів має базуватися на компетентнісному підході, інтеграції теоретичної та практичної підготовки, міждисциплінарності, науковості. Важливими елементами є педагогічна практика, методика викладання у вищій школі, психологія вищої освіти, освітній менеджмент, цифрові технології навчання, методологія наукових досліджень. Освітній процес передбачає використання інтерактивних методів навчання: тренінгів, кейс-методів, проєктної діяльності, вебінарів, дискусій, змішаного та дистанційного навчання.

Практико-орієнтований складник включає педагогічну практику, проведення занять, участь у науково-методичній роботі, освітніх проєктах, дослідницьку діяльність. Він сприяє розвитку професійної впевненості, педагогічної майстерності, навичок комунікації та управління аудиторією.

Цифровий складник передбачає використання електронних освітніх платформ, цифрову комунікацію, створення електронних навчальних ресурсів, застосування технологій дистанційного навчання, використання штучного інтелекту та цифрових сервісів.

Цифрова компетентність стає необхідною умовою професійної діяльності сучасного викладача вищої школи.

Мотиваційно-ціннісний складник спрямований на формування професійної ідентичності, розвиток педагогічної культури, усвідомлення соціальної значущості професії, розвиток академічної доброчесності, формування готовності до безперервного професійного розвитку. Саме мотиваційна складова забезпечує прагнення магістрантів до самовдосконалення та творчої самореалізації [1, с. 21–27; 3, с. 103–106; 5, с. 194–197].

Контрольно-аналітичний складник включає моніторинг якості освіти, оцінювання сформованості компетентностей, самооцінювання, рефлексію, аналіз результатів освітньої діяльності. Ефективна система контролю дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати освітній процес відповідно до сучасних стандартів якості вищої освіти [2, с. 50–56; 4, с. 316–320].

Отже, менеджмент підготовки магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» є багатокомпонентною системою, що забезпечує ефективну організацію професійної освіти майбутніх викладачів закладів вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебедик Л. В. Використання сучасних моделей навчання у контексті менеджменту професійної підготовки вчителів природничо-математичних спеціальностей. *Освіта. Інноватика. Практика : науковий журнал*. Вип. 1 (4). Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 21–27. URL : <http://eip-journal.in.ua/index.php/eip/article/view/59>
2. Лебедик Л. Педагогічний менеджмент системи підготовки майбутніх фахівців із соціальної роботи. *Українська професійна освіта*. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2020. Вип. 7. С. 50–56.
3. Лебедик Л. В. Педагогічний менеджмент системи підготовки педагогів закладу позашкільної освіти еколого-натуралістичного профілю. *Освітній фактор. Всеукраїнський науково-педагогічний журнал*. 2022. С. 103–106.
4. Лебедик Л. В. Підготовка фахівців для системи спеціальної освіти на засадах педагогічного менеджменту. *Корекційно-реабілітаційна діяльність: стратегії розвитку у національному та світовому вимірі* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (25 листоп. 2020 р., м. Суми). Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 316–320.
5. Стрельников В. Ю. Менеджмент якості підготовки магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи». *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 14–15 трав. 2015 р.). Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 194–197.

Темченко Ольга Василівна,
*кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки
Харківського національного педагогічного університету
імені Г. С. Сковороди,
e-mail: temchenko.o.v@gmail.com*

МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Сучасний розвиток освіти характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що суттєво трансформують управлінські процеси в закладах освіти. Цифровізація управління сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації документообігу та забезпеченню відкритості діяльності закладу освіти [1]. Відтак, цифровізація освіти стала одним із ключових чинників модернізації управлінських процесів у закладах освіти. Використання цифрових технологій відкриває нові можливості для ефективного планування, моніторингу та оцінювання освітньої діяльності, водночас ставлячи перед керівниками низку викликів, пов'язаних із ресурсами, компетентностями та безпекою та потребуючи системного аналізу та вирішення.

Проблеми цифровізації освіти та управління закладом освіти висвітлено у працях В. Бикова, Л. Калініної, О. Спіріна, а також зарубіжних дослідників, зокрема М. Fullan, Р. Drucker, аналітичних звітах OECD та UNESCO. У наукових працях наголошується на необхідності інтеграції цифрових технологій у всі рівні управління освітою та розвитку цифрової компетентності керівників.

Метою публікації є визначення можливостей використання цифрових технологій в управлінні закладом освіти, аналіз викликів цифровізації та обґрунтування шляхів їх подолання.

Сучасна освіта дедалі більше інтегрується у цифровий простір, і це закономірно впливає на управління закладами освіти. Використання цифрових технологій відкриває нові горизонти для керівників. Інтеграція цифрових інструментів у систему управління дозволяє забезпечити прозорість процесів, оперативність прийняття рішень та об'єктивність оцінювання. Автоматизовані системи управління сприяють оптимізації документообігу, моніторингу якості освіти та формуванню аналітичних звітів у режимі реального часу. Як зазначає Роман Чепель, цифровізація є одним із головних

напрямів розвитку освітньої системи України, адже вона спрямована на модернізацію управлінських процесів та створення інтегрованого цифрового освітнього середовища, що забезпечує прозорість і доступність управління [5].

Використання цифрових платформ полегшує комунікацію між учасниками освітнього процесу, забезпечує доступ до актуальних даних та створює умови для інноваційного розвитку закладу, а саме:

- електронний документообіг, системи управління навчанням (LMS), електронні журнали дозволяють значно скоротити час на обробку інформації та підвищити точність управлінських рішень [2; 3];
- відкритий доступ до інформації про діяльність закладу освіти формує довіру з боку учасників освітнього процесу [4];
- використання освітньої аналітики (learning analytics) дозволяє здійснювати моніторинг результатів навчання, оцінювати ефективність діяльності педагогів і прогнозувати розвиток закладу освіти [4];
- доступу до актуальних даних у режимі реального часу забезпечує оперативність управлінських рішень;
- можливість організації дистанційного та змішаного управління набула особливого значення в умовах кризових ситуацій.

Отже переваги цифрових технологій очевидні, оскільки автоматизовані системи дозволяють зменшити навантаження на адміністрацію та забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційні технології, як підкреслює дослідження Державної науково-педагогічної бібліотеки України, сприяють підвищенню якості освіти та удосконаленню управління закладами освіти, адже вони інтегрують методи збору, обробки та використання інформації в інтересах усіх учасників освітнього процесу [2]

Незважаючи на значні переваги, цифровізація супроводжується низкою проблем, серед яких: недостатній рівень цифрової компетентності управлінців і педагогів [1], обмеженість ресурсного забезпечення; інформаційне перевантаження; ризики кібербезпеки та захисту даних; психологічний опір змінам; відсутність єдиних стандартів цифрового аудиту та оцінювання тощо. Як зазначається у сучасних публікаціях, існує ризик підміни реальної якості освіти лише цифровими показниками, що відображаються на панелях

моніторингу, а також проблема нерівномірної готовності колективу до використання нових інструментів [3]

Для успішної інтеграції цифрових технологій у систему управління закладом освіти необхідно забезпечити системне підвищення цифрової компетентності персоналу, розробити внутрішні стандарти та регламенти цифрового аудиту, а також поєднувати кількісні показники з якісними методами оцінювання. Важливим завданням керівництва є створення мотиваційного середовища для педагогів, поступове впровадження цифрових інструментів та формування культури безпечного використання даних

Подолання цих викликів потребує стратегічного підходу. Керівництво закладу освіти має забезпечити системне підвищення цифрової компетентності персоналу, організовуючи тренінги та наставництво. Важливо розробити внутрішні стандарти цифрового аудиту, узгоджені з державними документами, та поєднувати кількісні показники з якісними методами оцінювання. Не менш значущим є питання кібербезпеки: необхідно впроваджувати протоколи захисту даних і навчати персонал правилам роботи з інформацією.

Таким чином, цифрові технології в управлінні закладом освіти є потужним ресурсом розвитку, але їх ефективне використання можливе лише за умови комплексного впровадження, врахування ризиків і створення атмосфери підтримки в колективі. Вони здатні перетворити управління з інструмента контролю на механізм розвитку та підвищення якості освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. № 2. С. 15–36.
2. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладами освіти. URL: https://dnppb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/IKT_v_upravlinni_ZO-2023.pdf?utm_source=copilot.com (дата звернення: 20.04.2026).
3. Комплексна цифровізація закладу освіти: ключові аспекти та напрями роботи. URL: https://naurok.com.ua/post/kompleksna-cifrovizaciya-zakladu-osviti-klyuchovi-aspekti-ta-napryami-roboti?utm_source=copilot.com (дата звернення: 20.04.2026).
4. Спірін О. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. Київ : Атіка, 2018. 256 с.
5. ЧепельР. Цифровізація управління закладом освіти: виклики та перспективи. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6823fad0-e594-4055-9f54-0f26f6dd99bc/content?utm_source=copilot.com (дата звернення: 20.04.2026).

Васецька Людмила Василівна,
*завідувач комп'ютерно-технологічним відділенням,
спеціаліст вищої категорії
Відокремлений структурний підрозділ
«Полтавський фаховий коледж Національного університету
харчових технологій»*

ГІБРИДНА ОСВІТА ЯК МАНІФЕСТ СТІЙКОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОЛЕДЖІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ще кілька років тому словосполучення «гібридне навчання» сприймалося як футуристичний прогноз або вишуканий експеримент елітних університетів. Проте для української системи фахової передвищої освіти 2024–2026 роки змінили все. Сьогодні для здобувача коледжу в Полтаві, Харкові чи Львові навчання – це не просто шлях до диплома, це щоденний акт опору обставинам [3].

Війна внесла жорсткі корективи: повітряні тривоги розривають пари на пів слові, відключення електроенергії змушують шукати зв'язок у «Пунктах незламності», а постійна загроза змушує обирати між безпекою укриття та ефективністю аудиторії. Саме в цьому епіцентрі невизначеності народилася українська модель гібридної освіти. Це не просто чергування «онлайну» та «офлайну» – це гнучка екосистема, де освіта підлаштовується під життя, щоб зберегти головне: людський потенціал [5, 6].

Гібридний формат у коледжах сьогодні базується на принципі «безпека освіти понад усе, якість – понад стандарти». Коли ситуація стабільна, здобувачі працюють у майстернях, опановуючи професію на дотик. Коли небо стає небезпечним – коледж миттєво «переїжджає» у цифрові хмари [4, 7].

Головна перевага гібридної моделі – її неймовірна *адаптивність*. Для студентів коледжів, які часто вже на другому-третьому курсі намагаються поєднувати навчання з першою роботою або волонтерством, така гнучкість стала справжнім відкриттям.

Цифрова мобільність та інклюзія. Гібридне навчання стерло кордони. Здобувач, який через бойові дії виїхав у безпечніший регіон або навіть за кордон, не випадає з життя рідної групи. Він присутній на лекціях через екран, бере участь у дискусіях і захищає проекти. Це дає відчуття причетності до дому та своєї професійної спільноти, що в умовах війни є критично важливим для психологічного стану молоді [2].

Тайм-менеджмент нового покоління. Гібрид змушує здобувача бути дорослим. Можливість самостійно обирати час для асинхронного навчання (перегляду записів, виконання тестів у Moodle) розвиває навички самоорганізації. Це вже не «школяр», якого треба контролювати кожну хвилину, а майбутній фахівець, який бере відповідальність за свій результат.

Професійний інструментарій. Ми часто говоримо про цифровізацію, але зараз вона відбулася миттєво. Здобувачі технічних, економічних чи гуманітарних спеціальностей тепер вільно володіють інструментами дистанційної командної роботи. Навички відеозв'язку, спільного редагування документів та хмарного зберігання даних – це те, що роботодавці вимагатимуть завтра, а наші студенти вміють це вже сьогодні.

Було б нещиро стверджувати, що гібридне навчання – це ідеальна модель без вад. Освітнянська спільнота стикається з викликами, які вимагають системних рішень. Найболючішим залишається питання *технічного розриву*. Ми маємо визнати: не в кожного студента є сучасний ноутбук чи стабільний «оптичний» інтернет. Коли якість освіти починає залежати від потужності роутера, виникає небезпечна нерівність. Держава та громади намагаються вирішити це через створення коворкінгів у коледжах та облаштування укриттів Wi-Fi, але проблема залишається актуальною [1].

Інший критичний ризик – *втрата практичних навичок*. Коледж – це перш за все практика. Жодна симуляція не замінить студенту роботи з обладнанням, спілкування зі спеціалістами даної галузі. Гібридна модель змушує нас «стискати» практичну частину в короткі очні сесії, що вимагає від викладачів неймовірної концентрації матеріалу.

Не можна забувати й про *емоційне виснаження*. Екранне навчання створює ілюзію присутності, але не замінює живого обміну енергією. Студенти відчують втому від гаджетів («Zoom-fatigue»), а викладачі працюють у режимі 24/7, намагаючись бути на зв'язку в усіх месенджерах одночасно.

Щоб гібридний формат не перетворився на хаос, коледжі розробляють чіткі дорожні карти. Ефективність сьогодні вимірюється не кількістю проведених годин, а чіткістю алгоритмів.



Гібридне навчання в українських коледжах 2026 року – це не тимчасовий захід. Це еволюційний стрибок. Ми вчимося бути стійкими, адаптивними та технологічними в умовах, які здавалися б неможливими для будь-якої іншої країни. Безумовно, безпека залишається найвищим пріоритетом. Але безпека без освіти – це втрачене майбутнє. Гібридний формат дозволяє нам не обирати між життям і знаннями, а поєднувати їх. Це наш інтелектуальний фронт, і кожен успішно завершений семестр, кожен диплом, здобутий під звуки тривоги, – це перемога. Ми не просто передаємо знання, ми гартуємо характер нового покоління фахівців, для яких слово «неможливо» більше не існує.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бичко Г., Терещенко В. Навчальні втрати: сутність, причини, наслідки та шляхи подолання. Київ, 2023. 30 с. URL: https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Learning-losses_Ukraine.pdf
2. Гриневич Л. Освіта в часи кризи: приклади закордонного досвіду, які варто переосмислити для України. 17.10.2023. URL: <https://nus.org.ua/2023/10/17/osvita-v-chasy-kryzy-priklady-zakordonnogo-dosvidu-yaki-var-to-pereosmyslyty-dlya-ukrayiny/>
3. Кардаш Н. Г., Пивовар Н. М. Сучасний менеджмент як продовження макаренківських традицій в умовах жорстокої невизначеності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2023. Вип. 31. (Серія «Педагогічні науки»). С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2023.31.283328>

4. Круть І. Освітні втрати та освітні розриви: у чому різниця та як долати? *Освітторія*. URL: <https://osvitoria.media/experience/osvitni-vtraty-ta-osvitni-rozryvy-u-chomu-riznytsya-ta-yak-dolaty/>
5. Назаренко О. В. Організація навчального процесу в умовах воєнного часу. *Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання*: матеріали II Форуму академічної спільноти (20-24 червня 2022 року, м. Дніпро; Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури») / упоряд. М. В. Савицький, І. П. Мамчич. Дніпро : ДВНЗ «ПДАБА», 2022. С. 39–40. URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2022/09/Zbirnyk-materialiv-II-Forumu-akademichnoyi-spilnoty-OSVITA-V-UMOVAN-VIJNY.pdf>
6. Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 3 травня – 13 червня 2022 р. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 504 с. URL: <https://enpuirb.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c967fe37-4bdd-4d03-8a59-842be828000b/content>
7. Топузов О., Головка М., Локшина О. Освітні втрати в період воєнного стану: проблеми діагностики та компенсації. *Український педагогічний журнал*. 2023. №1. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-1-5-13>

Зачепило Б. Д.,

*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти*

*Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя*

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ PR-КАМПАНІЇ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах реформування освітньої системи України важливого значення набуває формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти, забезпечення його конкурентоспроможності та ефективної взаємодії з громадськістю. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема організації PR-кампанії в закладах освіти як інструменту комунікації між закладом, учнями, батьками, педагогами та громадою.

В умовах розвитку інформаційного суспільства заклад освіти вже не може функціонувати ізольовано від соціального середовища. Відкритість, прозорість управління, активне використання цифрових засобів комунікації стають важливими складниками успішного функціонування закладу освіти. Ефективна PR-кампанія сприяє створенню позитивної репутації, підвищенню довіри громадськості та забезпеченню ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Австралійські дослідники А. Форбс і Г. Седоркін розглядають PR-кампанію як системний комплекс комунікаційних заходів, що реалізується протягом певного періоду часу для досягнення конкретно визначених цілей і включає аналіз ситуації, постановку цілей, визначення цільової аудиторії, розроблення стратегії, реалізацію та оцінювання результатів [5].

В. А. Гапоненко та В. А. Рихлік трактують PR-кампанію як цілеспрямоване стратегічне застосування PR-інструментів і рекламних матеріалів, інтегрованих у межах єдиного концептуального плану. Така діяльність орієнтована на створення позитивного іміджу організації, її продукції, послуг та суспільної діяльності серед визначених цільових аудиторій і широкої громадськості. Науковці наголошують, що реалізація PR-кампанії здійснюється впродовж певного часу, що забезпечує послідовне впровадження запланованої концепції та заходів. До структурних компонентів концептуальної моделі PR-кампанії вони відносять мету й завдання, етапи реалізації, алгоритми організації діяльності, стратегії та тактики створення PR-повідомлень, а також систему прогнозованих результатів впливу на цільові групи із використанням відповідних комунікаційних засобів [1].

Основне призначення PR-кампанії у закладах загальної середньої освіти полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між школою та громадськістю через використання різноманітних каналів комунікації. Така діяльність спрямована на поширення достовірної інформації про роботу закладу, підтримку співпраці із засобами масової інформації, формування довірчих відносин із громадськістю та створення позитивного іміджу освітньої установи.

З цього приводу слушною є думка Л. Калініної про те, що «організація суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії між компонентами (елементами) системи управління закладу освіти як активною системою, спрямовується на реалізацію місії, стратегічних, тактичних і операційних цілей управління, визначає сутність горизонтальних і вертикальних інформаційно-комунікаційних взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління в їх внутрішній взаємодії та взаємодії з інститутами зовнішнього середовища» [3, с. 100].

У ході наукового пошуку встановлено, що PR-кампанія в ЗЗСО має здійснюватися за наступним алгоритмом:

1. Постановка цілей та завдань реклами, що лежать в основі ефективного планування програми комунікацій в закладі освіти.

- Їх визначення здійснюється відповідно до обраної стратегії розвитку ЗЗСО, потреб споживачів освітніх послуг та позиціонування закладу на ринку інтелектуальних продуктів.
2. Визначення цільової аудиторії, тобто споживачів, яких заклад загальної середньої освіти має намір охопити шляхом використання маркетингових комунікацій. До її складу входять абітурієнти, їх батьки (мають вплив на прийняття рішення щодо вибору навчального закладу), учні та випускники. Безпосередньо цільова аудиторія суттєво впливає на вибір відповідних засобів комунікації, розроблення рекламного повідомлення та інших складових комунікаційного процесу.
 3. Підбір інструментів поширення реклами. На цьому етапі відбувається вибір ключових медіа-носіїв. Поділ цільової аудиторії на складові здійснюється за територіальними, географічними та іншими ознаками. Для кожного цільового сегмента доцільно застосовувати різні медіа-носії. У процесі оцінювання та вибору медіа-каналів можуть використовуватися наступні критерії: ефективність охоплення цільової аудиторії; відповідність поставленим цілям рекламної кампанії; доступність каналу комунікації; структура та тематична спрямованість видання; особливості рекламної політики.
 4. Розробка рекламного звернення. Даний процес потребує зосередженості уваги на цільовій аудиторії та узгоджуватися з комунікаційними завданнями. Джерелом ідей для створення повідомлень можуть слугувати історія закладу освіти, його місія, цінності та досягнення. У ході розробки рекламного повідомлення можуть бути використані будь-які типи повідомлень: раціональні повідомлення, що ґрунтуються на передачі інформації та/або задоволення індивідуальних (егоїстичних) потреб репрезентантів цільової аудиторії шляхом демонстрації того, що освітній заклад гарантуватиме функціональні переваги; емоційні повідомлення – створюються з метою пробудження певної емоції (негативної або позитивної), яка буде стимулом до дії; моральні повідомлення, спрямовані на відчуття аудиторією того, що є правильним, соціально визнаним та вартим уваги [2].
 5. Формування бюджету може включати наступні статті витрат: друкована реклама, реклама на радіо та в пресі, телереклама, поштова реклама та Інтернет-реклама.

PR-кампанія повинна мати системний характер і може бути реалізована шляхом PR-технологій, які умовно поділяються на дві групи:

- контактні PR – ґрунтуються на безпосередньому взаємозв'язку представників ЗЗСО з цільовою аудиторією (проведення днів відкритих дверей, конференцій, прес-конференцій, круглих столів, симпозіумів, участь в освітніх ярмарках, виставках тощо);
- дистанційні PR – характеризуються відсутністю безпосереднього контакту зі споживачами освітніх послуг та пропагування освітньої діяльності шляхом застосування комунікаційних засобів. До складу цієї групи входять засоби масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання), інтернет-ресурси (офіційні сайти ЗЗСО, сторінки в соціальних мережах, освітні форуми, чати, відео конференції), прямі поштові розсилки (інформація про проведення днів відкритих дверей, конференцій і семінарів), створення різноманітних рекламно-інформаційних матеріалів (інформаційних листів, буклетів, проспектів, флаєрів); розробка іміджевих атрибутів закладу (логотипу, прапора, герба, гасла та гімну) [4].

Отже, ефективність організації PR-кампанії в закладі загальної середньої освіти залежить від ряду чинників, які забезпечують активну взаємодію всіх учасників освітнього процесу, використання сучасних інформаційних технологій та формування позитивного іміджу закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. *Зв'язки з громадськістю : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2015. 238 с.
2. Котлер, Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів; пер. з англ. / Ф. Котлер, Карен Ф.А. Фокс. К.: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
3. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія / Л. М. Калініна та ін. Київ. Конві Прінт, 2018. 224 с.
4. Швардак М. В. PR-технології на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота».* 2022. Випуск 1 (50). С. 307-310. DOI: 10.24144/2524-0609.2022.50.307-310
5. Forbes A., Sedorkin G. *Public Relations Campaigns: Old and New Media Challenges.* James Cook University, Australia. 2017. 286 p.

Світлана Замрозович-Шадріна,

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри початкової освіти

та освітніх інновацій

Карпатський національний університет

імені Василя Стефаника

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Інноваційний менеджмент або інноваційне управління – це спосіб дії керуючої системи, коли інноваційний процес набуває позитивні умови для власного розвитку. Він сприяє вирішенню незадовільних ситуацій, які виникають управляючи змінами, спрямованими на розвиток суспільства, освіти і виконання їх запитів. Він створює умови виживання і підвищення освітніх систем, які кардинально змінюють освітні заклади та їх конкурентоспроможність. Інноваційний менеджмент поєднує засоби, методи та форми управління інноваційним процесом і прагне отримати інформацію про освіту та поширювати її. Інноваційний менеджмент охоплює виконання функцій планування, організації, мотивації. Менеджери, дотримуючись їх, допомагають підтримувати творчу діяльність освітян. У такому випадку враховується стан внутрішнього середовища даної системи, характер стратегії, фінансові та технічні ресурси, використовувані технології, специфіку науково-технічного прогресу як об'єкта управління [2]. В інновації поєднується раціональне та ірраціональне, бо зміни мають сприяти матеріальному чи соціальному впливу, розвитку таланту та винятковому мисленню. Загалом позитивний суспільний ефект інновацій полягає в тому, що вони націлюють освіту на активний спосіб розвитку; активізують ресурси на потенційні напрями, зміцнюють місце країни у глобальній економіці, освітню та національну конкурентоздатність. Інноваційна діяльність зосереджена на втілення результатів завершених наукових досліджень і розробок чи інших науково-технічних звершень у новий або модернізований продукт, який здійснюється у оновленому технологічному процесі, що використовують у практичній діяльності, а також супутніх наукових дослідженнях та розробках.

У наш час нововведення проникають в усі сфери нашої діяльності, докорінно здійснюючи впливав на всі економічні, соціальні та освітні процеси та є важливою моделлю існування закладів, сприяють його конкурентоспроможності [1]. Інноваційна діяльність започатковується з появи освітньої ідеї та закінчується її поширенням. Зміст інноваційної діяльності полягає в управлінні процесами створення нових знань, управлінні творчим потенціалом, засвоєнням і проникненням нововведень, управлінням соціальними і психологічними сторонами. Інноваційна діяльність націлена на взаємозв'язок кожного елемента, цілісність, взаємоузгодженість у часі із завданнями та метою закладу, здатність вносити зміни, автономність функцій управління, багатофункціональність та оновлюваність. Вчені визначають такі етапи здійснення інновацій: актуалізація, визнання необхідності нововведення, активний пошук інформації про них із різних джерел, оцінювання варіантів і вибір нововведення.

Держава витрачає кошти на науково-дослідні розробки, відбуваються зміни в системі освіти і професійній підготовці фахівців, виникають національні інноваційні системи, освоюються процеси введення та поширення інновацій. Інноваційні процеси включають всі зміни, які відбуваються на планеті після діяльності людей. Система управління інноваційними процесами у закладі вищої освіти складається з двох частин: керуючої та керованої. Інноваційний менеджмент повинен узгоджувати функціонування та взаємодію внутрішніх і зовнішніх елементів інноваційного процесу. Важливо сприяти довгостроковому інноваційному розвитку для забезпечення довгострокового інноваційного розвитку на основі продуктивної організації всіх елементів системи вищого навчального закладу та випуск конкурентоспроможних фахівців, введення інноваційних технологій. Інноваційний менеджмент охоплює економічні, мотиваційні, організаційні та правові засоби, методи та форми управління інноваційною діяльністю освітнього закладу для набуття результатів такої діяльності. В інноваційному менеджменті у закладах вищої освіти виокремлюють такі напрями: стратегічне управління, операційна діяльність, управління якістю освітніх послуг, маркетинг, фінанси, кадри, науково-дослідна робота, робота з стейкхолдерами та корпоративне управління. Вони втілюються на основі проєктного менеджменту, проходячи етапи визначення ідеї

та формулювання задачі проекту, розробки проекту, його реалізація та оцінка результатів проекту. На першому етапі здійснюється оцінка відповідності ідеї, задач і стратегія розвитку в закладі. На другому етапі відбувається ретельна розробка, планування та складання графіків їх виконання і впорядкування проєктної документації. На третьому етапі – оцінювання отриманих результатів і коригування певних рішень.

Запроваджувати інновації в заклади вищої освіти на основі проєктів варто опираючись на системний аналіз, сітьове та структурне планування, оцінку ефективності. При цьому потрібно розробити критерії для оцінки цінності проєкту для співставлення і відбору ефективних, проаналізувати вплив даного проєкту на розвиток інших суттєвих напрямів діяльності, забезпечити взаємодію процесу реалізації проєкту [3]. Для отримання високих показників важливо цілеспрямовано і відповідально планувати, враховувати кваліфікацію всі членів команди та контролювати якість виконання завдань та результати робіт.

Отже, інноваційний менеджмент є складним механізмом дії керуючої системи, що сприяє інноваційній діяльності та створює умови для розвитку і отримання оптимального результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології: підручник. Київ: Акдемвидав, 2015. 304 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Основа, 2005. 176 с.
3. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник 3-е вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2006. 661 с.

Кайдалова Л.Г.

*доктор педагогічних наук, професор, професор
кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій
і лідерства ННІ «Академія вчительства»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

ЦИФРОВІ РЕСУРСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА

В умовах цифровізації суспільства, освіти, науки та інших важливих галузей цифрові ресурси виступають інструментом як в управлінні освітнім процесом, так і у викладанні, навчанні та самостійній

роботі як викладачів, так і здобувачів у закладах вищої освіти.

Сучасний викладач закладу вищої освіти вже не є лише носієм і транслятором наукової та навчальної інформації. Його роль і функції у змінились суттєво: він виступає менеджером освітнього процесу, виконує управлінську функцію, а цифрові ресурси є інструментом організації, координації та регулювання процесом навчання здобувачів.

Проблема цифрової компетентності викладачів є предметом наукових досліджень і висвітлена у наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців (Л. Г. Кайдалова, С. С. Махновський, Н. В. Морзе, Н. О. Ткачова, Н. В. Толочко та ін.).

Зауважимо, що цифрова компетентність викладача демонструє рівень володіння цифровими технологіями, здатність їх застосування у професійній діяльності для організації освітнього процесу, розробки навчально-методичного забезпечення, викладання навчальних дисциплін, науково-дослідницької діяльності та в повсякденному житті (Кайдалова, 2025).

Цифрова компетентність викладача дозволяє не тільки бути організатором, а й дизайнером освітнього процесу і кожного заняття, зокрема. Цифрові ресурси надають більш широкі можливості і слугують помічником, асистентом викладача, звільняють його від рутинної діяльності.

З упровадженням цифрових ресурсів в освітній процес змінилась підготовка викладача до занять, методика читання лекцій, проведення семінарських, практичних занять, організація самостійної роботи студентів, індивідуальна робота, перевірка та оцінювання результатів навчання. Цифрові ресурси сприяють забезпеченню комунікації для взаємодії, створенню доброзичливої атмосфери, регулярні обговорення, обмін ідеями і думками (відеоконференції, професійні спільноти, чати, форум, соціальні мережі, електронна пошта та ін.)

Наголосимо, що для управління та організації освітнього процесу викладачі використовують платформи Zoom, Moodle, Google Meet, Google Classroom, Google Docs та ін., які надають можливості відеоконференцій, чат для спілкування, зберігання та обмін документами; віртуальні класи; вебінари, тестування, облік результатів та ін.

Зокрема, платформа Moodle надає такі можливості: організація процесу навчання; розміщення навально-методичного комплексу з дисципліни; завдання для практичних, семінарських занять, контроль та оцінювання результатів; завдання для самостійної роботи.

Цифрові ресурси Google Chat, Microsoft Copilot, Claude викладачі використовують для пошуку та систематизації джерел; вибору методів, методик; генерування текстів, зображення, відео; перекладу та ін; Gemini – для створення конспектів, текстів, презентацій, аудіо та відеоматеріалів; розробки дидактичних матеріалів, інтерактивного навчання; розробки та перевірки тестів; перевірки письмових робіт, есе; для зворотного зв'язку тощо.

Використання штучного інтелекту ChatGPT, Microsoft Copilot та ін., як цифрового інструменту, які є помічником викладача і забезпечують персоналізоване навчання здобувачів має як переваги, так і недоліки. Викладачі й здобувачі також користуються цифровими ресурсами Google Meet, Microsoft Teams, Kahoot, Copilot, Coursera, Prometheus; електронними бібліотеками для підготовки до занять, розробки завдань, тестів; виконання презентацій, інтерактивних завдань тощо.

Констатуємо, що для успішного управління освітнім процесом, за умов упровадження цифрових технологій у професійну підготовку здобувачів, викладач закладу вищої освіти не тільки швидко опановує цифрові ресурси та впроваджує їх в освітній процес, а й зумовлює системного розвитку й вдосконалення цифрової компетентності, самоосвіти, професійної взаємодії, підвищення кваліфікації, обміну досвідом, навчання на онлайн-курсах, участь у тренінгах, коучингах, вебінарах, семінарах та ін. (Кайдалова, 2025), (Толочко, 2021).

Результати нашого дослідження дозволяють сформулювати *висновок*: цифрові ресурси виступають інструментом управління освітнього процесу у закладах вищої освіти, сприяють підвищенню мотивації здобувачів до навчання, їхньої відповідальності за результати та оптимізації професійної діяльності викладача, відкривають перспективи для подальших досліджень і впровадження у підготовку фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кайдалова Л. Г., Ткачова Н. О., Махновський С. С. Цифрова компетентність викладачів як чинник успішної підготовки майбутніх фахівців. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах*. 2025. Вип.

98. С. Запоріжжя. С. 109-113.
2. Толочко С. В. Цифрова компетентність педагогів в умовах цифровізації закладів освіти та дистанційного навчання. *Вісник. Серія Педагогічні науки*. 2021. № 3. С. 28-35.
3. Morze, N., Bazeliuk, O., Vorotnikova, I., Dementiievska, N., Zakhar, O., Nanaieva, T., Chernikova, L. (2019). Опис цифрової компетентності педагогічного працівника. *Електронне наукове фахове видання "Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету"*, 1-53. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s39>.
4. Рамка цифрової компетентності DigComp 2,1. 2017 <https://osvita.diia.gov.ua/korysni-posylannya>

Большая О. В.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І. А. Зязюна
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка, м. Полтава, Україна
orcid.org/0000-0003-0543-5196*

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

ESG-менеджмент є сучасною моделлю управління організацією, що ґрунтується на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у процес прийняття стратегічних рішень. Такий підхід орієнтований не лише на досягнення економічної ефективності, а й на забезпечення суспільної відповідальності, екологічної безпеки та прозорості управлінської діяльності. У межах екологічного складника увага приділяється раціональному використанню природних ресурсів, скороченню негативного впливу на довкілля, розвитку енергоефективних технологій і підтримці екологічної стійкості. Соціальний компонент охоплює питання захисту прав працівників, створення безпечних умов праці, підтримки інклюзивного середовища та розвитку взаємодії з громадою. Управлінський аспект пов'язаний із забезпеченням відкритості діяльності організації, дотриманням етичних норм, запобіганням корупційним ризикам і підвищенням якості корпоративного управління. У сучасних умовах ESG-орієнтований підхід розглядається як важливий чинник довгострокової стабільності та конкурентоспроможності організацій, оскільки сприяє зниженню репутаційних і фінансових ризиків. У сфері освіти та публічного управління впровадження ESG-принципів забезпечує формування культури сталого розвитку,

підвищення соціальної відповідальності та розвиток професійних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах сучасних глобальних трансформацій та формують сучасну модель відповідального та сталого розвитку організацій.

У закладах вищої освіти ця концепція набуває особливого значення, оскільки поєднує управлінську ефективність із соціальною місією освіти. Екологічний рівень передбачає впровадження принципів енергоефективності, раціонального використання ресурсів, зменшення екологічного навантаження та формування екологічної культури в освітньому середовищі. Соціальний рівень охоплює створення безпечного та інклюзивного освітнього простору, забезпечення рівних можливостей, дотримання академічної доброчесності та розвиток взаємодії із суспільством. Управлінський рівень спрямований на забезпечення прозорості прийняття рішень, підзвітності керівництва, ефективного стратегічного управління та мінімізації корупційних ризиків. Комплексне впровадження трьох рівнів ESG у діяльність закладів вищої освіти сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, зміцненню довіри з боку суспільства та формуванню сучасної моделі університету, орієнтованої на сталість і якість розвитку [1].

ESG-концепція охоплює систему базових орієнтирів сталого розвитку, що інтегрують екологічні, соціальні та управлінські виміри діяльності організацій і суспільних інституцій. У екологічному аспекті акцент робиться на мінімізації негативного впливу на кліматичну систему шляхом скорочення викидів, переходу до відновлюваних джерел енергії та впровадження ресурсоефективних технологій. Також важливим є оптимізація використання природних ресурсів, зменшення обсягів відходів і розвиток систем їх повторної переробки, а також збереження біорізноманіття через охорону екосистем і захист рідкісних видів. Соціальний вимір передбачає забезпечення дотримання прав людини, формування справедливих і безпечних умов праці, підтримку розвитку місцевих громад, а також реалізацію політики соціальної відповідальності. Окреме місце займає впровадження принципів рівності, різноманіття та інклюзії, що спрямовані на подолання дискримінаційних практик і створення рівних можливостей для всіх учасників соціально-економічних процесів. Управлінський компонент ESG пов'язаний із забезпеченням високого рівня прозорості діяльності організацій, регулярним

інформуванням про результати та виклики, а також дотриманням етичних норм у прийнятті рішень. Він включає запобігання корупційним проявам, відповідальне управління та орієнтацію на довгострокову стабільність і доброчесність управлінських практик [2].

Реалізація моделі сталого розвитку на основі ESG-принципів потребує формування нових технологій і бізнес-моделей, розвитку сучасного інституційного середовища та готовності суспільства підтримувати й дотримуватися нових норм у професійній та повсякденній діяльності. Особливе значення у цьому процесі належить освіті, оскільки саме вона забезпечує формування екологічного мислення, соціальної відповідальності та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень. Упровадження ESG-орієнтованого підходу в освіті розглядається як відповідь на потребу модернізації традиційної моделі професійної підготовки. Освіта для сталого розвитку спрямована на формування у здобувачів знань, навичок і цінностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах сучасних глобальних трансформацій. Міжнародні програми у сфері сталого розвитку акцентують увагу на необхідності інтеграції ESG-принципів у навчальний процес, підвищення ролі освіти у вирішенні глобальних проблем та розвитку здатності суспільства до колективної відповідальної діяльності [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакуленко В., Лю Юнтао., Плис О. ESG-підходи в управлінні вищою освітою: від відповідальності до якості. Економіка та суспільство, № 77, 2025. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6458/6398>
2. Дорошенко Г., Кузнецов К. ESG-менеджмент як основа відбудови України. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4300/4335/9963>
3. Дорошенко Г., Бабич С., Максимова М., Сукрушева Г., Тешева Л. Використання досвіду європейського союзу в освіті сталого розвитку на основі ESG-менеджменту. Наукові інновації та передові технології. No 1(29) 2024. С. 187-196. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8438/8483>

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Інноваційний менеджмент у сучасних умовах розвитку закладів вищої освіти виступає визначальним інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін освітнього середовища. Зростання вимог до якості освітніх послуг, цифровізація навчального процесу, посилення міжнародної конкуренції та інтеграція у європейський освітній простір зумовлюють необхідність системного впровадження інноваційних управлінських підходів. Сутність інноваційного менеджменту у сфері вищої освіти полягає у формуванні ефективної системи управління змінами, яка забезпечує оновлення змісту освіти, модернізацію освітніх технологій, розвиток науково-дослідної діяльності та вдосконалення організаційних процесів. Важливим аспектом є орієнтація на стратегічне планування, цифрову трансформацію освітнього середовища та впровадження гнучких управлінських моделей, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Науково-технічні інновації пов'язані з оновленням продукції та технологій її виробництва, соціально-економічні – зі змінами умов праці й рівня життя, а управлінські – з удосконаленням процесів управління, зокрема в освітній сфері. Інноваційний менеджмент розглядається як система управлінського впливу, що забезпечує створення сприятливого середовища для реалізації та розвитку інноваційних процесів. Його сутність полягає у формуванні умов для ефективного впровадження змін, здатних забезпечити розвиток суспільства та освітньої сфери відповідно до актуальних потреб. Основним призначенням інноваційного менеджменту є подолання проблем, пов'язаних із функціонуванням організацій у період трансформацій, а також забезпечення стабільності та перспектив розвитку освітніх систем. Реалізація інноваційних підходів сприяє оновленню діяльності закладів освіти, підвищенню їх адаптивності до сучасних викликів і зміцненню конкурентних позицій. Інноваційний менеджмент охоплює комплекс управлінських інструментів,

методів і організаційних форм, спрямованих на координацію інноваційної діяльності та поширення нових знань і технологій. У межах цього процесу здійснюються функції стратегічного планування, організації діяльності, мотивації персоналу та контролю результатів. Управлінська діяльність у сфері інновацій передбачає стимулювання творчого потенціалу працівників, урахування особливостей внутрішнього середовища організації, наявних ресурсів, обраної стратегії розвитку та впливу науково-технічного прогресу на систему управління [1].

Інноваційний менеджмент є складною системою управління, спрямованою на організацію створення, впровадження та розвитку нововведень у діяльності організацій. Його основою виступає формування нових ідей, що забезпечує подальшу ефективність управлінських рішень і розвиток креативного підходу до вирішення завдань. Поєднання інноваційного та креативного менеджменту дозволяє генерувати нестандартні рішення, особливо в умовах невизначеності та криз. Важливим напрямом є формування системи управління якістю, що базується на міжнародних стандартах ISO та інтегрується в різні сфери діяльності. Інновації виникають під впливом технологічних змін, трансформацій зовнішнього середовища та внутрішнього розвитку організації, що потребує постійного оновлення управлінських підходів. Ефективність інноваційного менеджменту забезпечується відкритістю організаційної структури, розподілом відповідальності, підтримкою керівництва та впровадженням дієвих механізмів контролю. У сучасних умовах інноваційний менеджмент адаптується до переходу до інформаційно-мережної економіки, поєднуючи формальні й неформальні управлінські механізми. Його ключовими характеристиками є гнучкість, адаптивність і постійне оновлення, а управлінський механізм спрямований на досягнення стратегічних цілей через вплив на ключові чинники розвитку [2].

Інноваційний менеджмент у закладах вищої освіти також передбачає розвиток людського потенціалу, стимулювання науково-педагогічних працівників до творчої та дослідницької діяльності, формування інноваційної культури та підтримку міждисциплінарної взаємодії. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій навчання, систем управління якістю освіти, а також

розвиток партнерських зв'язків із бізнес-середовищем і міжнародними інституціями. Конкурентоспроможність закладу вищої освіти визначається його здатністю швидко адаптуватися до змін ринку освітніх послуг, забезпечувати високу якість підготовки фахівців та генерувати нові знання. У цьому контексті інноваційний менеджмент виконує інтеграційну функцію, поєднуючи освітню, наукову та управлінську складові в єдину систему розвитку.

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти безпосередньо визначається взаємодією ринку освітніх послуг і ринку праці, оскільки попит на спеціальності у сфері освіти формується під впливом потреб роботодавців у майбутніх фахівцях. Нині спостерігається дисбаланс між цими ринками, що проявляється у надмірній підготовці за одними спеціальностями та дефіциті попиту на інші. Це призводить до появи фахівців, які не можуть реалізувати себе за отриманою кваліфікацією, що негативно впливає як на їхню професійну траєкторію, так і на ефективність функціонування системи вищої освіти загалом. Конкурентоспроможність закладу вищої освіти доцільно розглядати як його здатність задовольняти потреби здобувачів освіти, роботодавців і суспільства, забезпечуючи при цьому власний сталий розвиток та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Важливою умовою є наявність конкурентних переваг і спроможність швидко адаптуватися до змін на ринку освітніх послуг і ринку праці. Формування конкурентних переваг закладів вищої освіти базується на сукупності керованих і некерованих чинників. Некеровані чинники визначають зовнішні умови діяльності та не підлягають прямому впливу закладу, тоді як керовані формуються безпосередньо в межах освітньої установи та становлять основу її стратегічного розвитку і позиціонування на ринку. Особливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності має якість освітніх послуг, яка охоплює відповідність освітніх програм сучасним вимогам ринку праці, рівень підготовки здобувачів освіти та інтеграцію міжнародних стандартів. Якість освіти впливає на формування іміджу закладу, структуру спеціальностей та рівень його визнання, зокрема в контексті акредитації та міжнародної співпраці. Підвищення якості освітніх програм є одним із ключових механізмів зміцнення конкурентних позицій закладу вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шоробура І. Інноваційний менеджмент у закладах вищої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2022 р., № 80, Т. 2. С. 204-208. URL : https://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2022/80/part_2/41.pdf
2. Большая О., Іщенко І. Інноваційний менеджмент як основа професійного розвитку майбутнього управлінця. Витоки педагогічної майстерності: журнал / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава, 2022. Випуск 30. 220 с. (Серія «Педагогічні науки»). С. 44-50. URL : <https://sources.pnpu.edu.ua/article/view/270642/266139>
3. Безтелесна Л., Либак І. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство, № 9, 2017. С. 145-151. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf

РОЗДІЛ 2

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ПЕДАГОГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

КОРЖ-УСЕНКО Лариса Вікторівна

*доктор педагогічних наук, професор, професор
кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи
СумДПУ імені А.С.Макаренка
korzhusenko.lv.73@gmail.com*

ІДЕЯ УКРАЇНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ: ТРАДИЦІЯ, МІСІЯ, ВІЗІЯ

Ідея українського університету є фундаментальною основою розвитку національної інтелектуальної традиції, яка впродовж століть еволюціонувала від поодиноких культурно-просвітницьких ініціатив до розгалуженої системи вищої освіти, що виступає стратегічним чинником державотворення. Генеза цієї ідеї на межі ХІХ–ХХ століть була нерозривно пов'язана з діяльністю національної еліти, яка розглядала університет як ключовий інструмент націєтворення та збереження культурного коду в умовах відсутності власної політичної суб'єктності. Історичний досвід свідчить, що ідея української вищої школи завжди була простором боротьби за право викладати рідною мовою, розвивати національну науку та формувати свідомого громадянина – патріота рідного народу. Філософія національної ідеї в освіті є визначальною для гармонійного розвитку людини та соціуму в межах державотворчих процесів [1]. Практичне втілення цієї концепції в часи Української революції 1917–1921 років заклало підвалини для інституціалізації освіти, де поєднувалися класичні європейські принципи академічної свободи з глибоким україноцентричним змістом. Сучасні дослідники підкреслюють, що генетично ідея університету в Україні базувалася на синтезі кращих світових зразків та автентичних освітніх традицій, що дозволило зберегти інтелектуальну тяглість поколінь.

На сучасному етапі українська вища школа опинилася перед комплексом екзистенційних викликів, зумовлених як глобальними трансформаціями, так і безпосередніми загрозами національному

суверенітету. Глобалізація та інтеграція до Європейського освітнього простору вимагають від університетів високої конкурентоспроможності та адаптивності до стандартів забезпечення якості. Місія сучасного університету в Україні полягає не лише у трансляції знань, а у виконанні ролі стратегічного інтелектуального ресурсу держави. Вона трансформується у забезпечення інституційної стійкості, збереження національної ідентичності та формування національної еліти, здатної до відбудови країни. Повномасштабна збройна агресія актуалізує місію університету як осередку соціальної реінтеграції та неперервності наукових досліджень в екстремальних умовах. Аналіз сучасного стану галузі вказує на необхідність переосмислення традиційних моделей управління та переходу до гнучких екосистем, здатних швидко реагувати на зміни безпекового ландшафту та ринку праці.

Впровадження інноваційних технологій, віртуалізація навчального середовища та інтеграція інструментів штучного інтелекту в наукову діяльність вимагають від академічної спільноти нових компетенцій та критичного перегляду етичних стандартів. Проблема збереження академічної доброчесності в умовах вільного доступу до інформації стає критичною для підтримки авторитету вищої освіти, що є особливо актуальним у контексті міжнародної цифровізації [3]. Водночас цифровізація відкриває унікальні можливості для мережевої співпраці та популяризації українського наукового контенту у світі, дозволяючи долати територіальну роз'єднаність наукових шкіл та сприяє розвитку міжнародної академічної мобільності.

Візія майбутнього українського університету вбачається у формуванні нової інтелектуальної моделі, яка гармонійно поєднує глибоке українознавче підґрунтя з вимогами постіндустріального цифрового суспільства. У повоєнний період роль університету повинна трансформуватися у потужний інноваційний хаб, що виступає майданчиком для розробки стратегій відбудови країни та впровадження наукоємних технологій у реальний сектор економіки. Важливим вектором візії залишається посилення реальної академічної автономії, яка є необхідною умовою для забезпечення високої якості освіти та інтеграції в європейський простір [2]. Це дозволить закладам освіти самостійно визначати пріоритети розвитку та ефективно скористатися ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Україноцентрична парадигма має вийти за межі гуманітарного блоку та стати ціннісним стрижнем для фахівців усіх спеціальностей. Це передбачає не лише вивчення історії чи мови, а виховання професіонала, який усвідомлює свою роль у розвитку української держави та готовий до конкуренції в глобальному світі, спираючись на національну ідентичність. Лише за умови збереження своєї культурної самобутності та одночасного досягнення світових наукових стандартів український університет зможе повноцінно реалізувати свій потенціал як фундамент сталого розвитку суспільства. Таким чином, ідея українського університету сьогодні є живим, динамічним концептом, що потребує постійного інтелектуального оновлення та практичного захисту в контексті європейської інтеграції та національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї. Людина. Освіта. Соціум. Київ : Грамота, 2007. 576 с.
2. Kvit S. University Autonomy as a Value Basis and Necessary Environment for Academic Integrity in the Context of the Ukrainian Quality Assurance System European Integration. *Academic Praxis*. 2024. Vol. 1, No. 1. P. 2–14.
3. Сбруєва А. А. Міжнародна цифрова трансформація вищої освіти як виклик академічній доброчесності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 1 (107). С. 136–151.

Богданова Н.Г.

*д.філос. н., проф., професор кафедри
освітніх технологій та охорони праці
Бахмутський навчально-науковий
професійно-педагогічний інститут
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна*

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ

Сучасна система освіти України перебуває у стані активної трансформації, зумовленої цифровізацією суспільства, пандемією COVID-19 та викликами воєнного часу. Одним із ключових напрямів модернізації освіти стало впровадження дистанційного і змішаного навчання, що потребує ефективного освітнього менеджменту. Управління освітнім процесом в умовах онлайн- та гібридного навчання вимагає нових підходів до організації освітнього середовища, використання цифрових технологій, координації діяльності

педагогів і забезпечення якості освіти. Актуальність проблеми освітнього менеджменту в умовах дистанційного та змішаного навчання зумовлена необхідністю адаптації закладів освіти до сучасних умов функціонування. Особливого значення набувають питання цифрової компетентності педагогів, управління освітніми платформами, моніторингу якості навчання і підтримки мотивації здобувачів освіти [1].

Проблеми дистанційного та змішаного навчання активно досліджуються сучасними українськими та зарубіжними науковцями.

Метою тез є дослідження особливостей освітнього менеджменту в умовах дистанційного і змішаного навчання, визначення основних проблем та перспектив розвитку управління сучасним освітнім процесом.

Освітній менеджмент у сучасних умовах передбачає систему управлінських дій, спрямованих на організацію ефективного освітнього процесу із використанням цифрових технологій. Дистанційне та змішане навчання суттєво змінили роль адміністрації закладів освіти, педагогів і здобувачів освіти. Якщо традиційна модель освіти базувалася переважно на безпосередній взаємодії викладача та студента, то сучасні умови вимагають інтеграції цифрових платформ, електронних ресурсів і нових форм комунікації [2]. Одним із головних завдань освітнього менеджменту є забезпечення якісної організації навчального процесу. Для цього заклади освіти активно використовують платформи Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom та інші цифрові інструменти [5]. Їх застосування дозволяє здійснювати синхронне й асинхронне навчання, проводити контроль знань, організовувати зворотний зв'язок між учасниками освітнього процесу.

Важливим аспектом освітнього менеджменту є розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників. Викладач повинен не лише володіти навчальним матеріалом, а й уміти організовувати онлайн-комунікацію, використовувати інтерактивні методи навчання та цифрові ресурси. У сучасних умовах педагог стає модератором освітнього процесу, консультантом і координатором самостійної діяльності здобувачів освіти [6]. Змішане навчання поєднує переваги традиційної та дистанційної форм освіти. Воно дозволяє забезпечити гнучкість навчання, індивідуалізацію освітнього процесу і підвищення мотивації студентів [3]. Разом із тим,

реалізація змішаного навчання потребує ефективного управління навчальним навантаженням, планування освітньої діяльності та забезпечення технічної підтримки. Серед основних проблем освітнього менеджменту в умовах дистанційного і змішаного навчання можна виділити недостатній рівень технічного забезпечення окремих закладів освіти, нерівний доступ учасників освітнього процесу до мережі Інтернет, труднощі з контролем академічної доброчесності та психологічне навантаження на педагогів і студентів [4]. Також актуальною залишається проблема підтримання мотивації здобувачів освіти в умовах онлайн-навчання [1]. Ефективне управління освітнім процесом передбачає створення комфортного цифрового освітнього середовища, забезпечення комунікації між усіма учасниками навчання і постійне вдосконалення методів організації освітньої діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, моніторинг якості освіти та впровадження інноваційних технологій [5].

Отже, дистанційне і змішане навчання стали важливими складовими сучасної системи освіти. Їх ефективне функціонування неможливе без якісного освітнього менеджменту, що забезпечує організацію цифрового освітнього середовища, координацію діяльності педагогів і здобувачів освіти, а також контроль якості навчання. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ефективних моделей управління закладами освіти в умовах цифрової трансформації, розробленні нових підходів до оцінювання якості дистанційного навчання та вдосконаленні системи підготовки педагогів до роботи у змішаному освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воляннюк А. С. Розвиток сталої мотивації у майбутніх вчителів початкової школи в умовах змішаного навчання. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2021. № 10. С. 56-65.
2. Цюняк О., Розлуцька Г. Змішане навчання як інноваційна форма організації освітнього процесу у закладах вищої освіти. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2021. № 49. С. 232-235.
3. Мельник А. Особливості технології змішаного навчання у системі вищої освіти. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка. 2022. № 2. С. 25-31.
4. Стечкевич О. Особливості організації змішаного та дистанційного навчання у закладах фахової передвищої та вищої освіти. Молодь і ринок. 2022. № 4. С. 85-90.
5. Лисенко І. Організація дистанційного та змішаного навчання на платформі Moodle. Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки». 2023. № 2. С. 79-88.

6. Беспалий А., Дегтярьова Л., Жмуренко О. Використання цифрових інструментів для забезпечення ефективного дистанційного й змішаного навчання в кризових умовах. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. 2021. № 15. С. 45-53.

Дем'янюк А. В.,

канд.екон.наук, доцент,

доцент кафедри освітології і педагогіки,

Західноукраїнський національний університет

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах цифровізації, суспільної нестабільності та швидкої зміни освітніх запитів управління закладом освіти потребує переходу від традиційного адміністрування до інноваційного менеджменту. Сучасний керівник має не лише забезпечувати організацію освітнього процесу, а й формувати стратегію розвитку установи, підтримувати професійну ініціативу педагогів, упроваджувати цифрові рішення, розвивати партнерську взаємодію та створювати умови для безпечного, відкритого й результативного освітнього середовища. Тому інновації в управлінні закладом освіти слід розглядати як важливий чинник підвищення якості освіти та конкурентоспроможності освітньої установи.

Інноваційне управління охоплює оновлення змісту, методів і технологій управлінської діяльності. Його сутність полягає у здатності адміністрації закладу освіти прогнозувати зміни, приймати обґрунтовані рішення, організовувати командну роботу та забезпечувати розвиток педагогічного колективу. У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасними напрямками реалізації інноваційного управління є стратегічне планування, моніторинг якості освіти, цифровізація управлінських процедур, розвиток організаційної культури та підтримка педагогічного новаторства [1]. Це дає змогу закладу освіти діяти не ситуативно, а системно, орієнтуючись на довгострокові цілі та реальні потреби учасників освітнього процесу.

Одним із провідних напрямів управлінських інновацій є використання цифрових технологій. Електронний документообіг, хмарні сервіси, освітні платформи, цифрові журнали, аналітичні панелі та системи внутрішнього моніторингу сприяють прозорості, оперативності й доказовості управлінських рішень. Водночас

цифровізація не повинна зводитися лише до технічного оновлення. Вона потребує зміни управлінського мислення, розвитку цифрової компетентності керівників і педагогів, а також готовності колективу працювати з даними. Об'єктивна необхідність упровадження інноваційних технологій управління пов'язана з потребою підвищення ефективності освітньої діяльності, оптимізації ресурсів і забезпечення гнучкого реагування на виклики [3].

Важливою складовою інноваційного менеджменту є внутрішня система забезпечення якості освіти. Вона передбачає не формальний контроль, а постійне самооцінювання діяльності закладу, аналіз освітніх результатів, виявлення проблемних зон і планування реальних управлінських дій. За таких умов інновації стають не окремими заходами, а частиною цілісної управлінської культури, у якій рішення ухвалюються на основі доказів, професійного діалогу та спільного бачення розвитку закладу освіти [1; 4].

Доцільно зазначити, що особливого значення набуває освітнє лідерство. Досвід європейських країн засвідчує, що ефективний розвиток закладу освіти можливий за умов розподіленого лідерства, автономії, довіри та відповідальності всіх суб'єктів управління. Зокрема, у Нідерландах освітнє лідерство розглядається як система взаємодії різних учасників, де керівник не лише контролює процеси, а й координує співпрацю, підтримує професійний розвиток педагогів і стимулює інституційні зміни [2]. Для українських закладів освіти такий підхід є перспективним, оскільки сприяє демократизації управління, підвищенню мотивації працівників і формуванню спільної відповідальності за якість освітніх результатів.

Разом із перевагами інноваційне управління супроводжується низкою викликів. Серед них варто виокремити недостатнє фінансування, нерівномірний рівень цифрової інфраструктури, перевантаження керівників адміністративними функціями, опір частини педагогічного колективу змінам, нестачу практичного досвіду впровадження проєктного менеджменту та потребу в постійному підвищенні кваліфікації. Крім того, інновації не можуть бути ефективними без чіткої стратегії, внутрішньої системи забезпечення якості освіти та регулярного аналізу результатів управлінських рішень. Новітні освітні системи й технології у сфері менеджменту відкривають значні можливості, але потребують науково обґрунтованого, послідовного й ресурсно забезпеченого впровадження.

Перспективи розвитку інноваційного управління пов'язані з посиленням автономії закладів освіти, формуванням культури якості, використанням даних для прийняття рішень, розвитком цифрового середовища, підтримкою педагогічних ініціатив і розширенням партнерства з громадою. Доцільним є також налагодження зворотного зв'язку з усіма учасниками освітнього процесу й місцевою громадою, оскільки він допомагає коригувати управлінські рішення та забезпечувати сталість інновацій послідовно й системно. Важливим є також поєднання управлінських, лідерських, аналітичних і комунікативних компетентностей керівника. Саме така інтеграція дає змогу перетворити заклад освіти на відкриту, адаптивну й інноваційну організацію, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики.

Отже, інновації в управлінні сучасним закладом освіти є не тимчасовою тенденцією, а необхідною умовою його сталого розвитку. Вони забезпечують підвищення якості освітніх послуг, оптимізацію управлінських процесів, розвиток лідерського потенціалу педагогічного колективу та створення умов для результативної освітньої діяльності. Успішність таких змін залежить від стратегічного бачення керівника, готовності колективу до оновлення, цифрової культури та системної підтримки інновацій на рівні закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова М., Кононец Н., Жданова-Неділько О., Павліш І. Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. (33). С. 50–58.
2. Саюк М. Освітнє лідерство в Нідерландах: суб'єктно-функціональний аналіз. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. 33. С. 188–194.
3. Щебликіна З., Щебликіна І., Ярема Л. Об'єктивна необхідність впровадження інноваційних технологій управління в діяльність закладів освіти. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. 2023. Том 2, № 29. С. 41–51.
4. Ястремська, О. М., Гудима, О. В., Єжелей, Ю. О., Лук'янихін, В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023.37. С. 465–472.

Дутчак О.І.

*к. і. н., доцент,
доцент кафедри управління
соціокультурною діяльністю,
шоу-бізнесу та івентменеджменту
Карпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ*

РОЛЬ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ДОСВІД ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ НАРОДНОГО МИСТЕЦТВА КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації освітнього середовища важливого значення набуває ефективний менеджмент закладів освіти, спрямований не лише на забезпечення якості освітніх послуг, а й на збереження культурної спадщини та розвиток креативного потенціалу суспільства. Одним із перспективних напрямів управлінської діяльності сучасних закладів освіти є інтеграція елементів народного мистецтва та традиційної культури в освітній процес.

На сьогодні в Україні, зокрема у закладах вищої та фахової передвищої освіти Карпатського регіону, функціонують освітні програми, які демонструють ефективний досвід поєднання освітнього менеджменту, культурної політики та мистецьких практик. Такі програми сприяють формуванню сучасного освітнього простору, орієнтованого на інноваційний розвиток, міждисциплінарність і збереження національної ідентичності.

Вагомим прикладом є діяльність Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, у якому реалізується низка освітніх програм мистецького та соціокультурного спрямування. Управлінський підхід до організації освітнього процесу передбачає поєднання традиційних форм народного мистецтва із сучасними технологіями навчання, креативними практиками та інноваційними методами викладання. Це створює умови для формування у здобувачів освіти професійних компетентностей, необхідних для роботи у сфері культури, мистецтва та креативних індустрій [1].

Зокрема, освітні програми «Дизайн одягу», «Декоративно-прикладне мистецтво», «Образотворче мистецтво», «Реставрація», «Музичне мистецтво» та «Хореографія» демонструють практику впровадження культурно-орієнтованого менеджменту в освітньому

середовищі. У межах таких програм важливу роль відіграє організація творчих проєктів, виставкової діяльності, мистецьких фестивалів, майстер-класів і міжінституційної співпраці, що сприяє популяризації народного мистецтва серед молоді [1].

Особливе значення у контексті сучасного освітнього менеджменту мають освітні програми «Менеджмент соціокультурної діяльності» та «Менеджмент соціокультурних проєктів і креативних індустрій». Їхня специфіка полягає у підготовці фахівців, здатних ефективно управляти культурно-мистецькими проєктами, організувати соціокультурні ініціативи, формувати стратегії популяризації народного мистецтва та забезпечувати комунікацію між освітнім середовищем, громадою і культурними інституціями [1].

Важливий досвід інтеграції мистецької освіти та сучасних управлінських підходів демонструє також Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, зокрема факультет архітектури, будівництва та декоративно-прикладного мистецтва. Освітні програми цього закладу спрямовані на формування творчого середовища, у якому управлінські рішення орієнтовані на підтримку культурної спадщини та розвиток регіональної мистецької ідентичності [5].

Водночас позитивним прикладом менеджменту мистецької освіти є діяльність факультету культури і мистецтв Львівський національний університет імені Івана Франка. Освітні програми «Музичне мистецтво», «Хореографія», «Сценічне мистецтво» та «Менеджмент соціокультурної діяльності» реалізуються через сучасні організаційні моделі управління освітнім процесом, що поєднують академічну підготовку, практичну діяльність і культурно-просвітницькі ініціативи [4].

Особливої уваги заслуговує Косівський інститут прикладного та декоративного мистецтва, який є прикладом ефективного збереження автентичних традицій народного мистецтва через систему мистецької освіти. Управлінська модель закладу базується на поєднанні академічної підготовки, практичного навчання та співпраці з народними майстрами. Такий підхід забезпечує живу тяглість традицій і створює умови для передачі унікальних технологій народної творчості новим поколінням [3].

У сучасному закладі освіти менеджмент освітніх програм мистецького спрямування виступає важливим інструментом

розвитку культурного середовища, підтримки креативних індустрій та формування національної культурної ідентичності. Досвід закладів освіти Карпатського регіону свідчить про ефективність інтеграції інноваційних управлінських підходів із традиційними культурними практиками, що є важливим чинником розвитку сучасної української освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://cnu.edu.ua/> (Дата звернення 24.05.2026 р.).
2. Козубовський Д. О., Задорожній І. Д. Каталог: Вижницький коледж прикладного мистецтва ім. В. Ю. Шкрібляка. Київ : Народний дім, 1997. С. 10.
3. Косівський державний інститут декоративного мистецтва. URL: <https://vstup.osvita.ua/r10/7244/> (Дата звернення 24.05.2026 р.).
4. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <https://lnu.edu.ua/> (Дата звернення 24.05.2026 р.).
5. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. URL: <https://www.chnu.edu.ua/> (Дата звернення 24.05.2026 р.).

Готра О. Б.,

*кандидат історичних наук, доцент кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін Державного
податкового університету, м. Ірпінь
ORCID: 0000-0001-9050-7785*

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасна система освіти функціонує в умовах динамічних соціальних змін, цифровізації та зростаючих вимог до якості освітніх послуг. Заклади освіти стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових викликів, зокрема змін на ринку праці, розвитку технологій, трансформації освітніх потреб здобувачів освіти. У таких умовах традиційні підходи до управління часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних управлінських практик.

Одним із таких підходів є дизайн-мислення – методологія, що орієнтована на людину, спрямована на пошук креативних і практичних рішень складних проблем. Використання дизайн-мислення в управлінні закладом освіти дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й сприяє формуванню інноваційного освітнього середовища.

Мета нашої роботи – розглянути дизайн-мислення як інструмент інноваційного управління в сучасному закладі освіти, визначити ключові виклики, що стоять перед сучасною освітньою системою, та окреслити перспективні напрями їх подолання.

Дизайн-мислення розглядається як інтегративний підхід до вирішення складних, слабо структурованих проблем, який поєднує аналітичне мислення з творчим пошуком рішень. Його основою є людиноцентричність, тобто орієнтація на потреби, досвід і очікування користувача – у сфері освіти це студенти, викладачі, адміністрація, роботодавці. Науковці підтверджують, що участь у проєктах дизайн-мислення створює можливості для розвитку дизайн-компетенцій як окремих учасників проєкту так і організації в цілому. Когнітивною основою дизайнерського способу мислення є поєднання інтуїтивного, аналітичного та абдуктивного мислення [1, с. 152].

Ключовими принципами дизайн-мислення є: емпатія – глибоке розуміння потреб і мотивації учасників освітнього процесу; креативність – здатність генерувати нестандартні рішення; прототипування – створення моделей майбутніх рішень; тестування – перевірка ефективності запропонованих ідей; міждисциплінарність – залучення різних підходів і досвіду.

Ці принципи дозволяють розглядати управління не як адміністративний процес, а як творчий і гнучкий механізм реагування на виклики. Процес дизайн-мислення включає кілька взаємопов'язаних етапів. Перший це емпатія – дослідження потреб студентів, викладачів, адміністративного персоналу. Наступний це формулювання проблеми – визначення ключових викликів управління. Дуже важливим є генерація ідей – пошук можливих варіантів вирішення проблеми. Прототипування – створення моделей, допоможе знайти управлінські рішення. Завершує процес дизайн-мислення тестування – апробація і корекція рішень.

У контексті освітнього управління ці етапи забезпечують більш глибоке розуміння проблем та підвищують ефективність їх вирішення. Дизайн-мислення може бути ефективно використане у різних напрямках діяльності закладу освіти: удосконалення освітніх програм відповідно до потреб студентів і ринку праці; покращення якості освітніх послуг; оптимізація комунікації між учасниками освітнього процесу; управління організаційними змінами; підвищення мотивації студентів і викладачів.

Особливої актуальності цей підхід набуває в умовах цифровізації освіти, коли виникає потреба у створенні гнучких і персоналізованих освітніх середовищ. Використання дизайн-мислення в управлінні закладом освіти має низку переваг: орієнтація на реальні потреби користувачів; підвищення якості управлінських рішень; розвиток креативності персоналу; зниження ризиків через тестування ідей; формування інноваційної культури.

На думку вчених, в умовах війни дизайн-мислення стало ключовим інструментом інноваційного кризового управління в соціальній сфері України. Цей підхід дозволяє ефективно вирішувати складні проблеми та розробляти нестандартні рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів [2, с.277].

Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти та його адаптивності до змін. Попри значні переваги, впровадження дизайн-мислення супроводжується певними труднощами: недостатній рівень підготовки управлінців; опір змінам з боку персоналу; обмеженість ресурсів; необхідність трансформації управлінської культури.

Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, зокрема підготовки кадрів та підтримки інноваційних ініціатив. Перспективи використання дизайн-мислення в освіті пов'язані з інтеграцією у підготовку управлінських кадрів; поєднанням із цифровими технологіями; впровадженням у стратегії розвитку закладів освіти.

Результати досліджень демонструють, що застосування принципів дизайн-мислення може суттєво підвищити ефективність лідерства та кризового управління в соціальній сфері України в умовах російсько-української війни. Це підтверджує нашу першу гіпотезу про те, що інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери України суттєво підвищує ефективність кризового управління та здатність організацій адаптуватися до викликів, спричинених російською агресією, порівняно з традиційними підходами до лідерства [2, с.285].

Отже, дизайн-мислення є ефективним інструментом інноваційного управління в сучасному закладі освіти. Воно сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та орієнтованої на людину освітньої системи. Використання цього підходу дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу та сприяти сталому розвитку закладу освіти в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ситник Н., Пермінова С., Чупріна М. (2022). ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ. *Економічний простір*, (180), 148-153. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>
2. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства в соціальній сфері/ Соціальний розвиток та безпека, 2024 р.,14(4), с.261-295, DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21 https://www.researchgate.net/publication/384452819_Dizajn-mislenna_ak_instrument_transformacii_pidhodiv_do_rozvitku_liderstva_u_socialnij_sferi

Касьянова О.М.

*д. пед. наук, професор, професор кафедри
української мови та педагогіки
Харківський національний медичний університет*

МОНІТОРИНГ ЕКОСИСТЕМИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Трансформація світового та європейського освітнього простору визначається перетином двох векторів: технологічного прориву та геополітичних зрушень. Для України ці виклики підсилюються наслідками війни, активною міграцією населення, що актуалізує інтеграцію в європейську систему вищої освіти. За таких умов стратегічний розвиток українських вишів має базуватися на гнучкості, цифровізації та відповідності світовим стандартам якості, що є основою для підготовки конкурентоспроможних фахівців для глобального ринку праці.

Ефективним механізмом такого розвитку стає освітня екосистема – відкрита динамічна мережа взаємодій, що інтегрує в єдиний простір людський капітал (проактивних здобувачів освіти, викладачів-менторів, професіоналів–практиків, експертів галузі, професійні спільноти), ресурси (соціальний капітал, інноваційні технології, організаційні партнерства, фінансові інструменти), цифрові платформи та, через поєднання різноманітних форм, методів, засобів, технологій викладання та навчання, забезпечує синергетичний ефект для всебічного саморозвитку фахівця у змішаному середовищі, де час, місце та простір постійно змінюються.

Індикатором життєздатності освітньої екосистеми є якість вищої освіти як міра відповідності освітніх результатів та умов їх досягнення встановленим стандартам і очікуванням суспільства, що реалізується через трансформацію освітнього середовища та розбудову внутрішньої культури якості закладу освіти.

Це, у свою чергу, потребує якісних змін в управлінні та впровадження інноваційного інструментарію збору й аналізу даних про стан освітньої екосистеми, що дозволить перейти від реагування на тогочасність до прогностичного моделювання та прийняття стратегічних рішень.

У цьому контексті доцільним є моніторинг освітньої екосистеми, який трактується як динамічний механізм управління змінами та ґрунтується на принципах:

- безперервність зворотного зв'язку, що уможливорює залучення всіх стейкхолдерів (здобувачів, викладачів, роботодавців, професіоналів-практиків, експертів галузі) до оцінювання процесів і результатів;
- випереджальна аналітика для прогнозування запитів ринку праці та трендів в освіті;
- гнучкість освітніх траєкторій як умова оновлення освітніх програм і залучення потенційних ресурсів відповідно до результатів моніторингу;
- цифрова прозорість, що передбачає автоматизовані системи збору даних, швидкість та мінімізацію людського фактору.

Для здійснення моніторингу екосистеми якості вищої освіти доцільно, на нашу думку, використовувати такі параметри:

- 1) рівень задоволеності здобувачів, випускників програми, викладачів умовами, змістом, формами, технологіями викладання і навчання;
- 2) рівень залученості здобувачів, представників студентського самоврядування, науково-педагогічної спільноти, роботодавців, до розроблення та оцінювання освітньої програми;
- 3) адаптивність освітніх програм, контенту дисциплін у відповідь на тенденції науки, ринку праці, розвитку спеціальності, технологічні зміни, потреби та інтереси здобувачів освіти;
- 4) інноваційність освітнього середовища з огляду на використання цифрових інструментів та методик активного навчання;
- 5) ефективність працевлаштування випускників освітньої програми;
- 6) набуття універсальних компетентностей (критичне мислення, командна робота), що підтверджена незалежним тестуванням або відгуками з практики;
- 7) повнота та актуальність даних у внутрішній системі моніторингу та прийняття відповідних рішень;

8) ефективність інструментарію контролю та профілактики порушень академічної доброчесності.

З огляду на вище зазначене, наголосимо, що в сучасних умовах освітні екосистеми дозволяють не лише адаптуватись до змін, а й виступати суб'єктами формування нових стандартів якості вищої освіти. Впровадження моніторингу як динамічного механізму управління змінами дозволить синхронізувати освітні результати з реальними потребами здобувачів, ринку праці, соціуму. Це допоможе мінімізувати розрив між теорією та практикою, що зумовить виховання професіоналів, здатних до саморозвитку в мінливому середовищі. Запропонована система параметрів моніторингу екосистеми трансформує його функції та забезпечує перехід від ретроспективного аналізу до прогностичного управління якістю вищої освіти. Життєздатність екосистеми залежить не лише від технологічних інструментів, а й від внутрішньої культури закладу. Інтеграція принципів академічної доброчесності, прозорості та безперервного зворотного зв'язку створює довіру між усіма учасниками екосистеми, що є критично важливим для активного моделювання майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Любарець В.В., Скибун Н.Д., Бірюкова О.В. Сталість освітньої екосистеми: стратегії впровадження цифрових інновацій. *Академічні візії*. 2022. Вип.14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/811/747/>
2. Попова О. В., Денисенко А. О., Васильєва С. О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 133–145.
3. Тарасенко С.І., Левчук К.О. Трансформаційні тренди в освіті та їх вплив на стратегічний розвиток ЗВО України. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1(10). С.116-126.

Королик-Бойко Леся

*Амбасадорка української культури і мистецтва,
Посол Миру, заслужена діячка естрадного мистецтва України,
голова Культурно-просвітницької асоціації «Mist-Il Ponte» (Італія) та
Міжнародної організації «Поступ жінок-мироносиць у діаспорі».
womenpeace2023@gmail.com*

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Тема жіночого лідерства в умовах сучасних викликів сьогодні набуває особливого значення. У час великих історичних випробувань часто саме жінка виступає символом стійкості, мудрості, духовної сили та здатності об'єднувати людей навколо найвищих людських цінностей - миру, любові, гідності та відповідальності за майбутнє. Українські жіночі організації сьогодні стали рушійною силою культурної дипломатії, активно транслуючи світові голос українського громадянського суспільства та адвокатуючи інтереси держави на міжнародних майданчиках, популяризують національну спадщину за кордоном, вибудовують міцні мережі міжнародної солідарності, що зміцнюють підтримку України [1].

Важливою є діяльність Міжнародної організації «Поступ жінок – мироносиць у діаспорі», яка є прикладом сучасного українського жіночого лідерства у світі. Ця організація об'єднала українських жінок різних країн, а саме Італії, Іспанії, Польщі, Греції, Німеччини, Швейцарії, Фінляндії, США, Канади і України, які, навіть перебуваючи далеко від Батьківщини, не втратили духовного зв'язку з Україною, а спрямували свої знання, досвід, працю та громадську активність на підтримку українського народу, захист української культури та утвердження позитивного образу України у світі. Основою діяльності організації є її висока гуманістична та духовна місія.

Метою Міжнародної організації «Поступ жінок – мироносиць у діаспорі» є насамперед утвердження ролі української жінки як носія миру, взаєморозуміння між людьми та мирного співіснування між народами світу. Організація прагне показати світові українську жінку не лише як берегиню родини та традицій, а як активну творчиню суспільних процесів, культурну і духовну лідерку, яка здатна впливати на формування гуманного та справедливого суспільства. Надзвичайно важливим напрямом діяльності є підтримка українських жінок, які через війну та вимушену еміграцію опинилися за кордоном. Організація створює мережу контактів,

моральної та соціальної допомоги для українок-біженок і емігранток, допомагає їм адаптуватися, не втрачати зв'язок з рідною культурою та відчувати підтримку української громади. Ця діяльність має не лише соціальне, але й глибоке духовне значення. Адже йдеться про збереження людської гідності, підтримку жінки у кризових обставинах та формування атмосфери взаємної солідарності.

Особливе місце у діяльності Міжнародної організації «Поступ жінок – мироносиць у діаспорі» займає культурна дипломатія як важливий інструмент зміцнення міжнародного авторитету України. Через мистецькі проєкти, виставки, концерти, літературні вечори, фестивалі української культури, науково-просвітницькі заходи та міжкультурний діалог організація знайомить світ із багатством української духовної та культурної спадщини. Саме завдяки культурній дипломатії українські жінки у різних країнах стають голосом України у світі, формують повагу до української нації, руйнують стереотипи та доносять правду про український народ, його історію, боротьбу і цінності. У час глобальних викликів така діяльність сприяє не лише популяризації української культури, але й зміцненню міжнародної солідарності з Україною, утвердженню гуманістичних ідей та розвитку взаєморозуміння між народами.

Організація активно працює над збереженням української національної ідентичності у світі. Одним з ключових напрямів є підтримка українських шкіл і навчальних осередків за кордоном, щоб українські діти, навіть перебуваючи далеко від рідної землі, могли вивчати українську мову, культуру, традиції та історію свого народу. Особливе значення має діяльність, спрямована на збереження нематеріальної та історичної культурної спадщини українського народу - традицій, звичаїв, обрядів та духовних цінностей, які є основою української національної ідентичності. Організація проводить активну інформаційну, культурну та просвітницьку діяльність, плідно співпрацюючи з університетами, освітніми установами, громадськими товариствами та міжнародними інституціями. Так, організація є співорганізатором міжнародних фестивалів-конкурсів «Formidable» та «Мистецькі промені України». У 2023 р. з нагоди відзначення 210-ї річниці дня від народження Тараса Шевченка організація започаткувала проведення Міжнародної акції «Тарасова верба», яка наразі відбулася у 7 країнах світу.

Сьогодні, коли наша країна переживає надзвичайно складний період своєї історії, діяльність жіночих організацій є прикладом справжнього служіння рідному народові. Вона спрямована не лише на підтримку української діаспори, але й на формування позитивного та впізнаваного образу української нації в європейському та світовому контексті, на зміцнення міжнародного авторитету України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурейко Н., Швижук О. Культурна дипломатія України в умовах повномасштабної війни: виклики та перспективи. *Наукові записки НаУКМА. Політичні науки*. 2022. Т. 9. С. 21–31.
2. Головка Л. В., Королик-Бойко Л. Є. Українські біженці в Італії: діяльність та допомога Карітасу і асоціації "MIST-IL PONTE". *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4. С. 75–89.
3. Фінклер Ю. Культурна дипломатія як чинник формування «м'якої сили» сучасної держави. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 98–103.

Лебедик Л. В.,

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри психології

Полтавського національного педагогічного

університету імені В. Г. Короленка

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ

У сучасних умовах реформування системи освіти України особливої актуальності набуває проблема якісної професійної підготовки практичних психологів. Зростання психоемоційного навантаження в суспільстві, наслідки соціальних криз, військових подій, потреба в психологічній підтримці різних категорій населення зумовлюють підвищення вимог до професійної компетентності майбутніх психологів. Саме тому ефективний менеджмент професійної підготовки практичних психологів стає важливою умовою забезпечення якості вищої освіти.

Як показав аналіз напрацювань Ю. Гичко, О. Михайленко, З. Мірошник, В. Семиченко, В. Стрельнікова [3–5] та ін., слабо дослідженими є питання визначення принципів менеджменту професійної підготовки практичних психологів з урахуванням сучасних викликів освітнього середовища, тому розглянемо їх на основі попередніх праць [1–2].

Менеджмент професійної підготовки практичних психологів є системою організаційних, педагогічних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ефективного формування професійної компетентності майбутнього фахівця. Ефективність управління професійною підготовкою значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають логіку організації освітнього процесу [4, с. 97–98; 5, с. 39–43].

Принцип системності передбачає цілісність і взаємозв'язок усіх компонентів професійної підготовки: мети, змісту, методів, форм навчання, практичної діяльності та контролю результатів. Підготовка психолога має здійснюватися як єдина система, де кожен елемент спрямований на формування професійної компетентності. Системний підхід забезпечує поєднання фундаментальної теоретичної підготовки з практичним досвідом, розвитком професійного мислення та особистісних якостей майбутнього психолога.

Одним із ключових принципів сучасної професійної освіти є компетентнісний підхід. Його сутність полягає в орієнтації освітнього процесу на формування здатності майбутнього психолога ефективно діяти у професійних ситуаціях. Компетентнісна підготовка передбачає формування професійних знань, практичних умінь і навичок, комунікативної компетентності, етичної культури, здатності до саморозвитку та саморефлексії.

Принцип практичної спрямованості здійснюється через виробничу практику, тренінгові заняття, моделювання професійних ситуацій, психологічне консультування під керівництвом викладача. Практична діяльність сприяє формуванню професійної впевненості, розвитку навичок спілкування, діагностики і психологічної допомоги [1, с. 21–27; 2, с. 103–106; 3, с. 194–197].

Принцип індивідуального навчання передбачає створення умов для розвитку студента, врахування його здібностей, потреб і професійних інтересів. Індивідуальний підхід сприяє розвитку професійної мотивації, формуванню емпатії, розвитку рефлексії, самопізнання та саморозвитку.

Принцип гуманізації та етичності є важливим, бо професійна діяльність психолога безпосередньо пов'язана з міжособистісною взаємодією. Освітній процес має будуватися на засадах поваги до особистості, партнерської взаємодії між викладачем і студентом, психологічної безпеки та підтримки.

Принцип інноваційності є актуальним, адже сучасний менеджмент професійної підготовки психологів передбачає використання інноваційних освітніх технологій – інтерактивного навчання, дистанційних платформ, кейс-методів, тренінгових технологій, цифрових ресурсів, проєктного навчання. Інноваційний підхід дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу та адаптувати підготовку психологів до сучасних вимог професійної діяльності.

Принцип безперервного професійного розвитку означає, що система професійної підготовки повинна формувати у студентів готовність до безперервної освіти, самоаналізу та професійного розвитку протягом усього життя. Важливими складниками цього процесу є професійна рефлексія, участь у науково-практичних заходах, самоосвіта, підвищення кваліфікації тощо.

Отже, менеджмент професійної підготовки практичних психологів є складною багаторівневою системою, спрямованою на формування професійно компетентного, особистісно зрілого та етично відповідального фахівця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебедик Л. В. Використання сучасних моделей навчання у контексті менеджменту професійної підготовки вчителів природничо-математичних спеціальностей. *Освіта. Інноватика. Практика : науковий журнал*. Вип. 1 (4). Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 21–27. URL : <http://eip-journal.in.ua/index.php/eip/article/view/59>
2. Лебедик Л. В. Педагогічний менеджмент системи підготовки педагогів закладу позашкільної освіти еколого-натуралістичного профілю. *Освітній фактор. Всеукраїнський науково-педагогічний журнал*. 2022. С. 103–106.
3. Стрельников В. Ю. Менеджмент якості підготовки магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи». *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 14–15 трав. 2015 р.)*. Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 194–197.
4. Стрельников В. Ю. Педагогічний менеджмент підготовки суб'єктів спортивної діяльності. *Актуальні проблеми психолого-педагогічного супроводу та розвитку суб'єктів спортивної діяльності: Матеріали IV Всеукр. наук. електронної конф. (м. Київ, 29 жовт. 2021 р.) / Відповід. ред.: Т. М. Булгакова. К., 2021. С. 97–98.*
5. Стрельников В. Ю. Реалізація основних принципів проєктування змісту інтенсивної підготовки фахівців менеджменту. *Дидакал : часопис : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю «Трансформації вищої педагогічної освіти: світовий і український контекст», 16–17 лист. 2021 р. / Кафедра загальної педагогіки та андрагогіки ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава, 2021. № 22. 362 с. С. 39–43.*

Малтиз В.В.

к.е.н., доцент,

в.о.завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу, доцент

Запорізький національний університет/

доцент кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет

ім. Дмитра Моторного

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗВО

Сучасна трансформація вищої освіти в Україні зумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів, де заклад вищої освіти перестає розглядатися як консервативна інституція і стає активним суб'єктом ринкових відносин. У цьому контексті інноваційний менеджмент ЗВО вимагає переходу від загального брендингу університету до деталізованого формування персонального бренду конкретної освітньої програми. Освітня програма сьогодні виступає як самостійний продукт, що має задовольняти потреби різних груп стейкхолдерів: абітурієнтів, студентів, роботодавців та держави. Маркетингова стратегія формування такого бренду стає дієвим інструментом, що дозволяє диференціювати освітню пропозицію на фоні високої конкуренції та демографічних викликів.

Теоретичне підґрунтя персоналізації бренду освітньої програми базується на концепції створення унікальної ціннісної пропозиції. На відміну від корпоративного бренду університету, бренд програми є більш гнучким та наближеним до реальних запитів ринку праці. Він акумулює в собі професійну репутацію гаранта програми, викладацького складу, наукову школу та практичні здобутки випускників. Інноваційність такого підходу полягає у зміщенні акценту з формальних показників акредитації на емоційну та професійну привабливість навчання. Менеджмент освітньої програми при цьому трансформується у процес управління репутаційним капіталом, де кожен елемент навчального процесу стає точкою контакту із цільовою аудиторією.

Ефективна маркетингова стратегія починається з ґрунтового аналізу конкурентного середовища та ідентифікації унікальних рис програми. У сучасному цифровому світі основним середовищем для реалізації цієї стратегії стає Digital-маркетинг. Соціальні мережі, такі

як Instagram, Facebook та Telegram, перетворюються на майданчики для прямої комунікації, адже тут зібрана потенційна цільова аудиторія. Важливо розуміти, що цільовий сегмент ЗВО – це майбутні вступники, а не студенти на це має спиратися формування контенту, який має демонструвати особливості освітнього процесу: задоволені навчанням студенти, сучасна матеріально-технічна база аудиторій та реальні кейси успіху випускників. Це дозволяє потенційному абітурієнту візуалізувати свою майбутню траєкторію успіху ще на етапі обрання спеціальності. Воронка просування персонального бренду освітньої програми ЗВО, може мати такий вигляд (рис.1).



Рисунок 1 – Воронка просування персонального бренду освітньої програми ЗВО [сформовано автором]

Представлені етапи проходить абітурієнт при виборі освітньої програми ЗВО, орієнтація та воронку дає можливість завчасно сформувати переваги, спланувати роботу з бар'єрами з метою швидкого просування вступника воронкою.

Досвід впровадження інноваційного маркетингу в освітню діяльність свідчить, також про необхідність використання івент-технологій для посилення бренду. Організація воркшопів, круглих столів із залученням стейкхолдерів-роботодавців та проведення науково-практичних конференцій нового формату створюють додаткову перевагу програми. Роботодавці інтегровані у освітній процес стають не просто окремою ланкою, а співтворцями бренду,

оскільки їхні відгуки та вимоги безпосередньо впливають на зміст освітніх компонентів. Така інтеграція бізнесу та освіти є підтвердженням практикоорієнтованості програми та її відповідності сучасним реаліям, це закриває “болі” студента, який чув про те, що при працевлаштуванні часто говорять: “забудьте те, що ви вичасли в університеті.”

Пошуки нових форм менеджменту також призводять до впровадження Retention-маркетингу всередині закладу освіти. Робота зі студентами, які вже навчаються, є не менш важливою для бренду, ніж залучення нових абітурієнтів. Лояльні студенти стають носіями реклами, які поширюють позитивний досвід через особистий досвід. Формування активної студентської спільноти, підтримка ініціатив та створення комфортного освітнього середовища є невід’ємними елементами внутрішнього брендингу, що забезпечує сталість та життєздатність освітньої програми в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування персонального бренду освітньої програми є складним, мультидисциплінарним процесом, який вимагає від керівництва ЗВО та гарантів програм опанування інструментів сучасного маркетингу. Це стратегічний напрям інноваційного менеджменту, що дозволяє підвищити якість освіти через постійний діалог із суспільством. Вдало побудований бренд забезпечує впізнаваність, формує елітарність програми та гарантує її конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках освітніх послуг. Майбутнє освітнього менеджменту полягає у побудові професійного брендингу освітніх продуктів.

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ-ЕКОНОМІСТІВ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Професійна підготовка майбутніх менеджерів-економістів ґрунтується на інтеграції формальної та неформальної освіти. У сучасних закладах вищої освіти дедалі більшої уваги надається визнанню результатів навчання, отриманих у неформальній освіті. У зв'язку із цим постає необхідність на рівні закладу вищої освіти ухвалення локальних нормативних документів (положень) та напрацювання дієвих механізмів визнання результатів навчання майбутніх менеджерів-економістів, отриманих у неформальній освіті, з обов'язкових та вибіркового освітніх компонентів.

Аналіз теоретичних напрацювань українських науковців за останні роки свідчить про значний інтерес до проблематики підготовки майбутніх менеджерів-економістів (О.П. Кірдан, Т.П. Крутоус та ін.), розвитку освіти дорослих (О. Остряньська та ін.), професійного розвитку персоналу в умовах неформальної освіти (О. Баніт та ін.). Водночас констатуємо, що досвід неформальної освіти майбутніх менеджерів-економістів в освітньому процесі сучасного закладу вищої освіти випереджує науково-методологічне обґрунтування цього процесу.

У попередніх дослідженнях [1] ми зацентували на актуальності дослідження проблеми формування професійної самостійності майбутніх менеджерів-економістів у процесі формальної та неформальної освіти.

Нині, на основі аналізу досвіду організації освітнього процесу підготовки майбутніх менеджерів-економістів в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини (у 2024–2026 рр.) та Уманському національному університеті (у 2025–2026 рр.) зазначимо, що процес формування професійної самостійності майбутніх менеджерів-економістів у неформальній освіті має такі особливості: гнучкість та оперативність (дозволяє швидко заповнювати прогалини в знаннях, реагуючи на потреби ринку «тут і зараз»

(наприклад, курси з кризового менеджменту, цифрового маркетингу, командоутворення, делегування повноважень тощо)); сертифікація та визнання (використання платформ (Prometheus, Coursera, LinkedIn Learning тощо), результати яких визнаються закладами вищої освіти в межах обов'язкових та вибіркових навчальних дисциплін); розвиток soft skills (особлива увага надається самоменеджменту, лідерству, емоційному інтелекту, стресостійкості та навичкам комунікації); мобільність (створення поліпрофесійної мобільності, що дозволяє менеджерам-економістам легко адаптуватися до різних галузей економіки).

У контексті управління освітнім процесом сучасного закладу вищої освіти, на наш погляд, необхідною є синергія формальної та неформальної освіти, що передбачатиме поєднання теоретико-практичного базису (формальна освіта дає фундаментальні знання (системний підхід), а неформальна – практичні інструменти) та психологічної готовності шляхом формування у здобувачів вищої освіти – майбутніх менеджерів-економістів – «позиції саморозвитку» – стійкої мотивації до неперервного навчання та професійного саморозвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кірдан О.П., Маціпула О.Ю. Формування професійної самостійності майбутніх менеджерів-економістів у процесі формальної та неформальної освіти як актуальна наукова проблема. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Педагогіка»*. 2024 №1 (29). С. 714–724 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-714-724](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-714-724) (дата звернення 20.05.2026)

THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT MODELS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

The global digital transition is redefining how companies organize, produce, and compete. Under the influence of rapid technological change, innovative management practices have become a decisive factor in maintaining enterprise competitiveness, productivity, and adaptability. The integration of advanced digital technologies enables companies to modernize production, improve operational efficiency, and introduce new sustainable business models.

Innovation-driven development today relies on the deep digitalization of economic and production processes, supported by technologies such as intelligent automation, large-scale data analysis, interconnected smart devices, distributed ledger systems, and robotic innovations [1, pp. 32-33]. Digital transformation transforms both the technological foundation of business operations and the overall framework of organizational governance and culture.

Among the major technological trends that drive innovative development, several stand out:

- 1. Artificial Intelligence and Machine Learning.** AI tools help automate business processes, predict market trends and interpret customer preferences. They support data-driven decisions in HR, finance, and marketing, while intelligent chatbots and analytics platforms enhance internal communication and customer service quality.
- 2. Internet of Things (IoT).** IoT integrates smart sensors and digitally linked devices that enable instant process monitoring and preventive maintenance. It improves efficiency in logistics, production, and energy management through continuous data monitoring.
- 3. Blockchain Technologies.** Blockchain increases transparency and trust in transactions, ensuring reliable information sharing within logistics networks and financial operations. It minimizes risks of fraud and enhances traceability of operations.
- 4. Sharing Economy Models.** Digital platforms enable companies to share assets, reduce fixed costs, and reach global markets. Collaborative

ecosystems promote flexibility, innovation, and customer-oriented service.

5. FinTech Solutions. Financial technologies expand access to digital payments, online banking, and automated investment tools, helping companies improve financial control and business agility [2, pp. 4–5].

In modern management, digital leadership and intelligent analytical systems serve as essential factors in enhancing enterprise efficiency. Project management platforms such as Trello, Asana, and Monday.com facilitate real-time coordination, remote teamwork, and transparency of workflows. Additionally, agile frameworks like Scrum - based on flexibility and iterative improvement - help teams adapt to market uncertainty and foster creativity.

One of the most dynamic instruments of digital business is the Freemium model, which combines free basic access with paid premium services. This approach, popular among start-ups and technology companies, enables fast audience growth and stable revenue generation. It also reflects a broader trend: the shift toward user-centric, data-driven business models focused on long-term engagement and personalization [2, p. 5].

An essential dimension of successful transformation is human capital. Even the most advanced technologies require specialists capable of using them effectively. Modern management focuses not only on automation but also on developing digital literacy, communication, and strategic competencies among employees. Creating an adaptive corporate culture - where staff are encouraged to experiment, learn, and co-create - becomes the foundation for innovation. This “human-centered” management approach ensures that technological progress goes hand in hand with social responsibility and creativity.

Another crucial aspect of innovative management is the responsible use of artificial intelligence in decision-making. AI-driven systems can analyze massive data streams, identify hidden patterns, and provide predictive insights for strategic planning. However, their implementation requires transparency, human oversight, and ethical accountability to prevent algorithmic bias and ensure fair equitable handling of personnel and consumers. Building trust in AI-based management practices therefore becomes a priority for organizations seeking to combine technological efficiency with social responsibility.

Digitalization also plays a key role in enhancing national economic resilience. In Ukraine's post-war recovery, innovative management practices in agricultural and processing industries are vital for ensuring food security, optimizing logistics chains, and restoring export potential. Integrating advanced digital systems into production, storage, and logistics processes contributes to internal economic resilience and enhance Ukraine's standing within the worldwide food industry [3, p. 15].

Innovative management in the digital era represents a synthesis of technology, leadership, and human development. Its success depends on a strategic vision, investment in qualified personnel, and the ability to integrate digital tools into every level of corporate decision-making. Organizations that foster digital literacy, analytical thinking, and creative problem-solving among their employees are more capable of adapting to uncertainty and driving continuous innovation.

In the long term, the transformation of management systems will determine not only business competitiveness but also national economic resilience. By combining technological modernization with ethical governance and human-centered principles, enterprises can ensure sustainable growth, social responsibility, and global integration in the digital economy.

REFERENCES

1. Anopa A.S., Illiashenko S.M. Specifics of Conducting Innovative Business under Digital Transformation. *Economy and Society*, 2025, No. 71, pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
2. Portnoi Ye.V. Innovative Activity of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation. *Digital Economy and Economic Security*, 2024, Issue 6(15), pp. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>.
3. Shynkovych A.V., Vasylieva N.B., Romanenko O.V. Innovative Management of Enterprises under Digital Transformation: Challenges and Strategies. *Economic Achievements: Perspectives and Innovations*, 2024, No. 13, pp. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>.

Пекалева В.О.,
*здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя*

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВХОДЖЕННЯ МОЛОДИХ УЧИТЕЛІВ У ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Процес професійної адаптації молодих учителів до педагогічної діяльності в закладах загальної середньої освіти постає як складне й багатовимірне явище, що охоплює як внутрішні (суб'єктивні), так і зовнішні (організаційно-управлінські) чинники. Ефективне управління цим процесом передбачає не лише глибоке осмислення сутності адаптації як педагогічного феномену, а й розроблення цілісної моделі, яка поєднує етапи діагностики, планування, реалізації, моніторингу та коригування управлінських рішень. Така модель слугує методологічним підґрунтям для проєктування управлінської діяльності керівників закладів освіти, спрямованої на підтримку молодих педагогів у період їх професійного становлення.

В основі моделі управління професійною адаптацією молодих учителів лежить концепція системного педагогічного управління, в рамках якої адаптація потрактовується не як відокремлений, номінальний етап професійного зростання фахівця, а як безперервний і стадійний процес, що розвивається впродовж певного часу, включаючи всі сфери професійної діяльності та природньо вписується в педагогічний процес закладу освіти.

На основі аналізу наукових джерел нами розроблена модель управління професійною адаптацією молодих учителів у закладах загальної середньої освіти, що відображає цілісну систему організаційно-управлінських дій, спрямованих на ефективне входження педагогів у професійну діяльність. Авторська модель включає наступні блоки: цільовий, діагностико-аналітичний, організаційний, процесуальний та моніторинговий. Схарактеризуємо кожен блок.

Цільовий блок визначає мету, завдання, принципи та підходи до управління професійною адаптацією молодих учителів. При побудові моделі ми ставили за мету: створити науково-обґрунтовану систему управління процесом входження молодих фахівців у педагогічну діяльність. З урахуванням даної мети було виокремлено наступні завдання: активізувати мотиваційно-ціннісне ставлення молодих

учителів до професійної адаптації в умовах шкільного середовища; створити організаційно-педагогічні умови для професійної адаптації педагогів; підвищити дієвість системи управління даним процесом. Цільовий блок формує концептуальне підґрунтя моделі.

Діагностико-аналітичний блок передбачає вивчення рівня готовності молодих учителів до професійної діяльності, виявлення труднощів адаптаційного періоду, аналіз освітнього середовища та потреб педагогів. Діагностування проводиться відповідно до попередньо визначених критеріїв, що охоплюють мотиваційно-ціннісні орієнтації, рівень когнітивно-професійної підготовки, сформованість діяльнісно-практичних умінь, розвиток соціально-комунікативних навичок і рефлексивних здібностей. Для цього застосовують комплекс методів оцінювання, зокрема анкетування й опитування, спостереження за педагогічною діяльністю, самооцінювання, а також експертні висновки наставників і представників методичних служб. Отримані результати дають змогу класифікувати молодих учителів за ступенем готовності до професійної діяльності, виокремити групи з високим, середнім і низьким рівнями адаптації та слугують підґрунтям для розроблення індивідуальних програм підтримки й професійного зростання.

Організаційний блок передбачає формування стратегій і програм адаптаційного супроводу, охоплює систему управлінських дій адміністрації закладу освіти: розподіл функцій, наставництво, організацію методичної підтримки, створення умов для професійного розвитку. На цьому етапі вагоме значення відводиться плануванню, яке повинно ґрунтуватися на результатах проведеної діагностики, передбачати диференційований підхід до молодих учителів з урахуванням їхніх сильних сторін і напрямів для розвитку, а також відображати специфіку викладання навчальних предметів, особливості виконання функцій класного керівника та індивідуальні професійні інтереси педагога [2, с. 1483].

Процесуальний блок моделі забезпечує безпосередню реалізацію комплексу адаптаційних заходів у практичній діяльності молодого вчителя та спрямований на організацію його професійного становлення в реальних умовах освітнього процесу. Він охоплює різноманітні форми, методи, технології й інструменти педагогічного супроводу, зокрема тренінги, наставництво, педагогічні майстерні, коучинг, інтерактивні методи навчання. У межах цього блоку

здійснюється системна підтримка молодого педагога, розвиток його професійних компетентностей, формування практичних умінь і навичок, а також створюються умови для рефлексії, обміну досвідом і поступового входження в професійну спільноту.

Моніторинговий блок моделі спрямований на систематичне відстеження результатів адаптації, оцінювання ефективності управлінських впливів та корекцію процесу на основі отриманих даних. Для цього потрібно підібрати діагностичний інструментарій: анкетування, опитування, спостереження, експертні оцінки та самоаналіз педагогічної діяльності тощо. Моніторинг дає змогу виявити позитивну динаміку та проблемні аспекти, оцінити результативність окремих заходів і внести корективи до індивідуальних планів адаптації. Важливо, що оцінювання має безперервний характер і органічно інтегрується в освітній процес, що забезпечує можливість своєчасно реагувати на зміни в професійних потребах молодого вчителя [1, с. 186].

Злагожденість функціонування всіх компонентів моделі забезпечується управлінською координацією з боку адміністрації закладу освіти. Це передбачає чітке визначення відповідальних за впровадження адаптаційних заходів, узгодження діяльності наставників і методистів, організацію роботи методичних рад, а також створення сприятливих умов для колегіальної взаємодії членів педагогічного колективу.

Отже, модель управління професійною адаптацією молодих учителів у закладі освіти постає як цілісна система, що поєднує цільовий, діагностико-аналітичний, організаційний, процесуальний та моніторинговий компоненти разом з управлінською координацією, спрямовані на підвищення результативності входження педагогів-початківців у професію. Вона орієнтована на забезпечення комплексної підтримки молодих учителів, розвиток їхніх професійних компетентностей, посилення мотивації до педагогічної діяльності та створення сприятливих умов для їхньої успішної інтеграції в професійне середовище, зниження ризиків професійної дезадаптації. Модель може бути використана адміністрацією закладів освіти як інструмент планування, координації та оцінювання результативності адаптаційної роботи, а також як основа для розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку молодих учителів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проценко І. І. Шляхи оптимізації управління професійною адаптацією вчителів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020. № 4(97). С. 184–193.
2. Сіменик Є. С. Професійна адаптація вчителя: пошук смислів, меж і структури феномену. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка»*. 2025, № 12 (58). С. 1480-1495.

Полковніков Яків

аспірант кафедри педагогіки

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Полтавська обл., Україна

kobeee888@gmail.com

ПОРІВНЯННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНІЙ ОСВІТІ.

Ключові слова: *професіоналізм, професійна культура, студенти-стоматологи, фахова підготовка.*

Постановка проблеми. Формування професійної культури у медичній освіті є важливим аспектом підготовки медичних працівників, оскільки воно впливає на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів. У цьому контексті професійна культура трактується як результат цілеспрямованого формування комплексу компетентностей – від етичних і комунікативних до організаційно-управлінських, – а не як побічний продукт клінічної підготовки.

Мета дослідження полягає в аналізі існуючих підходів до систем формування професійної культури у закладах вищої медичної освіти України та низки зарубіжних країн (зокрема ЕС, Великої Британії та інших держав), виявленні їхніх сильних і слабких сторін та їх порівняння з міжнародними практиками на підставі актуальних джерел, включно з міжнародними стандартами та національними нормативно-правовими актами з виокремленням спільних тенденцій, специфічних особливостей та потенційних напрямів із подальшим окресленням можливостей трансферу успішних моделей у вітчизняну практику.

Основні концептуальні підвалини формування професійної культури майбутніх лікарів-стоматологів у системі професійної освіти ґрунтуються на положеннях ключових документів, а також на стандартах і освітньо-професійних програмах медичної освіти в

Україні. [1; 2]. Зазначені нормативні документи закріплюють компетентнісну модель підготовки випускника, у межах якої поряд із фаховими знаннями й практичними вміннями визначено загальнокультурні, соціально-комунікативні, етичні та професійні компетентності, здатність діяти відповідно до принципів біоетики і деонтології, а також дотримуватися прав пацієнта. Не менш важливими є вимоги до міжпрофесійної взаємодії, роботи в мультидисциплінарній команді та безперервного професійного розвитку в межах системи CPD. [5, р. 53–64]

Зарубіжні дослідження демонструють зсув від вузько індивідуалістичних моделей професійності до розуміння професійної культури як результату взаємодії особистісних, соціальних та інституційних чинників.

Порівняльний аналіз дає підстави стверджувати, що українська модель формування професійної культури (ФПК) майбутніх лікарів-стоматологів має переважно нормативно регламентований характер і спирається на чітко визначені вимоги до безперервного професійного розвитку, формалізовані критерії нарахування балів та закріплення компетентнісного підходу в стратегічних і нормативних документах [3; 4; 5]. Саме така інтегрована модель забезпечує підготовку фахівця, здатного діяти компетентно, відповідально та відповідно до сучасних стандартів медичної допомоги. Така модель забезпечує стандартизацію освітнього процесу та певний базовий рівень підтримання професійної культури, проте водночас може обмежувати гнучкість у доборі педагогічних інструментів і впровадженні інноваційних методик [5]. Натомість у зарубіжних дослідженнях акцент робиться не лише на нормативних параметрах підготовки, а й на студентському досвіді, психологічній підтримці, формуванні безпечного освітнього середовища та розвитку рефлексивних практик, що сприяє зміцненню емпатії, резиліентності й професійної ідентичності [6]. Відтак найбільш перспективним напрямом удосконалення вітчизняної системи медичної освіти є поєднання нормативної визначеності з адаптацією перевірених міжнародних практик, зокрема поетапним упровадженням рефлексивно-діалогічних і проблемно-орієнтованих підходів у підготовку майбутніх лікарів-стоматологів.

В Україні спостерігається поступове впровадження нових підходів до ФПК в медичній освіті, проте міжнародні практики

демонструють більшу інтеграцію теорії та практики, активніше використання сучасних методів навчання та системи оцінки. Використання досвіду інших країн може допомогти Україні вдосконалити медичну освіту та створити підґрунтя для підвищення якості підготовки лікарів-стоматологів і сталого розвитку їхньої професійної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Закон України «Про освіту» : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0298-19#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 725 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
5. Fesenko I. I., Marchenko N., Irkha S. Continuing professional development (CPD) for Ukrainian stomatologists (dentists) and maxillofacial surgeons: criteria for awarding CPD points as of 2024 // Journal of Diagnostics and Treatment of Oral and Maxillofacial Pathology. 2024. Vol. 8, no. 5. P. 53–64. DOI: 10.23999/j.dcomp.2024.5.2.
6. Du X., Al Khabuli J. O. S., Ba Hattab R. A. S. et al. Development of Professional Identity among Dental Students: A Qualitative Study // Journal of Dental Education. – 2023. – Vol. 87, Iss. 1. – P. 93–100. – DOI: 10.1002/jdd.13092. – Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jdd.13092> (дата звернення: 18.03.2026).

Сапич В. І.

*доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту
КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»*

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАГІСТРІВ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ДЗ МЕНЕДЖМЕНТ ЩОДО СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ

Сучасне економічне середовище України характеризується станом тривалої нестабільності, непередбачуваності та постійних змін у соціальних, економічних чи політичних процесах. Ці обставини зумовлені воєнними діями, інфляційними процесами та розривом логістичних ланцюгів. У таких умовах ціна перестає бути лише результатом розрахунку витрат і норми прибутку. Вона

перетворюється на складний інструмент комунікації між виробником і споживачем, де помилка в управлінському рішенні може призвести не лише до фінансових збитків, а й до незворотної втрати позитивного іміджу компанії. Найбільш дефіцитною компетентністю сучасного магістра з менеджменту сьогодні є здатність приймати рішення в умовах недостатності інформації та психологічної напруженості ринку.

Фундаментальні закони вартості, попиту та пропозиції, закладені представниками класичної економічної теорії (У. Петті, А. Смітом, Д. Рікардо [2 с. 59-60, 73-75, 82-83]), залишаються базисом ціноутворення. Втім праці лауреатів Нобелівської премії з економіки, таких як Д. Канеман, Р. Талер та Г. Саймон [1], доводять, що реальний ринковий суб'єкт діє в межах «обмеженої раціональності». В українській науковій думці питання маркетингового ціноутворення ґрунтовно досліджені А. Ф. Павленком, В. Л. Коріньєвим [4], Я. В. Литвиненком [3], Н. Якубовською [5] та ін. Проте формування професійних компетентностей майбутніх управлінців щодо ціноутворення в умовах сучасних викликів потребує подальшого вивчення.

Найбільш детально вивчення ціноутворення студентами, які навчаються за спеціальністю D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент і адміністрування», передбачається навчальною дисципліною «Управління маркетинговою діяльністю». Даний предмет надає майбутнім менеджерам та адміністраторам професійні компетентності стосовно таких складових управління ціновою політикою підприємства, як основоположні чинники ціноутворення, формування структури ціни, етапи та методи обчислення ринкової ціни, основні види цінових стратегій. Водночас засвоєння проблематики сучасного ціноутворення має міждисциплінарний характер. Крім того, якщо в класичному маркетингу ціна – це спосіб залучити клієнта, то в інших предметах вона стає інструментом політики, ресурсом проекту або фактором ризику.

Зокрема, в навчальній дисципліні «Публічне адміністрування» ціноутворення розглядається не з позиції прибутку фірми, а з позиції суспільного добробуту та державного регулювання (методологія встановлення цін на комунальні послуги, електроенергію, газ та транспорт; державне регулювання цін; вплив податкової політики на кінцеву ціну для населення). Навчальна дисципліна «Управління проектами» трансформує ціну у поняття «Вартість (ціна) проекту,

ресурсів» та «Бюджет» (оцінка вартості людських, матеріальних, інформаційних та часових ресурсів; аналіз співвідношення фактичних витрат із запланованою ціною робіт на певному етапі; ціна контракту).

Ціноутворення в навчальній дисципліні «Інноваційний менеджмент» є найбільш ризикованим і стратегічним, оскільки часто немає аналогів для порівняння (визначення вартості інтелектуальної власності; вибір між високою ціною для ранніх послідовників/новаторів та зниженням ціни для масового ринку; включення витрат на наукові дослідження та розробки у вартість майбутнього інноваційного продукту). Для навчальної дисципліні «Інформаційний менеджмент» ключовий аспект полягає в тому, що в епоху цифрової економіки ціноутворення стає динамічним і базується на даних (визначення ціни інформації як товару та формування ціни на доступ до баз даних; моделі монетизації IT-продуктів; використання алгоритмів для зміни ціни в реальному часі).

Для магістрів зі спеціальності D3 «Менеджмент» формування компетентностей у сфері ціноутворення виходить за межі простого розрахунку ціни. На рівні магістратури основна увага зосереджується на стратегічному аналізі, цифровізації та соціальній відповідальності. До найбільш актуальних професійних компетентностей, які формуються у магістрів-менеджерів щодо сучасного ціноутворення, необхідно віднести:

- стратегічно-управлінську (мислення категоріями довгострокової цінності позиціонування бренду через ціну та управління процесами, виходячи з довгострокових цілей компанії);
- аналітико-прогностичну (здатність глибоко розуміти ринкові механізми ціноутворення, враховувати психологію сприйняття ціни, прогнозувати реакцію попиту на зміну цін та опрацьовувати складні масиви даних для прийняття рішень);
- проєктно-інноваційну (вміння впроваджувати нові методики ціноутворення як окремі бізнес-проєкти та адаптувати їх до життєвого циклу продукту);
- цифрову (володіння інструментами, котрі дозволяють автоматизувати та оптимізувати процес встановлення цін, а саме: системою збору та обробки великих масивів даних, алгорит-

мами динамічного ціноутворення, платформами для моделювання та тестування, інтегрованими системами управління ресурсами, а також інструментами персоналізації, які орієнтують ціноутворення на конкретного клієнта);

- етичну та соціально-відповідальну (ця компетентність є інтегральною, вона пронизує всі блоки, забезпечуючи прозорість ціноутворення, антимонопольну відповідність та довіру споживачів).

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Динамічне ринкове середовище обумовлює необхідність трансформації підходів до формування професійних компетентностей магістрів-менеджерів щодо ціноутворення. Ключовими рушіями професійного розвитку майбутніх управлінців стають стратегічно-управлінська та цифрова компетентності. Етична та соціально-відповідальна компетентність є наскрізною, тобто спільною для всіх інших компетентностей. Вона виступає регулятором, який запобігає маніпулятивним практикам та забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Впровадження таких підходів до формування професійних компетентностей забезпечить підготовку фахівців, які володіють інструментами прогнозування попиту, моделювання ринкових ситуацій та автоматизації цінових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. All prizes in economic sciences. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/lists/all-prizes-in-economic-sciences/> (Date of Access : 15.05.2026).
2. Історія економічних учень: Підручник / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Тараненко, А. М. Поручник та ін.; за ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Тараненко. Київ: КНЕУ, 2001. 564 с.
3. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Я.В. Литвиненко. К. : Знання, 2010. 294 с.
4. Павленко А. Ф., Корнієв В. Л. Маркетингова політика ціноутворення: Монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 332 с.
5. Якубовська Н. Маркетингове ціноутворення: навч. посіб. Рівне: О. Зень, 2023. 127 с.

Телетова С. Г.,
*кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри іноземних мов,
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка*

АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах реформування системи вищої освіти України особливої актуальності набуває проблема ефективного управління закладами вищої освіти. Одним із пріоритетних напрямів модернізації освітньої сфери є впровадження принципів академічної автономії, що передбачає розширення самостійності університетів у прийнятті управлінських, організаційних та освітніх рішень. Академічна автономія виступає важливим чинником підвищення якості освітньої діяльності, розвитку конкурентоспроможності ЗВО та їх інтеграції до європейського освітнього простору [3].

Проблема університетської автономії останніми роками привертає дедалі більшу увагу як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Попри широке висвітлення цього феномену у фаховій літературі, залишається чимало пов'язаних з ним теоретичних і практичних питань, що потребують подальшого аналізу й осмислення.

У науковому дискурсі поняття «академічна автономія» розглядається у двох площинах – правовій та управлінській. У правовому аспекті автономія тлумачиться як сукупність прав і свобод закладу вищої освіти, закріплених законодавством, зокрема права на самостійне визначення змісту освітніх програм, формування структури ЗВО, обрання керівних органів, розпорядження власними ресурсами тощо. Закон України «Про вищу освіту» (2014) уперше комплексно закріпив автономію як базовий принцип функціонування університетів [2]. Проте правова фіксація автономії є лише передумовою, але не гарантією її реальної реалізації.

В управлінському аспекті автономія трактується як ресурс, яким необхідно свідомо та цілеспрямовано управляти. У цьому сенсі менеджмент академічної автономії – це система управлінських рішень, процесів і механізмів, спрямованих на перетворення законодавчо наданих прав на реальні інструменти розвитку університету.

У контексті сучасного управління доцільно розрізняти чотири виміри академічної автономії. *Змістова* автономія передбачає право ЗВО самостійно керувати освітнім процесом, науковими дослідженнями, визначати зміст навчання, розробляти й оновлювати освітні програми, встановлювати перелік дисциплін, формувати навчальні плани відповідно до потреб ринку праці та академічних стандартів. *Кадрова* автономія полягає у праві вишу самостійно здійснювати кадрову політику, добір науково-педагогічних працівників, визначати напрями їх професійного розвитку та стимулювання. *Організаційна* автономія пов'язана із самостійністю університету у визначенні структури управління, внутрішньої регламентації та ухваленні управлінських рішень. *Фінансова* автономія забезпечує можливість гнучкого розпорядження коштами, диверсифікації джерел фінансування та розподілу ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів закладу. Комплексна реалізація всіх складових академічної автономії сприяє підвищенню ефективності управління ЗВО, забезпеченню якості освітньої діяльності та адаптації системи вищої освіти до сучасних викликів і потреб суспільства.

З позицій системного підходу університетська автономія реалізується на трьох рівнях управлінської системи. На *інституційному* рівні вона визначає межі самостійності вишу у взаємодії із зовнішнім середовищем (державою, ринком праці, міжнародними партнерами тощо). На *структурному* рівні автономія пов'язана з формуванням внутрішньої архітектури управління, зокрема з розподілом повноважень між адміністрацією, вченою радою, факультетами і кафедрами. На *операційному* рівні вона проявляється через практичне впровадження управлінських рішень щодо розроблення освітніх програм, моніторингу якості освіти, застосування механізмів мотивації викладачів тощо. Реалізація автономії на всіх рівнях системи управління сприяє підвищенню ефективності освітнього менеджменту, забезпечує цілісність функціонування університету та створює умови для його сталого розвитку.

Принципово важливим є розмежування формальної та реальної автономії. Формальна автономія існує як сукупність задекларованих прав, тоді як реальна – як здатність управлінської системи ЗВО їх ефективно реалізовувати. Між цими двома станами в українських вишах нерідко спостерігається суттєвий розрив, зумовлений недостатнім рівнем інституційних компетентностей, обмеженою

фінансовою самодостатністю та збереженням залежності від зовнішніх регуляторів. Подолання цього розриву є одним із пріоритетних управлінських завдань сучасного університету.

Ефективне автономне управління закладом вищої освіти передбачає задіяння кількох взаємопов'язаних механізмів, основними серед яких є:

- *стратегічне планування*, яке виступає інструментом перетворення автономії з формально закріпленого права на цілісну управлінську програму. Університет, що розглядає автономію як стратегічний ресурс, має розробити довгострокову стратегію розвитку, яка відображає його унікальний профіль, конкурентні переваги, цінності та позиціонування в освітньому просторі;
- *внутрішня система забезпечення якості*, що є організаційним втіленням відповідальної автономії, у межах якої виш самостійно визначає критерії та стандарти якості освітньої діяльності, здійснює моніторинг результатів, аналізує ефективність освітніх програм і впроваджує коригувальні управлінські рішення відповідно до принципів студентоцентризму, академічної доброчесності та безперервного вдосконалення;
- *механізм розподіленого лідерства*, який передбачає делегування повноважень і відповідальності на різні рівні управлінської структури ЗВО – від адміністрації, факультетів і кафедр до викладачів та органів студентського самоврядування [1]. Така модель управління, уможливлуючи залучення всіх суб'єктів освітнього процесу до прийняття рішень, зумовлює більш ефективне використання потенціалу академічної автономії;
- *інституційна комунікація та партнерство зі стейкхолдерами*: автономний університет має функціонувати як відкрита система, яка активно взаємодіє з роботодавцями, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та академічною спільнотою, що сприяє підвищенню практичної спрямованості навчання, розвитку міжнародної співпраці та зміцненню конкурентоспроможності закладу;
- *цифровізація управлінських процесів*, яка забезпечує прозорість управління, оперативність ухвалення рішень, розвиток

електронного врядування та підтримку сучасного цифрового освітнього середовища.

Водночас реалізація принципів академічної автономії в українських вишах супроводжується низкою системних викликів. Насамперед зберігається суперечність між задекларованою автономією та централізованими механізмами регулювання. Процедури ліцензування, акредитації, державного замовлення й рівень фінансування нерідко обмежують управлінську самостійність університетів навіть у тих питаннях, які формально належать до їхньої компетенції. Додатковою проблемою є недостатній досвід стратегічного управління в умовах автономного функціонування. Особливої гостроти ці виклики набули в умовах воєнного стану, що вимагає від ЗВО гнучких управлінських рішень і здатності швидко адаптуватися до кризових ситуацій.

Отже, академічна автономія закладу вищої освіти є багатовимірним управлінським феноменом, ефективна реалізація якого потребує не лише належного нормативно-правового забезпечення, а й цілісної системи інституційних механізмів, розвиненої управлінської культури та відповідальності вишу за якість освітньої діяльності. Поєднання цих складових є необхідною умовою формування дієвої моделі автономного університетського управління в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / за заг. ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 192 с.
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Телетова С. Г. Академічна автономія як фактор підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Консорціуми університетів: забезпечення сталого розвитку вищої освіти України та їх конкурентоспроможності* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції / ред. кол.: О. О. Дробахін (голова) та ін. Дніпро : ДНУ, 2020. С. 228–230. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/202/tezu.pdf>.

Варакіна Т.П.,

*викладач спецдисциплін вищої категорії
Відокремлений структурний підрозділ «Полтавський фаховий коледж
Національного університету харчових технологій»*

Решта Т.М.,

*викладач спецдисциплін вищої категорії
Відокремлений структурний підрозділ «Полтавський фаховий коледж
Національного університету харчових технологій»*

ПРОБЛЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ У ДИСТАНЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Глобальна цифровізація та безпекові виклики останніх років в Україні зумовили масовий перехід закладів освіти на дистанційну та змішану форми навчання. У цьому контексті традиційні підходи до моніторингу та оцінювання навчальних досягнень виявилися малоефективними або й зовсім непридатними. Проблема оцінювання в дистанційному середовищі є багатогранною: вона охоплює технічні, методичні, психологічні та етичні аспекти. Головне протиріччя полягає в тому, що система оцінювання має залишатися об'єктивною та надійною, водночас бути гнучкою та адаптивною до умов, у яких перебувають учасники освітнього процесу (відключення світла, повітряні тривоги, обмежений доступ до технічних засобів) [1, 3].

Однією з найгостріших проблем є забезпечення академічної доброчесності. Відсутність безпосереднього візуального контакту та контролю з боку вчителя створює умови для несамотійного виконання завдань. Використання сторонньої допомоги, пошукових систем та, останнім часом, інструментів штучного інтелекту стає нормою для частини здобувачів.

Іншим аспектом є технічна нерівність. Оцінка часто залежить не лише від знань учня, а й від якості інтернет-з'єднання або потужності комп'ютера. У ситуації, коли учень не встигає відправити тест через збій мережі, оцінка перестає бути мірилом його компетентності, стаючи випадковим чинником [2].

Також варто зазначити зміну психологічного стану суб'єктів освіти. Дистанційне оцінювання часто сприймається як більш стресове через дефіцит «живого» зворотного зв'язку, що призводить до зниження мотивації.

Для подолання цих викликів необхідний перехід від оцінювання результату навчання до оцінювання для навчання, тобто *формувального оцінювання*. Його мета – не зафіксувати кількість помилок, а допомогти учневі зрозуміти свій прогрес та зони росту [4].

Основними стратегіями в дистанційному форматі мають стати:



Сучасне освітнє середовище пропонує широкий спектр платформ: Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams. Проте ефективність оцінювання залежить від вибору конкретних сервісів для взаємодії:

- *LearningApps, Kahoot!, Quizizz* – для миттєвої перевірки знань у формі гри, що знижує рівень тривожності;
- *Padlet, Jamboard* – для візуалізації групової роботи та взаємооцінювання;
- *Canva, Prezi* – для створення творчих звітів та цифрових портфоліо.

Важливим є впровадження принципів цифрового етикету та чітких домовленостей щодо термінів (дедлайнів), які мають бути розумними та враховувати форс-мажорні обставини.

Поява генеративного штучного інтелекту (ChatGPT та інші) докорінно змінює підхід до домашніх завдань. Замість заборони використання ШІ, педагогам варто інтегрувати його в систему оцінювання. Наприклад, дати завдання згенерувати відповідь за допомогою ШІ та провести її критичний аналіз, знайти фактологічні помилки або доповнити власними аргументами. Це перетворює оцінювання на розвиток навичок критичного мислення.

Ефективна система оцінювання в дистанційному середовищі – це не лише набір цифрових інструментів, а насамперед нова філософія взаємодії між викладачем та студентом, між учителем та учнем. Вона має базуватися на довірі, прозорості та підтримці. Пріоритетом має стати якісний зворотний зв'язок, який мотивує до подальшого навчання, а не фіксує невдачу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку автоматизованих систем моніторингу, які б інтегрували елементи самооцінювання та дозволяли будувати індивідуальну освітню траєкторію для кожного здобувача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лист МОН № 1/9-249 від 14 травня 2020 року «Щодо організації поточного, семестрового контролю та атестації здобувачів освіти із застосуванням дистанційних технологій».
2. Матіяна Н., Лисенко Т., Дмитрієнко О. Сучасні моделі дистанційного навчання. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-84-95>
3. Наливайко О., Куцина К. Особливості оцінювання під час дистанційного навчання. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2021. № 1 (49). С. 35–41. URL: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2021-49-04>
4. Холод І. В., Лисенко Т. А., Штангрет Г. З. Оцінка успішності здобувачів вищої освіти у персоналізованому дистанційному навчанні. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7724398>

Вонсович І.С.,

*здобувач вищої освіти спеціальності 0045 Соціальна робота
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка*

Полянничко А.О.

*кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи і
менеджменту соціокультурної діяльності
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка*

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ З МОЛОДИМИ СІМ'ЯМИ В УКРАЇНІ

Актуальність вивчення питання управління соціальною роботою з молодими сім'ями зумовлена тим, що після лютого 2022 року в Україні суттєво змінились пріоритети соціальної роботи. Поряд із такими традиційними завданнями, як запобігання бідності, підтримка батьківства та профілактика сімейних криз, з'явилися принципово нові напрями соціальної роботи: допомога внутрішньо переміщеним молодим сім'ям, психологічна підтримка таких сімей у зв'язку з ПТСР, реінтеграція молодих сімей учасників бойових дій тощо. Управління всіма цими процесами вимагало оперативної перебудови координаційних механізмів між соціальними службами, органами місцевого самоврядування та волонтерськими організаціями. Відтак, соціальна робота з молодими сім'ями в умовах війни є актуальною та надзвичайно важливою, оскільки вона забезпечує не лише підтримку сімей в екстремальних обставинах, але й сприяє відновленню соціальної стабільності та зміцненню громад [2].

У соціальній роботі молода сім'я розглядається як подружжя, в якому вік чоловіка та дружини не перевищує 35 років, або неповна сім'я, в якій мати (батько) віком до 35 років [3]. Т. Алексеєнко вважає, що для характеристики молодої сім'ї найбільш суттєвими показниками є: молодий вік подружжя, наявність дітей та недовготривалість сімейного життя, що зумовлюють обмеженість сімейного і батьківського досвіду. Дослідник при вивченні даного поняття враховує вік дітей не до 5 років, а до їх вступу до школи, оскільки, за його думкою, саме з цього моменту розпочинається новий етап соціалізації сім'ї. Таким чином, Т. Алексеєнко визначає молоду сім'ю як сім'ю від першого шлюбу, де є діти дошкільного віку і вік батьків не перевищує 30 років [1].

Такі сім'ї, особливо сьогодні, перебувають в центрі уваги фахівців з соціальної роботи.

В Україні управління соціальною роботою з молодими сім'ями охоплює нормативно-правове регулювання, організаційні механізми та практичне надання послуг через мережу центрів соціальних служб. З одного боку, держава формує відповідне законодавче підґрунтя через Закон «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю»; з іншого боку, реальна ефективність системи залежить від конкретних можливостей місцевих громад і рівня фахової підготовки соціальних працівників [4].

Аналізуючи виклики воєнного часу для молодих сімей, можна виокремити три ключові проблеми. По-перше, різке роз'єднання подружніх пар через мобілізацію та вимушену еміграцію. По-друге, зростання кількості сімей, які потребують термінового переселення й комплексної підтримки на новому місці. По-третє, психологічне вигорання соціальних працівників, що безпосередньо позначається на якості управлінських рішень. Наприклад, у громадах Сумської, Харківської та Херсонської областей центри соціальних служб були змушені переводити роботу в онлайн форматі або ж тимчасово переміщуватись, що суттєво ускладнювало доступ до послуг для тих, хто залишився [4].

Оскільки молоді сім'ї в умовах воєнного стану одночасно стикаються з матеріальними труднощами, психологічними кризами та невизначеністю щодо майбутнього, управлінська модель соціальної роботи мусить виходити за рамки стандартної схеми «послуга – клієнт». Міжвідомча координація й залучення міжнародних партнерів стали не просто бажаними, а необхідними елементами системи.

Ми вважаємо, що без чіткого законодавчого закріплення пріоритетного статусу молоді сім'ї в умовах воєнного стану будь-які управлінські ініціативи залишатимуться частковими і не матимуть системного ефекту.

Отже, управління соціальною роботою з молодими сім'ями в Україні в умовах повномасштабної війни вимагає переосмислення організаційних підходів і нормативного забезпечення. Першочерговими напрямками мають стати міжвідомча взаємодія, соціально-психологічна реабілітація та цифровізація доступу до соціальних послуг. Перспективи розвитку системи нерозривно пов'язані з децентралізацією й активним залученням громадського сектору до надання підтримки молодим сім'ям.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко Т. Ф. Педагогічні проблеми молодії сім'ї. Навч. посібник. Т. Ф. Алексєєнко. К. : ІЗМН, 1997. 256 с.
2. Євдокимова І. А. Соціальна робота в Україні: тенденції розвитку й проблеми в довоєнний період та в умовах війни з Росією. СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. Ласкава М. В. Соціальна робота з молодими сім'ями в умовах війни : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 231 «Соціальна робота» / наук. керівник О. В. Краснокутський. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 64 с.
3. Сахарук Ю. Соціальна робота з вразливими групами населення в умовах воєнного стану. Соціальна робота та соціальна освіта. 2024. № 1(12). С. 48–54.
4. Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем. 2023. № 2.

Заєць С.В.

*директор, вчитель-дефектолог
Комунальний заклад «Новопразька спеціальна школа»
Кіровоградської обласної ради*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДІ СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні став серйозним викликом для всієї системи освіти, зокрема для закладів спеціальної освіти, де навчаються діти з особливими освітніми потребами. У кризових умовах особливої актуальності набуває антикризовий менеджмент, який спрямований на забезпечення безперервності освітнього процесу, психологічної безпеки учасників освітнього середовища та ефективного функціонування закладу освіти.

Заклади спеціальної освіти опинилися в умовах необхідності швидкого реагування на небезпеки, організації дистанційного або змішаного навчання, забезпечення психоемоційної підтримки дітей, педагогів і батьків. У зв'язку з цим керівник закладу має не лише виконувати адміністративні функції, а й бути кризовим менеджером, здатним приймати оперативні рішення, координувати роботу команди та підтримувати стабільність освітнього середовища.

Антикризовий менеджмент у сфері освіти розглядається як система управлінських заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування закладу освіти. В умовах воєнного стану кризові явища мають комплексний характер і охоплюють організаційні, психологічні, соціальні та безпекові аспекти.

Для закладів спеціальної освіти характерними є додаткові труднощі, пов'язані з необхідністю індивідуального підходу до дітей, потребою в корекційно-розвиткових заняттях, забезпеченні постійного психолого-педагогічного супроводу та створенні безпечного освітнього середовища. Багато здобувачів освіти пережили травматичний досвід, вимушене переселення, втрату звичного соціального середовища, що негативно впливає на їхній емоційний стан та навчальну діяльність. У таких умовах особлива роль належить керівнику закладу освіти. Сучасний директор спеціального закладу має забезпечувати ефективну організацію освітнього процесу навіть у кризових ситуаціях. Важливими складовими антикризового менеджменту є стратегічне планування, гнучкість управлінських рішень, командна взаємодія та психологічна підтримка колективу.

Одним із ключових напрямів антикризового управління є створення безпечного освітнього середовища. Це передбачає розроблення алгоритмів дій під час повітряної тривоги, організацію укриттів, проведення інструктажів з безпеки та формування навичок самозбереження у дітей. Для дітей з особливими освітніми потребами важливо адаптувати правила безпеки відповідно до їхніх психофізичних можливостей.

Не менш важливим напрямом є забезпечення психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу. У кризових умовах педагоги також перебувають у стані емоційного виснаження та професійного стресу. Саме тому адміністрація закладу має організовувати психологічний супровід працівників, проводити тренінги зі стресостійкості, профілактики емоційного вигорання та розвитку навичок саморегуляції.

Ефективний антикризовий менеджмент неможливий без командної взаємодії. У закладах спеціальної освіти важливу роль відіграє співпраця адміністрації, практичного психолога, соціального педагога, вчителів-дефектологів, логопедів, асистентів учителя та батьків. Командний підхід дозволяє оперативно реагувати на проблеми, забезпечувати комплексний супровід дитини та підтримувати стабільність освітнього процесу. Особливого значення набуває цифровізація управлінської діяльності. Використання онлайн-платформ, електронної документації, дистанційних форм комунікації дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу навіть за умов небезпеки. Разом із тим виникають нові

виклики: технічні труднощі, недостатній рівень цифрової компетентності окремих педагогів, перевантаження учасників освітнього процесу інформацією.

Однією з проблем антикризового менеджменту є недостатня готовність окремих закладів до роботи в екстремальних умовах. Це зумовлює необхідність удосконалення системи підготовки керівників закладів освіти, розвитку їхніх управлінських, комунікативних та лідерських компетентностей.

Перспективними напрямками вдосконалення антикризового менеджменту є:

- впровадження сучасних моделей кризового управління;
- розвиток психологічної служби закладу освіти;
- підвищення цифрової компетентності педагогів;
- зміцнення партнерської взаємодії між закладом освіти, батьками та громадою;
- створення програм психоемоційної підтримки дітей та працівників.

Отже, антикризовий менеджмент у закладі спеціальної освіти в умовах воєнного стану є важливою складовою ефективного функціонування освітньої установи. Сучасний керівник має забезпечувати не лише організацію навчального процесу, а й психологічну безпеку, стабільність та підтримку всіх учасників освітнього середовища. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності адміністрації швидко реагувати на виклики, організовувати командну взаємодію та впроваджувати інноваційні управлінські рішення. Особливого значення набуває створення безпечного та інклюзивного освітнього простору, орієнтованого на потреби дітей з особливими освітніми потребами.

Удосконалення антикризового менеджменту в системі спеціальної освіти сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, психологічної стійкості учасників освітнього процесу та забезпеченню стабільного розвитку закладів освіти навіть у кризових умовах.

Цзоу Руовей
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя*

ДИДАКТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПСИХОЛОГО- ПЕДАГОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Сучасний етап реформування системи освіти України характеризується підвищенням вимог до професійної підготовки керівників закладів освіти, здатних ефективно діяти в умовах динамічних суспільних змін, цифровізації та інноваційного розвитку освітнього простору. Управлінська діяльність дедалі більше потребує вміння аналізувати педагогічні явища, прогнозувати результати освітніх процесів, здійснювати моніторинг якості освіти та впроваджувати інновації в практику. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває проблема формування дослідницької компетентності майбутніх керівників закладів освіти в умовах їх професійної підготовки.

Аналіз сучасних наукових розвідок засвідчує неоднозначність підходів щодо трактування сутності поняття «дослідницька компетентність». Так, Л. Карпова пропонує розглядати його як «інтегровану особистісно професійну якість, що відображає мотивацію до наукового пошуку, рівень володіння методологією здійснення дослідження у практичній площині, сформованість особистісно-значущих якостей» [2].

Цієї ж позиції дотримується О. Норкіна, зазначаючи, що дослідницька компетентність є інтегративною якістю педагога, що «характеризується вмотивованістю та ціннісним ставленням учителя до дослідницької діяльності, цілісною системою необхідних для цього знань, умінь, навичок, особистісних якостей, що відображається у готовності й здатності здійснювати власну дослідницьку діяльність задля підвищення якості математичної освіти учнів [3].

Нам імпонує визначення дослідницької компетентності, запропоноване Н. Бобрич, яка трактує даний феномен як «набуту, тобто

сформовану у процесі професійної підготовки здатність майбутнього педагога застосовувати науково-дослідницькі методи в педагогічній діяльності з метою вдосконалення освітнього процесу, розв'язання різних складних (інколи й непередбачуваних) педагогічних проблем і впровадження інновацій, а також задля професійного самовдосконалення [1, с. 33].

Узагальнюючи визначення науковців, можемо стверджувати, що дослідницька компетентність керівника закладу освіти є важливою складовою його професійної компетентності, яка передбачає здатність здійснювати науковий пошук, аналізувати й узагальнювати інформацію, критично оцінювати результати дослідження та використовувати їх для прийняття ефективних управлінських рішень.

У ході наукового пошуку з'ясовано, що значний потенціал для розвитку дослідницької компетентності майбутніх керівників закладів освіти мають психолого-педагогічні дисципліни, у процесі вивчення яких студенти оволодівають основами наукового пізнання, методами збору та аналізу інформації, навичками прогнозування й оцінювання результатів освітньої діяльності.

Вивчення навчального плану підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності А1 Освітні науки у Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя дозволило окреслити сукупність освітніх компонентів, спрямованих на розвиток дослідницьких умінь, аналітичного мислення та готовності майбутніх керівників до науково-пошукової діяльності. Зокрема, це обов'язковий для вивчення освітній компонент «Методологія та організація наукових досліджень у сфері освіти», метою якого є формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про сутність науково-педагогічного дослідження, логіку його побудови та основні етапи здійснення, а також оволодіння комплексом методологічних знань щодо змісту, функцій, принципів і особливостей організації дослідницької діяльності. Зважаючи на те, що всі здобувачі освіти виконують магістерські дослідження, зазначений освітній компонент виступає важливим засобом практичного застосування сформованих дослідницьких знань, умінь і навичок. Обравши тему наукового пошуку, студент у процесі опанування дисципліни отримує можливість ґрунтовно проаналізувати теоретичні засади визначеної проблематики, обрати адекватні

емпіричні методи дослідження, розробити необхідний діагностичний інструментарій та апробувати його під час проходження управлінської практики. Безпосереднє дослідження конкретної педагогічної проблеми в умовах закладу освіти сприяє поєднанню теоретичної підготовки з практичною діяльністю, що забезпечує ефективніше формування дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти [4].

Вагомий потенціал у контексті формування дослідницької компетентності майбутніх керівників закладів освіти має навчальна дисципліна «Методологія розробки та керівництва проектами». У процесі вивчення дисципліни здобувачі освіти набувають умінь визначати актуальні проблеми, формулювати мету й завдання дослідження, здійснювати пошук та аналіз наукової інформації, обґрунтовувати шляхи розв'язання поставлених завдань і прогнозувати очікувані результати. Особливе значення освітній компонент має для розвитку навичок аналітичного мислення, планування, організації та оцінювання результатів проектної діяльності. Робота над освітніми й управлінськими проектами сприяє формуванню здатності застосовувати методи наукового пізнання у практичній діяльності, здійснювати моніторинг ефективності реалізованих заходів, інтерпретувати отримані результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, у процесі опанування дисципліни здобувачі освіти розвивають уміння працювати з інформаційними джерелами, здійснювати критичний аналіз даних, презентувати результати власних досліджень і проєктів, що є важливими складниками дослідницької компетентності. Практико-орієнтований характер освітнього компонента забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичного досвіду, сприяючи формуванню готовності майбутніх керівників закладів освіти до інноваційної та дослідницької діяльності [4].

Отже, психолого-педагогічні дисципліни мають значний дидактичний потенціал щодо формування в майбутніх управлінців освіти дослідницьких умінь і навичок, адже саме вони забезпечують розвиток критичного мислення, педагогічної рефлексії, аналітичних здібностей та готовності до наукового пошуку. У сучасних умовах професійна підготовка керівника закладу освіти має орієнтуватися не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування здатності до самостійної дослідницької діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобрич Н.В. Специфіка формування дослідницької компетентності студентів-бакалаврів спеціальності 012 Дошкільна освіта. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2025. Вип. 2. С. 31-38. DOI <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2025.2.5>
2. Карпова Л. Дослідницька компетентність вчителя нової української школи. *Молодь і ринок*. 2019. №1 (168). С. 85-89. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/158531/157886>
3. Норкіна О. В. Розвиток дослідницької компетентності вчителів математики засобами інформаційно-комунікативних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Умань, 2017. 20 с.
4. Управління закладом освіти : Освітньо-професійна програма з підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2025. URL: <file:///D:/Doc/Downloads/2025%20%D0%9E%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf>

Качмар О.В.

док. філософ. наук, професор

Навчально-науковий інститут мистецтв

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Гаврилюк І.М.

магістр I курсу ОП «Менеджмент соціокультурних проєктів і креативних індустрій»

Навчально-науковий інститут мистецтв

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

м. Івано-Франківськ

РОЛЬ ПРИВАТНИХ МУЗЕЇВ У ЗБЕРЕЖЕННІ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ. ІНТЕРАКТИВНИЙ МУЗЕЙ ЛИЦАРСТВА В МІСТІ НАДВІРНА ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ

У сучасних умовах роль приватних ініціатив у культурній галузі постійно зростає. Приватні музеї, створені завдяки особистим колекціям, меценатській підтримці чи прагненню зберегти місцеву історію, вирізняються більшою свободою у виборі тематики та форматів діяльності. Вони не лише популяризують культуру, а й виконують важливу освітню місію, залучаючи громади до процесу збереження й розвитку культурної спадщини. Такі заклади нерідко стають осередками громадської активності, стимулюючи розвиток туризму та місцевої економіки [5; с.45]. Окрім цього, приватні музеї пропонують альтернативне бачення збереження історичної пам'яті, відображаючи індивідуальні погляди своїх засновників і враховуючи

особливості конкретних регіонів.

Приватні музеї формують альтернативний культурний простір, що доповнює державну систему збереження спадщини. Вони здатні представляти індивідуальний або нетрадиційний погляд на історію та культуру, що сприяє різноманітності культурного середовища. Прикладом такого музею на Івано-Франківщині є Інтерактивний Музей лицарства, що знаходиться в місті Надвірна, заснований в жовтні 2023 року Ігорем Гаврилюком, це перший приватний «Інтерактивний музей лицарства».

У діяльності музею особливе місце посідає відтворення локальних легенд і образів історичних постатей, що реалізується через інтерактивні форми екскурсійної роботи. Під час екскурсій відвідувачі різних вікових категорій мають можливість перевтілюватися в історичних персонажів – варягів, мольфарів, козаків, турків, опришків та представників єврейської громади [1]. З метою забезпечення ефекту «живої історії» учасникам дозволяється під наглядом працівників музею взаємодіяти з окремими експонатами та використовувати елементи історичного спорядження для фотозйомки, зокрема шоломи, щити та мечі.

Важливим складником музейної діяльності є залучення відвідувачів до творчої активності. У межах екскурсій проводяться групові завдання, конкурси та інтерактивні ігри, серед яких «Портрет дами» та «Комплімент». Такий підхід ґрунтується на історичному уявленні про лицаря як особу, яка повинна була не лише володіти військовими навичками, а й демонструвати освіченість, мистецькі здібності та знання етикету.

Одним із центральних елементів екскурсій є реконструкція посвяти в лицарі. До участі запрошується відвідувач, який приміряє лицарські обладунки, тоді як екскурсовод висвітлює особливості підготовки до лицарства, систему моральних цінностей і вимог до лицарської поведінки. Завершальним етапом стає церемонія посвяти – «аколада» [2].

Кожен відвідувач Інтерактивного музею лицарства, незалежно від віку, має можливість випробувати свої навички стрільби з лука у спеціально обладнаному лучному тирі. Така діяльність сприяє не лише розважальному компоненту, а й формуванню практичного уявлення про військову культуру середньовіччя.

Суттєве значення у функціонуванні музею має музейна педагогіка. Однією з найбільш популярних програм серед учнівської молоді є інтерактивна екскурсія на тему роману Вальтера Скотта «Айвенго». Програма спрямована на ознайомлення учнів із суспільним і культурним життям середньовічної Європи. В екскурсію інтегровані елементи рольової гри, під час якої учасники виконують ролі персонажів твору – Айвенго, Леді Ровени, Чорного лицаря, Робіна Гуда, Ребекки та Бріана де Буа-Гільбера. Учасники розігрують окремі сцени роману, виконують тематичні завдання та взаємодіють між собою, що сприяє глибшому розумінню характерів героїв і культурно-історичного контексту епохи.

Інтерактивна екскурсія-гра «Як стати лицарем» орієнтована переважно на учнів молодших класів і спрямована на популяризацію знань про середньовічну історію та культуру. Завдяки ігровим методам учасники отримують можливість ознайомитися з особливостями побуту, звичаїв, моральних принципів та ідеалів середньовічного суспільства, а також відчувати себе частиною історичного середовища.

Після завершення екскурсійної програми на території музею відвідувачам пропонуються традиційні напої: узвар або карпатський трав'яний чай для дітей, а також глінтвейн для дорослих. Окрім того, екскурсійним групам рекомендується продовжити ознайомлення із середньовічною спадщиною регіону шляхом відвідування замку Краснодарів та Пнівського замку [4].

Загалом застосування інтерактивних форм роботи та методів «живої історії» сприяє формуванню позитивного досвіду вивчення історії, підвищує інтерес до історико-культурної спадщини серед дітей, молоді та дорослих, а також стимулює пізнавальну активність відвідувачів.

Створений Ігорем Гаврилюком простір є прикладом сучасного інтерактивного музею, у якому поєднуються елементи театралізованої екскурсії, історичної реконструкції та освітньо-педагогічної діяльності. Відвідувачі мають можливість безпосередньо взаємодіяти з артефактами, приміряти лицарські обладунки, брати участь у лицарських обрядах та випробовувати навички стрільби з лука, що забезпечує комплексне занурення в атмосферу середньовічної культури.

У підсумку зазначимо, що Інтерактивний Музей лицарства відіграє важливу роль у формуванні локальної ідентичності, оскільки популяризує історію, легенди та культурні традиції регіону, залучаючи місцеву громаду до процесу збереження історичної пам'яті. Завдяки інтерактивним формам діяльності музеїв сприяє підвищенню інтересу до локальної спадщини серед дітей, молоді та дорослих, формуючи відчуття причетності до історії рідного краю. Перевагою приватного музею над державним є його більша гнучкість у виборі форматів роботи, можливість швидкого впровадження інноваційних методів та створення неформального середовища для взаємодії з відвідувачами. Крім того, приватні музеї часто пропонують більш персоналізований підхід до презентації експозицій, відображаючи авторське бачення засновника та специфіку місцевої культурної традиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтерактивний музей лицарства Ігоря Гаврилюка [Електронний ресурс] // Facebook. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/lytsarstvo> – Назва з екрана.
2. Портал «Музейний простір України» [Електронний ресурс] // Prostir.Museum. – Режим доступу: <https://prostir.museum/> – Назва з екрана.
3. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mcip.gov.ua/> – Назва з екрана.
4. ZAXID.NET: новини культури та суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zaxid.net/>
5. Пархоменко І. В. Інтерактивні практики в сучасній музейній педагогіці України. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2020. Вип. 58.
6. С. 45–53. – Режим доступу: <http://v-khsac.in.ua/article/view/2020-58-parhomenko>

Васюк Анна

*Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

У сучасних умовах проблема цифровізації стала невід'ємною складовою практично всіх сфер суспільного життя, зокрема й освітньої галузі. Вона відкриває можливості для підвищення доступності освітнього процесу, його інтерактивності та орієнтації на індивідуальні потреби здобувачів освіти. Особливої актуальності зазначена проблема набула в період пандемії COVID-19, коли

традиційна модель навчання зіткнулася з необхідністю оперативного переходу до дистанційних форматів [1, с. 1507].

Воєнні конфлікти суттєво позначаються на різних сферах життя дітей, у тому числі й на освітньому процесі. Особливість організації навчання учнів молодшого шкільного віку в умовах війни полягає в тому, що діти цієї вікової категорії потребують підвищеної уваги, підтримки та турботи. Для них школа виступає одним із ключових елементів стабільності, де забезпечується не лише навчання, а й соціалізація, комунікація та емоційна підтримка. Саме тому особливо важливо створити максимально комфортні умови для здобуття освіти, навіть у форматі дистанційного навчання.

На сучасному етапі цифрові технології стали невід'ємною складовою освітнього процесу в початковій школі. Сьогодні вже недоцільно розглядати школу виключно як середовище передачі знань. У ХХІ столітті успішна життєва реалізація людини вимагає розвитку численних навичок і компетентностей, серед яких особливого значення набувають здатність до самостійного орієнтування в різноманітних інформаційних потоках, уміння вирішувати складні завдання, аналізувати різні ситуації, особливо кризові, та знаходити результативні способи їх вирішення. До категорії цифрових технологій можна віднести електронні підручники, онлайн-платформи, інтерактивні дошки, відеоуроки, аудіокниги, навчальні комп'ютерні ігри, а також спеціалізовані програми для вивчення математики й мов. Використання таких технологій сприяє формуванню більш динамічного, сучасного та привабливого освітнього середовища, яке стимулює інтерес учнів до навчальної діяльності та посилює їхню мотивацію.

Цифрові технології можуть виступати важливим засобом забезпечення безперервності та належної якості освітнього процесу для учнів початкової школи в умовах війни, однак їх результативне застосування потребує подолання низки проблем. Зокрема, важливими залишаються питання створення відповідної технічної бази та забезпечення повноцінного доступу до цифрових ресурсів.

Беззаперечним є той факт, що цифрова трансформація освіти набуває особливої ваги в умовах воєнних загроз. Освітній процес у багатьох випадках реалізується дистанційно, тому система навчання повинна базуватися на ефективному технологічному інструментарії, що дозволить мінімізувати ризики переривання освітнього процесу

та забезпечити його безперервність [2, с. 111].

Станом на сьогодні цифрові технології стали важливим і необхідним елементом організації освітнього процесу в початковій школі, оскільки вони сприяють підвищенню якості навчання, роблять його більш доступним, сучасним та цікавим для учнів. Крім того, використання цифрових технологій дає змогу вирішувати низку важливих завдань, серед яких підвищення інтенсивності навчального процесу, зростання навчальної мотивації школярів, а також здійснення моніторингу їхніх досягнень і труднощів у навчанні.

Серед найбільш поширених цифрових ресурсів, які посідають важливе місце в організації дистанційного навчання учнів початкових класів, можна виокремити Microsoft Teams, Google Classroom, Google Meet, Zoom та Smart Kids. Кожен із зазначених цифрових ресурсів має власні функціональні особливості, які педагогам доцільно враховувати для забезпечення максимально ефективної організації освітнього процесу. В умовах широкомасштабної військової агресії впровадження цифрових технологій у сферу освіти може супроводжуватися низкою труднощів, зокрема перебоями в роботі мережі Інтернет, погіршенням якості зв'язку та іншими проблемами, пов'язаними з руйнуванням або пошкодженням загальної інфраструктури держави. У зв'язку з цим для ефективного впровадження цифрових технологій у навчальний процес початкової школи в умовах воєнного стану необхідно приділяти значну увагу покращенню інфраструктури та забезпеченню стабільного функціонування мережі. Не менш важливим аспектом є забезпечення належного рівня цифрової грамотності як педагогічних працівників, так і учнів, оскільки це є однією з ключових умов ефективного використання цифрових технологій в освітньому процесі. Цифрова компетентність учасників освітнього процесу початкової школи передбачає наявність відповідних знань, умінь і практичних навичок щодо застосування різноманітних цифрових інструментів.

Суттєве значення для організації освітнього процесу учнів початкової школи має також забезпечення їхньої безпеки та захисту персональних даних під час використання цифрових технологій, адже саме ці аспекти можуть значною мірою впливати на ефективність впровадження онлайн-сервісів у навчальний процес [4].

Виклики, які постали перед сучасною українською освітою загалом і початковою ланкою освіти зокрема, обумовлюють необхідність суттєвого переосмислення та оновлення підходів до організації освітнього процесу [3, с. 68].

Таким чином, цифровізація освіти є ключовим чинником модернізації сучасного освітнього процесу, особливо в умовах воєнних викликів, оскільки забезпечує його безперервність, доступність і підвищення якості навчання. Водночас ефективне впровадження цифрових технологій у початковій школі потребує розвитку технічної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності учасників освітнього процесу та гарантування безпеки даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аршава О. О., Дейнега О. А., Панченко А. С., Жовтоніжко І. М. Цифрові технології в освіті: виклики, можливості, досвід впровадження. Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). № 7(47) 2025. С. 1505–1517.
2. Ваколюк, А., Шалівська, Ю., Поліщук, І. (2025). Інтеграція цифрових технологій в освітній процес. Педагогічна наука і освіта XXI століття, 4, 111-122.
3. Існюк, К. О. (2023). Упровадження цифрових технологій в освітній процес ЗДО. Імідж сучасного педагога, (1(208), 68–70.
4. Качмар, О. В., Барило, С. Б., Зінькова, І. І. (2023). Цифрові технології в освітньому процесі початкової школи в реаліях масштабної військової агресії. Академічні візії, (19). Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/336>.

Рябовол Л. Т.

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри Воєнної Академії імені Євгенія Березняка,
м. Київ, Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ЯК ПРИНЦИП ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВВНЗ

В умовах повномасштабної збройної агресії рф проти України проблема забезпечення якості військової освіти є надзвичайно актуальною. Результати її розробки у своїх працях виклали А. Зельницький (якість вищої військової освіти як результат функціонування педагогічної системи ВВНЗ; теоретичні основи і практичні рекомендації щодо моніторингу системи забезпечення якості вищої військової освіти та освітньої діяльності), В. Карпенко (показники якості професійної військової освіти), О. Мітягін (система

забезпечення якості військової освіти в Україні), В. Рахманов, А. Слюсаренко, В. Телелим (категоріально-понятійний апарат у сфері забезпечення якості професійної військової освіти в Україні) та інші. Методологічні й нормативні засади, особливості та умови розвитку системи внутрішнього забезпечення якості у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) досліджували В. Кравець, М. Медвідь, Ю. Медвідь, М. Ктіторов; взаємозв'язок креативності викладача ВВНЗ з якістю підготовки майбутніх офіцерів – В. Клішин, В. Овчаренко та ін.

Аналіз Положення про особливості організації освітнього процесу у ВВНЗ МОУ, ВВП ЗВО, ЗФПО [3], зокрема змісту розділу VII «Забезпечення якості військової освіти» дав підстави вивчати забезпечення якості військової освіти як феномен, складну систему, що реалізується на різних рівнях організації.

У широкому розумінні такої системи її компонентами є:

- 1) мета функціонування системи забезпечення якості військової освіти (СЗЯВО) – гарантоване забезпечення компетентностей і досягнення здобувачами військової освіти запланованих результатів навчання (РН) відповідно до стандартів освіти та професійних стандартів військового фахівця ЗСУ;
- 2) суб'єкти: органи управління військовою освітою, відповідні структурні підрозділи ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО; здобувачі військової освіти;
- 3) зміст діяльності суб'єктів, зокрема змістом діяльності суб'єктів першої групи є забезпечення умов (кадрових, нормативно-правових, навчально-методичних, інформаційних, матеріально-технічних, фінансово-економічних, морально-етичних, психолого-педагогічних, побутових, естетичних тощо) здійснення освітньої діяльності та постійне їх підтримання усіма учасниками освітнього процесу в належному стані;
- 4) результат функціонування цієї системи – забезпечення якості військової освіти, насамперед досягнення здобувачами запланованих РН.

На загальному рівні структуру СЗЯВО можна також розглядати як сукупність двох її підсистем, органічно взаємопов'язаних та взаємообумовлених: системи внутрішнього забезпечення якості військової освіти (СВЗЯВО); системи зовнішнього забезпечення якості військової освіти та якості освітньої діяльності у ВВНЗ, ВВП

ЗВО, ЗФПВО, що означає та передбачає проведення оцінювання цих закладів визначеними органами управління та установами.

СВЗЯВО функціонує на рівні кожного окремого ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО. У Положенні про особливості організації освітнього процесу у ВВНЗ МОУ, ВВП ЗВО, ЗФПО така система розглядається як сукупність: суб'єктів освітньої діяльності (керівний склад, науково-педагогічні (педагогічні), наукові працівники, інструкторський, інженерно-технічний склад, здобувачі освіти ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО та представники замовників); об'єктів якості (якість освіти вступників до ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО, якість навчальних досягнень здобувачів освіти, якість готовності випускників до здійснення професійної діяльності, якість умов, створених для навчання здобувачів освіти, якість умов, створених для роботи постійного складу); інструментів/ методів впливу/ вимірювання якості освіти та якості освітньої діяльності у закладі освіти. На рівні закладу освіти СВЗЯВО позиціонується як єдність цільових настанов, принципів і підходів до формування у ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО власної стратегії та процедур забезпечення якості військової освіти, механізмів забезпечення академічної доброчесності, моніторингу ефективності професійної підготовки військових фахівців, впровадження заходів щодо постійного підвищення якості освітнього процесу та РН [3].

Важливий критерій оцінювання ефективності СВЗЯВО – наявність циклу зміни статусу стейкголдера «здобувач освіти – випускник – представник роботодавця (замовник) – науково-педагогічний працівник» та налагодження системи зворотного зв'язку між ВВНЗ, розробниками освітніх програм та стейкгольдерами [1, с. 21]. В контексті функціонування СВЗЯВО актуальним є питання формування стратегії розвитку, місії та візії ВВНЗ на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, зокрема за складовими DOTMLPFI (Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability), що використовується в керівних документах НАТО для характеристики напрямів розвитку спроможностей і оборонних потенціалів.

На увагу заслуговує думка Ю. Медвідь, що якість освіти у ВВНЗ узалежнюється також від рівня наукової активності викладачів. Так, систематична наукова робота не лише підвищує їх кваліфікацію, а й сприяє формуванню нової генерації військових фахівців з аналітичним мисленням та високим рівнем професійної компетентності,

вважає вчена [2, с. 26].

Загалом, забезпечення якості освіти у ВВНЗ є одним з принципів освітньої діяльності та організації освітнього процесу у закладах освіти сектору оборони.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медвідь М. М., Медвідь Ю. І., Ктіторов М. О. Система внутрішнього забезпечення якості вищого військового навчального закладу: особливості, умови розвитку : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. М. Медвідя. Київ: КІ НГУ, 2023. 107 с.
2. Медвідь Ю. І. Виявлення залежності якості освіти ВВНЗ від його наукової діяльності. *Проблеми правоохоронної та освітньої діяльності*. 2025. № 2. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.59226/3041-1971.2.2025.23-28>
3. Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої освіти : Міноборони України; наказ від 15.02.2024 № 120. URL: <https://surl.li/pzglcz> (дата звернення: 25.05.2026)

Тищенко Анастасія

*здобувачка магістерського рівня освіти
за спеціальністю С 4 Психологія Комунального закладу
«Харківська гуманітарно-педагогічна академія»
Харківської обласної ради*

Красіна Ганна

*доктор філософії з освітніх, педагогічних наук, старший викладач
кафедри педагогіки, психології, початкової освіти
та освітнього менеджменту Комунального закладу
«Харківська гуманітарно-педагогічна академія»
Харківської обласної ради*

ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗ

Сучасні геополітичні виклики, спричинені повномасштабними військовими діями на території України, призвели до масового вимушеного переміщення населення як усередині країни, так і за її межами. Серед різних соціально-демографічних груп особливо вразливими є змушено переміщена молодь. Період молодості – це час активного формування особистісної ідентичності, професійного самовизначення та побудови життєвих планів. Раптовий розрив звичних соціальних зв'язків, втрата попереднього соціального оточення, необхідність адаптації до нових умов життя та постійний стрес суттєво ускладнюють нормальний психологічний розвиток молодої людини.

У таких умовах особливої наукової уваги набуває вивчення внутрішніх психологічних ресурсів, які допомагають молодим людям не тільки протистояти негативному впливу середовища, а й успішно адаптуватися та інтегруватися в новий соціокультурний простір. Одним із найважливіших таких ресурсів є емоційна стійкість.

У сучасній психологічній науці емоційна стійкість визначається як складна інтегративна властивість особистості, що характеризується такою взаємодією емоційних, волевих, інтелектуальних та мотиваційних компонентів психіки, яка забезпечує успішне досягнення цілей діяльності в напруженій, кризовій або емоціогенній ситуації. Це не просто відсутність реакції на подразники (емоційна ригідність), а здатність психіки динамічно відновлювати баланс, гнучко адаптуватися до змін, трансформувати негативні переживання у конструктивну поведінку та підтримувати когнітивну продуктивність, незважаючи на дистрес. Особливістю цього стану є збереження цілеспрямованості дій та запобігання психоемоційному виснаженню особистості.

Історія дослідження емоційної стійкості бере свій початок з першої половини XX століття. Перші фундаментальні кроки у розумінні стійкості як здатності зберігати цілісність діяльності під впливом афектів були зроблені в межах концепцій стресу та адаптації. У другій половині XX століття фокус змістився на когнітивні чинники – Я. Рейковський описав емоційну стійкість як здатність емоційно збудженої людини зберігати контроль над процесом виконання дій.

Нова сторінка в історії дослідження стійкості відкрилася наприкінці XX – на початку XXI століття через призму гуманістичної та позитивної психології, де акцент перемістився з лікування патологій на пошук внутрішніх сил людини. У західній науковій школі було доведено, що емоційна стійкість – це природна здатність людської психіки до самовідновлення, яку можна розвивати. Люди, які пережили важкі травми чи катастрофи, у більшості випадків демонструють здатність стабілізувати свій емоційний фон протягом короткого часу завдяки гнучким когнітивним стратегіям і соціальній підтримці. Це спростовує старе уявлення про неминуче психологічне руйнування особистості після пережитої кризи.

Сьогодні в Україні феномен емоційної стійкості здобувачів освіти всебічно досліджується провідними науковими інституціями

– зокрема, в Інституті психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Вітчизняні фахівці, такі як О. М. Кокун, розглядають емоційну стійкість не просто як статичну характеристику нервової системи, а як динамічний процес адаптації внутрішньо переміщених осіб та студентської молоді до умов хронічної воєнної загрози. Дослідження фокусуються на розробці конкретних методичних рекомендацій для вищої школи, спрямованих на активацію копінг-стратегій, які допомагають студентам підтримувати здатність ефективно вчитися, попри руйнацію звичного життєвого простору.

Дослідники емпірично доводять наявність прямого зв'язку між рівнем емоційної стійкості та успішністю соціально-психологічної інтеграції студентів у нових громадах. У роботах емоційна стійкість розглядається через трикомпонентну структуру (когнітивний, емоційно-вольовий, поведінковий рівні). Також емоційна стійкість визначається як базовий маркер, що прогнозує, чи піде людина шляхом конструктивної адаптації, чи впаде у стан тривалої психологічної дезадаптації та відчуження.

У контексті безпосереднього подолання освітніх криз емоційна стійкість стає центральним об'єктом вивчення на перетині педагогічної та кризової психології. Сучасні дослідження підтверджують, що тривалий стрес, викликаний бойовими діями та переміщенням, послаблює навчальну мотивацію студентів. А саме через специфічні емоційні реакції: страх, невизначеність, тривожність та апатію. У сучасних умовах дослідники звертають увагу на те, що заклади вищої освіти мають створювати сприятливе психологічне середовище для студентів. Йдеться про впровадження таких підходів до навчання, які допомагають молоді краще справлятися зі стресом і емоційним напруженням. Зокрема, під час освітнього процесу можуть використовуватися прості техніки емоційної саморегуляції – дихальні вправи, методи заземлення та інші способи зниження тривожності. Це допомагає студентам зберігати емоційну рівновагу, продовжувати навчання та відчувати більший контроль над власним життям.

Отже, в умовах сучасних криз емоційна стійкість є важливою складовою успішної адаптації здобувачів освіти. Саме вона допомагає молоді підтримувати психічне здоров'я, легше долати наслідки стресу та зберігати здатність до навчання й особистісного розвитку. Тому важливо, щоб у закладах освіти студенти мали доступ

до психологічної підтримки та безпечного освітнього середовища. Це сприятиме не лише благополуччю молоді, а й подальшому відновленню українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзвоник Г. П. Роль емоційної стійкості в професійному самоздійсненні фахівця. Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2016. Т. V, вип. 16. С. 25–32.
2. Емоційна стійкість здобувачів освіти в умовах війни як проблема вищої школи. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2022. Вип. 2 (51). С. 88–93.
3. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Особливості підтримки психологічної стійкості та адаптації внутрішньо переміщених осіб : метод. посіб. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 120 с.
4. Павлов Ю. Актуальні аспекти психологічної стійкості студентів з числа внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану. Філософсько-психологічні примітки. 2025. № 58. С. 140–147.
5. Султанова І. В. Огляд основних груп чинників емоційної стійкості особистості. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія». 2020. Вип. 68. С. 41–48.

Захарова Ірина

*Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка*

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ВІД СТРАТЕГІЇ ЗАБОРОНИ ДО ЕТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті проаналізовано ключові виклики, які постають перед системою вищої освіти у зв'язку зі стрімким розвитком технологій генеративного штучного інтелекту (ШІ). Розглянуто кризу традиційних форм контролю знань та обмеженість існуючих інструментів виявлення плагіату в роботах, створених нейромережами. Автор пропонує змістити акцент із політики тотальної заборони ШІ на стратегію його етичної інтеграції в освітній процес.

Особливу увагу приділено розробці «стійких до ШІ» (AI-resilient) навчальних завдань, що базуються на персоналізації досвіду, контекстуалізації знань та оцінюванні етапів навчальної діяльності, а не лише фінального результату. Висвітлено роль критичного мислення як ключового компонента нової моделі академічної доброчесності. Результати дослідження можуть бути використані викладачами вищої школи для оновлення методичного інструментарію та розробки внутрішніх стратегій академічної етики.

Ключові слова: штучний інтелект в освіті, академічна доброчесність, вища школа, генеративні моделі, методи оцінювання, цифрова трансформація освіти, критичне мислення.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку вищої школи характеризується глибокою інтеграцією генеративного штучного інтелекту (ШІ) в усі ланки освітнього процесу. Якщо ще кілька років

тому академічна спільнота дискутувала щодо доцільності використання нейромереж, то у 2026 році це питання перейшло в площину стратегічного управління та етичного регулювання. Швидка еволюція мультимодальних моделей зробила традиційні форми контролю, такі як письмові есе, звіти та стандартні кваліфікаційні роботи, вразливими до автоматизації, що поставило під загрозу класичне розуміння академічної доброчесності.

Проблема полягає в тому, що розрив між технологічними можливостями студентів та методичним інструментарієм викладачів продовжує зростати. Спроби вирішити питання через просту заборону або використання детекторів ШІ виявилися малоефективними та такими, що підривають довіру в системі «викладач - студент». Натомість виникає потреба в оновленні концепції академічної етики, де ШІ розглядається не як загроза, а як когнітивний асистент, використання якого вимагає чіткої регламентації та нових підходів до оцінювання.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення методичних засад викладання у вищій школі для забезпечення об'єктивності результатів навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема академічної доброчесності в умовах розповсюдження генеративного штучного інтелекту (ГШІ) стала предметом інтенсивних дискусій у працях провідних науковців та у звітах міжнародних організацій (ЮНЕСКО, Європейська Комісія) протягом 2024–2026 років. Аналіз поточної літератури дозволяє виділити три ключові напрями досліджень.

1. Криза інструментального контролю та неефективність детекції

Дослідження 2025–2026 років (зокрема публікації у MDPI та ResearchGate) демонструють, що надія на технічні засоби виявлення ШІ-контенту не виправдала себе. Науковці (Bearman et al., 2024; Vercoe, 2026) наголошують, що детектори базуються на ймовірнісних оцінках, які часто дають хибнопозитивні результати, особливо щодо робіт студентів, для яких мова навчання не є рідною (ESL students). Це призвело до того, що провідні університети світу у 2025 році почали офіційно відмовлятися від використання «відсотків ШІ» як єдиної підстави для звинувачень у плагіаті.

2. Перехід від «оцінювання продукту» до «оцінювання процесу»

У звітах ЮНЕСКО (2025) та дослідженнях сектору вищої освіти (НЕА, 2025) підкреслюється фундаментальна зміна парадигми. Оскільки 82% студентів (за даними змішаних досліджень 2025 року) використовують ШІ як когнітивний асистент для структурування думок, науковці пропонують фокусуватися на автентичному оцінюванні. Це означає перевірку не фінального тексту, а етапів його створення: від перших чернеток та логічних схем до усного захисту концепції.

3. Концепція ШІ-грамотності (AI Literacy) як складової доброчесності

Публікації останнього року (наприклад, у *Frontiers in Education*, 2026) вводять поняття «етичної ко-креації» (human-machine co-creation). Замість того, щоб визначати використання ШІ як апріорне порушення, дослідники (McDonald et al., 2025) пропонують навчати студентів прозоро зазначати роль алгоритмів у своїй роботі. Це узгоджується з нормами EU AI Act, який у 2026 році став повноцінною правовою рамкою, що вимагає прозорості та людського контролю над високоризиковими системами ШІ.

Попри значну кількість теоретичних напрацювань, залишається недостатньо вивченим питання практичної трансформації навчальних програм під конкретні дисципліни. Більшість публікацій мають загальнопедагогічний характер, тоді як викладачі-практики потребують галузевих методик (наприклад, для природничих чи гуманітарних наук окремо).

Метою статті є аналіз дієвих стратегій адаптації освітнього процесу до можливостей сучасного ШІ, які б дозволили зберегти принципи чесності та сприяли розвитку критичного мислення майбутніх фахівців.

Основна частина. Традиційна модель оцінювання, що базується на фінальному письмовому продукті, у 2026 році вичерпала свій ресурс. Для забезпечення академічної доброчесності ми пропонуємо перехід до архітектури завдань, де штучний інтелект не може замінити когнітивну діяльність студента.

Ось основні типи завдань, які ми класифікували за рівнем складності для ШІ:

1. Контекстуалізація та локальна актуальність

ШІ добре оперує загальними знаннями, але часто «плаває» в локальному контексті.

- Завдання: Аналіз події, що відбулася в місті, університеті або конкретній галузі протягом останнього тижня.
- Чому це працює: Бази даних нейромереж мають затримку в оновленні (knowledge cutoff), тому студент змушений використовувати власні спостереження або першоджерела.

2. Персоналізована рефлексія та «Я-позиція»

ШІ не має власного досвіду, він лише імітує його.

- Завдання: «Поєднайте теорію X з вашим досвідом проходження практики у компанії Y» або «Опишіть, як ваші погляди на концепцію Z змінилися після дискусії на семінарі».
- Чому це працює: Викладач знає контекст роботи групи, а ШІ не може знати, що саме відбувалося під час дискусії в аудиторії.

3. Оцінювання траєкторії процесу (Process-Based Assessment)

Ми зміщуємо фокус із результату на шлях.

- Завдання: Покроковий захист етапів роботи. Студент здає не готову статтю, а: 1) карту ідей; 2) критичний огляд джерел; 3) першу чернетку з правками; 4) фінальний текст.
- Чому це працює: Навіть якщо студент використовує ШІ для допомоги, він змушений проходити всі ітерації, що автоматично веде до засвоєння матеріалу.

4. Метод «Зворотного інжинірингу» ШІ

Замість заборонити - змусити критикувати.

- Завдання: Згенеруйте за допомогою ШІ відповідь на питання курсу та напишіть критичний відгук на цей текст. Знайдіть фактологічні помилки, «галюцинації» ШІ та поясніть, де нейромережа спростила складну проблему.
- Чому це працює: Це розвиває вищий рівень когнітивних навичок - критичне мислення та експертну оцінку.

5. Мультимодальні та синхронні форми контролю

Повернення до класики в новій обгортці.

- Завдання: Усні пітчі проєктів, дебати «тут і зараз», створення відеопояснень або ментальних карт (Mind Maps) вручну чи в

інтерактивних дошках під час заняття.

- Чому це працює: Швидкість реакції та особиста присутність є найкращим фільтром автентичності знань.

Таблиця

Порівняння традиційних та AI-resilient завдань

<i>Традиційний формат</i>	<i>AI-resilient альтернатива</i>
Написання реферату на тему «Х»	Порівняння двох суперечливих поглядів на «Х» з аргументацією власної позиції.
Тест із множинним вибором	Ситуаційне завдання (кейс), де немає однієї правильної відповіді.
Стандартна домашня задача	Проектне завдання: «Запропонуйте рішення для конкретного підприємства/ситуації».

Проведений аналіз свідчить про те, що академічна доброчесність у 2026 році трансформувалася з формального дотримання правил цитування у складну етичну компетенцію – вміння відповідально взаємодіяти з інтелектуальними системами.

Основні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Крах репресивної моделі. Стратегія заборони ШІ та використання детекторів плагіату виявилася неефективною. Вона не лише не зупиняє використання технологій, а й створює атмосферу недовіри, що суперечить цінностям вищої школи.
2. Пріоритет автентичного оцінювання. Перехід до «AI-resilient» завдань (контекстуалізація, рефлексія, оцінювання процесу) є єдиним дієвим методом забезпечення об'єктивності знань. Доброчесність сьогодні гарантується не відсутністю ШІ, а присутністю людини на кожному етапі створення інтелектуального продукту.
3. Етичний синергізм. Нова парадигма навчання передбачає, що студент має право використовувати ШІ як когнітивний інструмент за умови повної прозорості та критичного переосмислення результатів.

Рекомендації для закладів вищої освіти:

- Оновлення нормативної бази: Рекомендується інтегрувати поняття «допустимого використання ШІ» до університетських Кодексів академічної честі, чітко розмежувавши допомогу алгоритмів та інтелектуальне шахрайство.
- Інвестиції в AI-грамотність викладачів: Основний фокус має бути зміщений із технічного контролю на методичну

підготовку педагогів, здатних створювати інноваційні форми контролю.

- Діалог зі студентами: Формування культури доброчесності через відкриті дискусії про цінність власних знань у світі, де інформація стала надто доступною.

Перспективи подальших розвідок полягають у розробці галузевих стандартів використання ШІ для різних напрямів підготовки та дослідженні довгострокового впливу нейромереж на розвиток креативних здібностей студентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська Комісія. (2024). *EU AI Act: Регуляторна база для штучного інтелекту в освіті та науці*. Офіційний вісник ЄС.
2. ЮНЕСКО. (2025). *Настанови щодо використання генеративного штучного інтелекту в освіті та дослідженнях*. Париж: ЮНЕСКО.
3. Bearman, M., et al. (2024). *Assessment design decisions in the age of generative AI*. Higher Education Research & Development, 43(1), 25-40.
4. McDonald, R. (2025). *The ethics of co-creation: Human-AI collaboration in academic writing*. Journal of Academic Ethics, 23(2), 112-128.
5. Vercoe, T. (2026). *Beyond detection: Reimagining academic honesty in the era of multimodal AI*. International Journal for Educational Integrity, 22(1), 45-59.
6. Spector, J. M. (2025). *The evolution of digital pedagogy: From tools to cognitive assistants*. Springer Nature.
7. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2025). *Рекомендації щодо дотримання академічної доброчесності в умовах використання ШІ*. Київ.

Наукове видання

**МЕНЕДЖМЕНТ
У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ:
ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

*Збірник статей і тез
IV Міжнародної науково-практичної конференції*

28 травня 2026 року, м.Суми

Підп. до друку 21.05.2026 р.
Формат 60х84/16. Гарнітура Cambria.
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 10,00.
Ум. фарб.-відб. 10,00. Обл.-вид. арк. 8,9.
Тираж 100 пр. Вид. №29.

Видавець і виготовлювач:
ФОП Цьома С.П. 40002, м. Суми, вул. Роменська, 100.
Тел.: 066-293-34-29.
Зам. № 26.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК, № 5050 від 23.02.2016.