

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Гуманітарно-педагогічний університет
Кафедра управління та освітніх технологій**



МАТЕРІАЛИ
студентської науково-практичної конференції
«НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ СТУДІЮВАННЯ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З
УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ»

14 травня 2025 року

Київ 2025 р.

УДК 37

Н 12

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 16 від 14.05.2025 р.)

Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінської теорії та практики / Матеріали студентської наукової конференції м. Київ, 14 травня 2025 р. Київ : НУБіП України. 2025. 106 с.

Збірник студентських наукових праць укладено за матеріалами Всеукраїнської наукової он-лайн конференції **«Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінської теорії та практики»**, яка відбулась 14 травня 2025 року у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Збірник охоплює актуальні аспекти сучасних проблем управління персоналом організацій та підприємств, а також управління закладами освіти.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

ISBN 973-966-8063-82-6

© НУБіП України, 2025
© Автори, 2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Голови організаційного комітету:

Савицька Інна Миколаївна – кандидат філософських наук, доцент, декан гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України

Кубіцький Сергій Олегович – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Члени організаційного комітету:

Базелюк Василь Григорович – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Білан Людмила Леонідівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Гречаник Наталія Ігорівна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Михнюк Сергій Вікторович – доктор філософії, старший викладач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Рудик Ярослав Михайлович – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Шумілова Ірина Федорівна – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Бокій Людмила Михайлівна – старший лаборант кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

РЕГЛАМЕНТ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ

14 травня

Відкриття конференції

Привітання учасників

Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

Кубіцький Сергій Олегович

Заступник декана гуманітарно-педагогічного факультету

доктор педагогічних наук, професор

Буцик Ігор Михайлович

Завідувач кафедри дошкільної та початкової освіти

Запорізького національного університету

доктор педагогічних наук, професор

Сущенко Лариса Олександрівна

Директор навчально-наукового центру виховної роботи

і соціального розвитку, доктор філософії, доцент кафедри
управління та освітніх технологій

Михнюк Сергій Вікторович

Модератор конференції

Шумілова Ірина Федорівна

Секція 1. Управління закладом освіти

Секція 2. Управління персоналом

Секція 3. Професійна освіта

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Гафійчук Андрій

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;

Кубіцький Сергій

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри
управління та освітніх технологій;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Сьогодні перед системою загальної середньої освіти України постають серйозні виклики, пов'язані з потребою у підвищенні професійного рівня управлінських кадрів, зростаючою складністю завдань щодо забезпечення якості освітніх послуг та необхідністю постійної адаптації до реформ у галузі освіти. Якість функціонування закладу освіти залежить насамперед від професійної готовності керівника, рівня його управлінських компетентностей, здатності стратегічно мислити, організовувати освітній процес, здійснювати кадрову політику, створювати інноваційне середовище та підтримувати розвиток педагогічного колективу.

Ефективність управлінської діяльності керівника в сучасних умовах визначається не тільки рівнем здобутих знань, а й здатністю до гнучкої комунікації, застосування сучасних технологій менеджменту, адаптивності до змін середовища, а також навичками командної роботи та інноваційної діяльності.

Попри актуальність цього питання, до використання інноваційних підходів у розвитку управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти педагогічні вищі часто виявляються недостатньо готовими як методично, так і ресурсно. Формування нових компетентностей потребує залучення сучасних освітніх технологій, активних методів навчання, кейс-

методів, тренінгів, ігор на розвиток лідерських навичок, стажування у закладах освіти.

Застосування таких методів, як тренінги, наставництво, кейс-метод, стажування, проєктне навчання та використання освітніх платформ, сприяє формуванню високого рівня професійної готовності до управлінської діяльності.

У контексті модернізації освітньої галузі особливої актуальності набуває інтеграція інноваційних підходів до пошуку та відбору кадрів, орієнтованих на виявлення та розвиток управлінського потенціалу майбутніх керівників.

Одним із сучасних напрямів удосконалення підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є впровадження прогресивних методів підбору управлінських кадрів.

Хедхантинг є найбільш затратним методом залучення персоналу, спрямованим на переманювання досвідчених висококваліфікованих фахівців із інших організацій. Використання цього підходу у сфері управління закладами освіти викликає суперечки через етичні аспекти, однак його ефективність у формуванні сильних управлінських команд є беззаперечною. Важливо зазначити, що головною метою є не стільки переманювання працівників, скільки залучення найкращих фахівців, здатних забезпечити динамічний розвиток освітнього закладу.

Рекрутинг передбачає залучення кадрів через рекрутингові агентства або власні кадрові служби освітніх установ. Використання різноманітних інформаційних баз і систематичний аналіз ринку праці дозволяє забезпечити відповідність кандидатів вимогам посади, що підвищує ефективність кадрової політики закладу.

Скринінг є ефективним методом попереднього відбору персоналу, коли на основі аналізу резюме і попередніх анкетних даних формується короткий список кандидатів для проведення співбесіди. У контексті освітньої сфери скринінг дозволяє зосередити зусилля на відборі фахівців із необхідним рівнем професійної підготовки, компетентностей та мотивації.

Серед інноваційних підходів до набору персоналу особливої уваги заслуговує *онлайн-рекрутинг (E-Recruitment)*. Сайти з працевлаштування (наприклад, «jobs.ua», «work.ua», «rabota.ua», «jooble.org.ua», «DOU») надають можливість цілодобового доступу до бази резюме кандидатів та розширюють географію пошуку кваліфікованих працівників для закладів освіти. Використання освітніми установами власних сайтів кар'єри або мобільних додатків сприяє розміщенню вакансій у доступному для користувачів форматі, що підвищує шанси на залучення молодих активних кандидатів.

Відзначається зростаюча роль *мобільного рекрутингу*, який дає змогу за допомогою коротких повідомлень у соціальних мережах оперативно комунікувати із потенційними кандидатами. Це особливо важливо для освітніх закладів, що прагнуть бути конкурентоспроможними у залученні талановитої молоді до управлінських і педагогічних посад.

Таким чином, застосування сучасних методів пошуку та відбору кадрів у підготовці майбутніх керівників ЗЗСО забезпечує підвищення якості кадрового складу, формування управлінських команд нового типу, орієнтованих на інноваційний розвиток і адаптацію до викликів сучасної освітньої політики.

На сьогодні для підвищення ефективності процесу працевлаштування у сфері освіти актуальним є створення єдиних цифрових платформ для пошуку та відбору керівних і педагогічних кадрів. Такі вебпортали уможливлюють централізовано розміщувати інформацію про вакансії в закладах загальної середньої освіти, підвищуючи прозорість, оперативність та доступність кадрових процесів.

У разі впровадження такого механізму у сфері освіти очікуються такі переваги:

- підвищення зручності пошуку вакансій та доступності кар'єрних можливостей для майбутніх керівників закладів освіти;
- скорочення часу та спрощення процедури підбору кадрів;

- підвищення прозорості й об'єктивності процесу добору персоналу;
- зменшення дефіциту управлінських кадрів у школах;
 - оптимізація визначення потреби в керівниках і формування обсягів замовлення на їхню підготовку;
- мінімізація корупційних ризиків на етапах працевлаштування.

Адміністрування такої платформи має здійснюватися централізованим органом (наприклад, МОН України або відповідним агентством), яке відповідатиме за технічну підтримку порталу, його наповнення та супровід користувачів.

Паралельно з цифровізацією процесу набору кадрів у сфері освіти активно розвивається застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) для рекрутингу. ШІ здатний автоматизувати ключові етапи відбору: сортування резюме, аналіз професійних і особистісних характеристик кандидатів, формування короткого списку для співбесід.

Використання штучного інтелекту у відборі керівників ЗЗСО сприяє:

- підвищенню об'єктивності оцінки кандидатів;
- пришвидшенню аналізу великих обсягів даних;
 - зниженню ризику суб'єктивного впливу під час прийняття кадрових рішень;
- підтримці прозорості процедур підбору управлінських кадрів.

Основні можливості використання штучного інтелекту у процесах відбору майбутніх керівників закладів освіти узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

Можливості використання штучного інтелекту у процесі відбору майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

Напрямок використання ШІ	Зміст
Автоматизація пошуку кандидатів	Використання алгоритмів для аналізу великої кількості резюме, вибір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам профілю посади.
Сортування резюме	Пріоритизація кандидатів за ключовими компетентностями, досвідом та іншими релевантними

Напрямок використання ІІІ	Зміст
	параметрами.
Аналіз відповідей на відкриті питання	Оцінювання мотиваційних листів і відповідей на відкриті питання з використанням інструментів обробки природної мови (NLP).
Відеоінтерв'ю із застосуванням ІІІ	Аналіз невербальної поведінки, емоційної стабільності та комунікативних навичок кандидатів під час відеоспівбесід.
Прогнозування успішності кандидата	Побудова моделей прогнозування, що оцінюють вірогідність досягнення високих результатів на керівній посаді.
Підвищення об'єктивності відбору	Зменшення впливу людських упереджень у процесі прийняття рішення про найм кандидата.
Підтримка прийняття рішень	Надання керівництву об'єктивних аналітичних даних для остаточного затвердження кандидатів.

Таким чином, результати аналізу, узагальнені у табл. 1, демонструють широкі можливості використання штучного інтелекту для вдосконалення процесів відбору майбутніх керівників ЗЗСО. Застосування новітніх цифрових технологій дозволяє оптимізувати етапи аналізу кандидатів, підвищити об'єктивність прийняття рішень, а також розширити доступ до якісного кадрового резерву.

Однак впровадження штучного інтелекту у сферу управління персоналом супроводжується як низкою переваг, так і певними ризиками, що потребують глибокого усвідомлення та врахування при розробленні політики відбору кадрів.

Проведений аналіз свідчить, що використання штучного інтелекту у процесах набору і відбору персоналу відкриває значні можливості для підвищення ефективності управлінських процедур, зокрема оптимізації часу, підвищення об'єктивності та розширення доступу до кандидатів. Водночас застосування ІІІ пов'язане із певними ризиками, такими як виникнення алгоритмічних упереджень, етичні дилеми та можливе зниження довіри до процесів прийняття рішень. Це вимагає обережного та відповідального підходу до впровадження цифрових технологій у кадрову політику ЗЗСО.

СУТНІСТЬ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНИМ ВИХОВАННЯМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Дрозд Олександр

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;

Кубіцький Сергій

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри
управління та освітніх технологій;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Досліджуючи сутність та зміст управління національно-патріотичним вихованням у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), слід зазначити, що це системна діяльність, спрямована на створення ефективного механізму формування національної свідомості, патріотизму та відповідальності учнів перед своєю державою [4]. Управління цим процесом передбачає комплекс заходів і стратегій, які реалізуються на рівні освітніх установ для формування любові до Батьківщини, поваги до її історії, культури, мови та цінностей.

Сутність управління національно-патріотичним вихованням полягає в організації педагогічної діяльності, яка орієнтована на виховання патріотичних почуттів, громадянської самосвідомості та готовності молоді до активної участі у державотворчих процесах [4]. Ця діяльність базується на принципах цілісності, системності та стратегічного підходу, що визначено у Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2020-2025 роки.

В умовах сьогодення національні цінності знайшли відображення у «Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України на 2020-2025 роки», що передбачає конкретні заходи для їх реалізації [3]. Завданням управлінської діяльності є забезпечення роз'яснення значення

цих цінностей у виховному процесі, що дозволить сформувати в учнів «українську сутність» та національну ідентичність як основу для подальшого розвитку державності.

У сучасних умовах саме педагогам, вихователям і наставникам відведено ключову роль у формуванні національно-патріотичної свідомості здобувачів освіти. Їхнє завдання – допомогти учням усвідомити любов до України як найвищу цінність та зрозуміти глибоку сутність патріотизму. Патріотизм як вищий прояв любові можна розглядати у двох аспектах.

З одного боку, це глибоке емоційне переживання, відчуття нерозривного зв'язку з Батьківщиною, коли любов до України є безумовною та природною. Цей аспект патріотизму проявляється у почутті приналежності до своєї нації, гордості за її коріння, історію та милуванні красою української природи.

З іншого боку, патріотизм означає любов і повагу до українців як до співгромадян. Патріотизм не може бути побудований на ворожнечі чи ненависті до інших народів, адже справжній патріотизм – це чеснота, що базується на гуманізмі, взаєморозумінні та повазі.

На рис. 1 представлено основні напрями управлінської діяльності щодо національно-патріотичного виховання у ЗЗСО. Ці напрями є важливим елементом реалізації цілісного підходу до формування свідомих громадян-патріотів, які готові брати активну участь у розвитку держави.

Український науковець І.Д. Бех визначає патріотизм як високосмислове почуття-цінність, що характеризує ставлення особистості до Батьківщини, народу та держави [1]. Його базовими складовими є: любов до рідної землі, мови та культури; відданість Батьківщині та готовність до захисту її інтересів; гуманістична моральність та суспільно значуща спрямованість особистості.

Сьогодні ключовими акцентами управління національно-патріотичним вихованням у ЗЗСО в умовах сучасних викликів є:

- Виховання почуття національної гідності та поваги до власного народу, його історії та досягнень.
- Формування відданості та здатності досягати суспільно значущих цілей, спрямованих на розвиток українського суспільства.

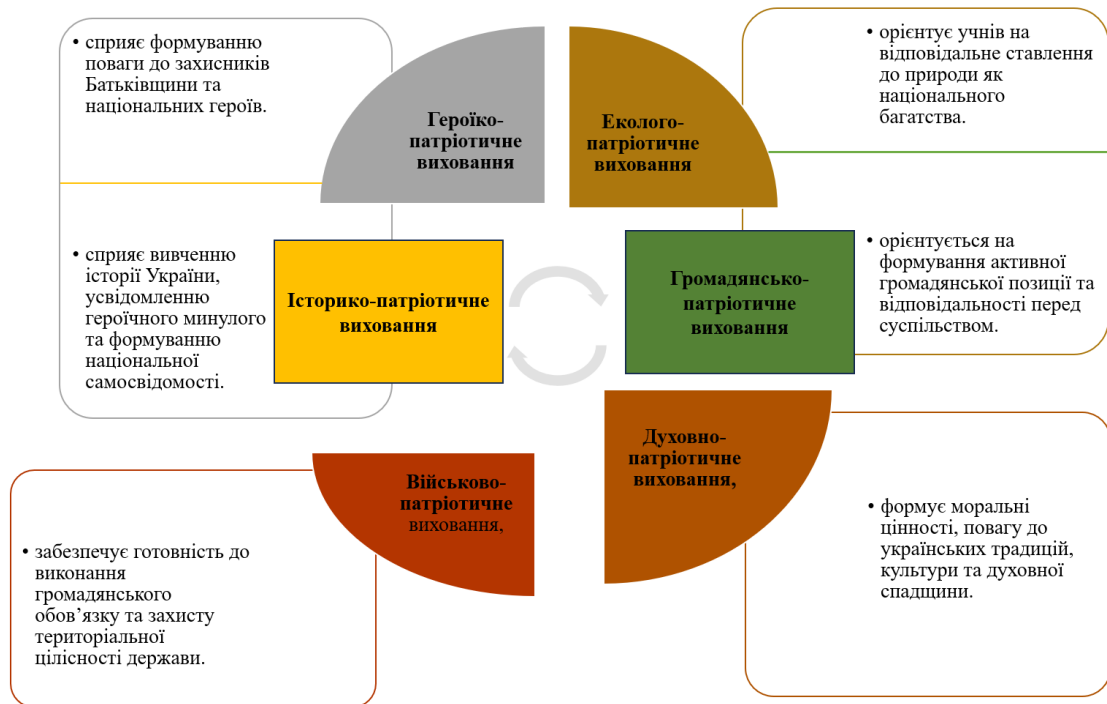


Рис. 1. Основні напрями управління національно-патріотичним вихованням у закладах загальної середньої освіти

- Знайомство з видатними постатями української історії, культури, мистецтва та спорту, які є прикладами патріотизму та служіння своїй державі. На основі їхнього життєвого досвіду учні можуть формулювати власне патріотичне життєве кредо.
- Розвиток орієнтованого мислення на користь України, що сприяє утвердженню активної громадянської позиції молоді [4].

Важливо підкреслити, що основою виховного процесу в ЗЗСО є система партнерських відносин між усіма суб'єктами освітнього процесу – педагогами, учнями та батьками. Ця взаємодія базується на засадах співпраці та взаєморозуміння, головною метою якої є виховання відповідальних громадян.

Варто зазначити, що патріотичне виховання є пріоритетним напрямом виховної діяльності у сучасних закладах освіти. Його важливість зумовлена як процесами відродження української нації, так і тими значними змінами, що відбулися в державі останніми роками. Виховання патріотів передбачає підготовку молодого покоління до захисту Батьківщини, формування готовності працювати задля розвитку своєї держави, підвищення її міжнародного авторитету та утвердження таких важливих моральних якостей, як громадянська гідність, чесність, мужність і відповідальність.

Сучасне національно-патріотичне виховання повинно мати випереджувальну роль, оскільки воно виступає важливим інструментом відродження національної культури та пробудження ключових моральних якостей: совісті, людяності, почуття власної гідності [2]. За твердженням науковців, цей процес сприяє самоорганізації, особистісній відповідальності та зміцненню громадянської злагоди в суспільстві. Таким чином, лише через послідовну ієрархію цінностей → людина → народ → держава → можливо реалізувати перспективну модель виховання свідомого громадянина-патріота.

У сучасних умовах, коли наша держава перебуває в процесі політичних, соціальних та економічних трансформацій і водночас стикається зі загрозами національній безпеці, національно-патріотичне виховання відіграє пріоритетну роль.. Проте вплив негативних факторів, таких як пропаганда агресії, насильства та невизначеність у трактуванні історичних подій, суттєво ускладнює формування національної самосвідомості здобувачів освіти.

Саме тому постає необхідність у створенні ефективної системи управління національно-патріотичним вихованням [3]. У Концепції національно-патріотичного виховання у системі освіти України зазначено, що серед виховних напрямів найбільш актуальними є патріотичне та громадянське виховання. Ця система має бути спрямована на розвиток у

здобувачів освіти громадянської відповідальності, активної позиції та готовності до захисту національних інтересів України.

Важливо підкреслити, що в сучасних умовах ефективна реалізація завдань національно-патріотичного виховання можлива лише завдяки спільним зусиллям педагогів, батьків та громадськості. Патріотичне виховання відіграє ключову роль у зміцненні національної єдності та ідентичності, оскільки воно формує у здобувачів освіти почуття належності до власної культури, мови, історії, традицій та національних цінностей. Саме це є особливо актуальним у сучасних викликах та умовах.

Таким чином, управління національно-патріотичним вихованням у закладах освіти спрямоване на формування свідомих громадян-патріотів, які готові до захисту інтересів України та активної участі у її розвитку.

Отже, сутність національно-патріотичного виховання полягає у розвитку патріотичних почуттів та відповідальності перед власною нацією та державою. Зміст цього процесу зосереджується на реалізації ідеї зміцнення української державності, об'єднанні суспільства навколо спільного майбутнього, збереженні територіальної цілісності України, підтримці реформ та процесів державотворення.

Загалом, управління національно-патріотичним вихованням у сучасних умовах є стратегічним завданням, що вимагає комплексного підходу, співпраці всіх учасників освітнього процесу та орієнтації на формування громадянської свідомості молоді. Саме через цей процес закладається основа для розвитку сильної, демократичної та незалежної української держави.

Список використаних джерел:

1. Бех І. Програма українського патріотичного виховання дітей та учнівської молоді. *Гірська школа Українських Карпат*. 2015. № 12-13. С. 26-37.

2. Боришевський М.Й. Психологічні закономірності розвитку громадянської свідомості та самосвідомості особистості: монографія. К.: 2001. 236 с.

3. Наказ МОН № 527 від 06.06.2022 року «Про Концепцію національно-патріотичного виховання в системі освіти України». URL: <https://osvita.ua/legislation/mon/527-22>.

4. Про національно-патріотичне виховання: Закон України № 5326-VIII від 05.09.2017. *Офіційний вісник України*. 2017. № 72. Ст. 2158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Кульпін Руслан

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;

Кубіцький Сергій

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри
управління та освітніх технологій;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Упродовж історії розвитку людства виховання громадянина завжди було пріоритетом будь-якого суспільства. Цивілізовані країни системно формують у своїх громадян не лише знання, а й активну правову, моральну та соціальну позицію, закріплену через освітні інститути, конституційні норми, культурні традиції, ідеологічні цінності. Адже саме свідоме громадянство є основою сильної держави — політично, економічно й духовно.

На сучасному етапі розвитку української освіти суспільство потребує нової школи — інституції з оновленою філософією виховання, що ґрунтується на партнерстві, суб'єкт-суб'єктній взаємодії, педагогіці довіри, розвитку особистісного потенціалу учня. Така школа повинна виховувати не просто здобувача знань, а компетентну, критично мислячу, морально відповідальну людину, яка здатна успішно реалізовуватись у змінному соціокультурному середовищі.

Виховання у школі більше не обмежується формальним проведенням заходів — сьогодні воно має бути системним, інтегрованим і особистісно орієнтованим процесом, який охоплює всі сторони життя учня. Завданням сучасної школи є не лише передача знань, а й розвиток громадянських, моральних, соціальних, емоційно-вольових і творчих якостей, готовності до самостійного прийняття рішень, співжиття в полікультурному середовищі, здатності до співпраці та самоосвіти.

Це зумовлює необхідність переорієнтації виховної діяльності ЗЗСО у напрямі:

- компетентнісного підходу, що базується на реальних потребах особистості та вимогах сучасного світу;
- інтеграції виховання в усі види навчальної та позанавчальної діяльності;
- створення єдиного виховного простору, що охоплює школу, родину, громаду, інформаційне середовище.

Сучасні проблеми організації виховного процесу в ЗЗСО полягають у тому, що традиційні форми виховної роботи часто виявляються недостатніми для ефективного впливу на молодь, яка зростає в умовах відкритого інформаційного середовища, цифрової трансформації, глобальних викликів і нестабільного соціального фону. Застарілі підходи, відсутність налагодженої співпраці між учасниками освітнього процесу, нерівномірний рівень підготовки педагогів у сфері виховання – все це є факторами, що стримують розвиток якісного виховного середовища [2; 3].

Крім того, реальним викликом є недостатня інтеграція виховної роботи з життєвими практиками учнів, що знижує ефективність її впливу. Молодь часто не бачить зв'язку між виховними заходами та реальним життям, що зумовлює необхідність активного залучення учнів до проєктної діяльності, волонтерства, шкільного самоврядування, соціальних ініціатив.

Успішна організація виховної роботи в школі вимагає: науково-обґрунтованого управління виховним процесом; діагностики потреб, інтересів і проблем учнів; партнерської взаємодії з батьками, соціальними службами, громадськими організаціями; використання потенціалу соціального середовища як виховного ресурсу; підготовки педагогів до роботи в умовах нових ціннісних викликів.

Ефективність виховної системи школи безпосередньо залежить від того, наскільки вона здатна поєднати потенціал усіх учасників освітнього процесу,

ресурсів громади й державної політики у сфері освіти в єдиний гуманістичний, дієвий і ціннісно зорієнтований простір виховання.

Складність завдання зумовлюється тим, що виховання цінностей – це не разовий акт, а процес тривалий, тонкий, відповідальний, який охоплює не лише час перебування учня в закладі освіти, а й простягається на всі сфери його соціалізації – родину, вулицю, соціальні мережі, культуру, інформаційне поле. Неправильна інтерпретація або примусова трансляція цінностей може спричинити втрату довіри до самої ідеї виховання, внутрішній опір чи навіть духовну деформацію. Отже, школа має не нав'язувати, а створювати умови для осмислення та прийняття цінностей як особистої позиції [2; 3].

У зв'язку з цим однією з головних проблем сучасної організації виховної роботи є відсутність цілісної державної політики з підтримки ціннісної орієнтації освіти, фрагментарність підходів на місцях, низький рівень готовності педагогів працювати з особистісно-етичними категоріями. Ще одним викликом є формування професійної відповідальності у вчителів як виховників — не лише за результат навчання, а й за морально-етичну атмосферу класу.

Успішне вирішення цих проблем можливе лише за умови: системної підготовки педагогів до роботи з цінностями (тренінги, рефлексивні практики, методичне забезпечення); формування шкільного середовища як простору довіри, гідності, партнерства; активної участі учнів у створенні правил і традицій класу, школи; діалогу з батьками як рівноправними учасниками виховного процесу; підтримки локальних ініціатив, що формують позитивну виховну культуру [1].

Зрештою, виховання особистості громадянина України – національно свідомої, морально зрілої, компетентної – є не лише функцією школи, а й основою майбутнього держави. Тому управління виховною діяльністю має ґрунтуватися на глибокому розумінні сучасних викликів і бути зорієнтованим на створення ціннісно насиченого виховного середовища, у

якому кожен учень здобуває досвід моральної поведінки, відповідального вибору й активної життєвої позиції.

Управління виховною діяльністю в ЗЗСО потребує цілісного підходу, який поєднує стратегічне планування, ціннісні орієнтири, професійну майстерність педагогів і системну організацію виховної роботи. У центрі такої діяльності має бути учень – особистість, яка розвивається у сприятливому виховному середовищі, де підтримується її самоповага, ініціативність, творча активність і почуття належності до спільноти.

Ефективна реалізація виховної політики в ЗЗСО передбачає злагоджену взаємодію всіх учасників освітнього процесу: адміністрації, класних керівників, педагогічного колективу, батьківської громади, самих учнів і соціальних партнерів. Ключовим чинником успіху є створення відкритого, безпечного, ціннісно зорієнтованого виховного простору, в якому кожна дитина отримує підтримку для гармонійного особистісного розвитку, життєвої самореалізації та усвідомленого громадянського становлення.

Ефективна організація виховної діяльності в сучасному ЗЗСО вимагає не лише глибокого розуміння ціннісних засад, а й чіткого нормативно-правового та концептуального підґрунтя. Планування колективної творчої діяльності здобувачів освіти здійснюється відповідно до стратегічних документів державної освітньої політики, зокрема:

- Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді;
- Концепції виховання дітей та молоді у національній системі виховання;
- Концепції громадянського виховання в Україні;
- Програми «Діти України», що визначає основи соціального захисту та підтримки розвитку дитини;
- Програми «Обдаровані діти», яка передбачає створення умов для реалізації творчого потенціалу;
- Комплексних програм із профілактики дорожньо-транспортного травматизму, правопорушень, наркоманії, тютюнопаління та ВІЛ/СНІД.

Ці документи забезпечують стратегічний вектор для виховної роботи, в якій центральне місце займає формування морально, духовно і соціально зрілої особистості учня, здатної до самореалізації, активної громадянської позиції та відповідального вибору.

Такий виховний простір забезпечує психологічну безпеку, емоційний комфорт і підтримку, дає змогу кожному учневі відчувати свою цінність і важливість, а також створює умови для самовизначення, саморозвитку, формування активної життєвої позиції та громадянської відповідальності. Він не виникає стихійно — його формування потребує свідомого управлінського впливу, стратегічного планування, партнерської взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Отже, виховний простір ЗЗСО — це не лише педагогічне середовище, а соціокультурне явище, що формується через залучення здобувачів освіти до цінностей національного та світового значення, до смислового осмислення власної ролі в суспільстві, і водночас — засіб розвитку їхньої особистої та соціальної активності. Саме в цьому просторі закладаються основи людяності, гідності, духовності та свідомого громадянства, що є фундаментом модерної української школи.

Список використаних джерел:

1. Кобзар Б. В. Виховання в системі цінностей: науково-методичний посібник. К.: *Освіта України*. 2018. 240 с.
2. Сучасний виховний процес: сутність та інноваційний потенціал : матеріали звіт. наук.-практ. конф. ІПВ НАПН України за 2017 р. / За ред. І. Д. Бега, Р. В. Малиношевського. Івано-Франківськ : НАІР. 2018. Вип. 6. 356 с.
3. Ціннісні орієнтири сучасної української школи : методичний посібник. Ред. кол. : О. Савченко, Л. Карамушка, Р. Шиян та ін. К. : МОН України. 2018.
4. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ З ОБДАРОВАНИМИ ДІТЬМИ У СУЧАСНІЙ ГІМНАЗІЇ

Стадник Борис

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;

Кубіцький Сергій

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри
управління та освітніх технологій;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасній системі освіти важливе місце займає проблема виявлення та розвитку обдарованих дітей, що потребує особливих підходів до організації навчального процесу. Гімназії, як інституції, покликані забезпечити сприятливі умови для інтелектуального, творчого та соціального зростання учнів, повинні застосовувати ефективні управлінські стратегії. Управління освітнім процесом для обдарованих дітей у гімназії є багатовимірним процесом, що включає використання адаптивних стратегій, індивідуалізованих навчальних програм та інноваційних методик. Теоретичні дослідження свідчать, що ефективне керування цим процесом вимагає поєднання адміністративно-організаційного, педагогічно-адаптивного та інтерактивно-колабораційного підходів. Головною метою є не лише забезпечення засвоєння знань, а й стимулювання самостійного критичного мислення, здатності до дослідження та творчого самовираження. Підхід до навчання обдарованих дітей повинен враховувати їхню індивідуальність, потреби та потенціал, що є основним критерієм успішного управління.

Важливим аспектом управління освітнім процесом у гімназії є індивідуалізація та диференціація навчання, що дозволяє обдарованим дітям розвивати свої здібності відповідно до їхніх можливостей та інтересів. Однією з ключових стратегій є застосування гнучких освітніх моделей, таких як персоналізоване навчання, інтеграція міждисциплінарних підходів та

активне залучення учнів до науково-дослідницької діяльності. Крім того, особливе значення має формування середовища підтримки, що забезпечує співпрацю між учителями, батьками та науковими установами. Лише за умови якісного психолого-педагогічного супроводу та адаптивного підходу можна досягти гармонійного розвитку обдарованих дітей.

Сучасні педагогічні методи, орієнтовані на роботу з обдарованими дітьми, включають проблемне навчання, дослідницькі методи, проєктний підхід, інтерактивні технології та гейміфікацію. Вони сприяють формуванню аналітичного мислення, здатності до самостійного дослідження та розвитку креативності. Використання зазначених методик у комплексі з персоналізованим підходом дозволяє створити ефективну навчальну систему, яка відповідає унікальним здібностям кожного учня. Крім того, впровадження міждисциплінарних підходів дозволяє розширити світогляд обдарованих дітей, надаючи їм можливість комплексного розуміння навчального матеріалу.

Розвиток обдарованих дітей супроводжується рядом викликів, зокрема емоційним навантаженням, проблемами адаптації у соціальному середовищі та високими очікуваннями. Саме тому ефективне управління освітнім процесом передбачає комплексну систему психолого-педагогічного супроводу, що включає ранню діагностику обдарованості, моніторинг успішності учнів, створення комфортного освітнього середовища та мотиваційну підтримку. Важливою складовою цього процесу є налагодження взаємодії між учнями, педагогами та батьками, що забезпечує гармонійний розвиток особистості та формування позитивної самооцінки у дітей.

Успіх роботи з обдарованими учнями значною мірою залежить від рівня підготовки педагогів. Високий рівень професійної компетентності, гнучкість у застосуванні методик, креативність та комунікабельність – це основні характеристики педагога, що працює з талановитими дітьми. Важливим напрямом є організація системи підвищення кваліфікації педагогів, що включає участь у тренінгах, наукових конференціях, обмін досвідом та

використання новітніх педагогічних технологій. Оскільки кожен учень має унікальний набір здібностей, педагог повинен володіти навичками індивідуального підходу та адаптивного навчання.

Забезпечення ефективного навчального середовища передбачає розробку комплексної системи підтримки обдарованих учнів. Вона включає індивідуальні освітні програми, створення спеціалізованих науково-дослідних центрів, організацію творчих та наукових об'єднань, проведення конкурсів та олімпіад. Крім того, необхідно запровадити інструменти моніторингу навчальних досягнень, що дозволить своєчасно оцінювати ефективність освітніх стратегій та вносити корективи до навчального процесу. Важливим є також налагодження партнерських зв'язків між освітніми установами, науковими центрами та міжнародними освітніми програмами, що дозволяє створити додаткові можливості для розвитку обдарованих учнів.

Аналіз сучасних підходів до управління освітнім процесом для обдарованих дітей свідчить про необхідність подальшого вдосконалення навчальних стратегій, впровадження нових технологій та розширення можливостей для самореалізації учнів. Важливими завданнями залишаються підвищення рівня підготовки педагогів, модернізація навчальних програм, активне залучення батьків та громади до освітнього процесу. Для ефективного розвитку системи управління освітою необхідно розширювати співпрацю між закладами освіти, науковими установами та громадськими організаціями, що дозволить створити цілісну екосистему підтримки обдарованих дітей. Таким чином, успішна реалізація цих напрямів сприятиме формуванню інтелектуальної еліти країни, що є запорукою її економічного та соціального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

Педченко Роман

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;

Кубіцький Сергій

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри
управління та освітніх технологій;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Пріоритетним завданням сучасної системи освіти є підготовка керівників, здатних не лише володіти певним рівнем знань, умінь і навичок, але й ефективно використовувати їх у практичній діяльності для досягнення поставлених цілей. У сучасному контексті це означає впровадження інноваційних стратегій, спрямованих на розвиток освітніх установ. У цьому контексті інноваційна компетентність стає ключовою характеристикою сучасного керівника освітнього закладу, що забезпечує його здатність оперативно реагувати на виклики та впроваджувати інноваційні підходи в управління освітою [1].

Соціально-економічні зміни, що відбуваються в суспільстві, створюють нові вимоги до системи професійної освіти, зокрема до підготовки менеджерів освіти. В умовах розширення функцій освітніх систем і орієнтації на гуманізацію навчального процесу інноваційна компетентність керівника визначається як інтегрована сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що дозволяють йому ефективно управляти інноваційними процесами, планувати розвиток закладу освіти, ухвалювати рішення та адаптуватися до змін у середовищі [2]. До цього додається роль міжособистісної взаємодії, яка є ключовим елементом у створенні ефективного навчального середовища.

Успішне формування інноваційної компетентності неможливе без створення інноваційного середовища, яке включає підтримку на державному

рівні, матеріально-технічне забезпечення, постійне професійне навчання керівників і доступ до сучасних цифрових технологій. Саме ці компоненти сприяють тому, щоб керівник міг ефективно використовувати свої знання, навички та адаптувати їх до викликів сучасної освіти [5].

Ключовими елементами інноваційної компетентності є креативність, готовність до безперервного розвитку, здатність до ефективної взаємодії, мобільність, аналітичні й прогностичні здібності. Ці характеристики сприяють здатності керівника ефективно реалізовувати інноваційні стратегії, створювати нові підходи до організації навчального процесу та забезпечувати якість освітніх послуг. Наприклад, креативність дозволяє керівнику генерувати нові ідеї для удосконалення освітніх практик, а мобільність забезпечує його здатність адаптуватися до змінних обставин.

Науковці Ю. Мельник і О. Білошицька вважають, що до компонентів інноваційної компетентності слід також включати технологічні знання та навички. Зокрема, це вміння використовувати сучасні цифрові платформи для автоматизації управлінських процесів і моніторингу ефективності освітніх програм [5].

Ці компоненти забезпечують всебічну підготовку керівника до ефективного управління закладом освіти. Завдяки знанням і навичкам він здатний ухвалювати стратегічні рішення, адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні підходи до навчання [1]. Професійні якості, загальна культура та мотивація дозволяють створювати позитивний клімат у колективі, залучати ресурси та формувати імідж закладу як сучасного й інноваційного. Особливе значення у цьому процесі надається ролі лідерства керівника, оскільки саме від його здатності мотивувати та організовувати команду залежить успішність реалізації інновацій [3].

Крім внутрішніх характеристик, важливими є зовнішні умови розвитку інноваційної компетентності. Державна підтримка у вигляді фінансування, програм професійного розвитку та доступу до сучасних технологій створює платформу для ефективного функціонування керівників. Наприклад, участь у

міжнародних проєктах, таких як Erasmus+, сприяє обміну досвідом і впровадженню найкращих управлінських практик. Залучення до таких програм дозволяє керівникам освоювати нові інструменти для управління, вдосконалювати навички стратегічного планування та розвивати міжкультурні компетентності.

Однак процес розвитку інноваційної компетентності в Україні стикається з низкою бар'єрів. Наприклад, за даними опитувань керівників шкіл у 2022 році, понад 60% вказали на недостатнє фінансування як головну перешкоду [2]. Також відзначається низький рівень цифрової грамотності серед частини освітян, що ускладнює впровадження інноваційних технологій.

Окрім державних програм, важливу роль відіграють громадські ініціативи, такі як «Освіторія», які проводять тренінги для керівників освітніх закладів. Вони сприяють інтеграції інноваційних підходів та розвитку управлінських навичок.

Для візуалізації структури інноваційної компетентності керівника закладу освіти представлено схему, що ілюструє ключові компоненти та їхній взаємозв'язок у підвищенні ефективності управління [1]. На основі аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду розроблено інтегровану модель компонентів інноваційної компетентності керівника закладу освіти (див. рис. 1).

Важливо зазначити, що сучасний керівник освітнього закладу має не лише вміти адаптуватися до змін, але й створювати інноваційне середовище у своїй установі [1; 2]. Це включає розвиток партнерств із місцевими громадами, бізнесом та науковими установами, що дозволяє залучати додаткові ресурси та ідеї для впровадження освітніх новацій. Наприклад, співпраця з IT-компаніями може сприяти впровадженню сучасних цифрових платформ, що значно підвищує якість освітніх процесів.

Інтеграція інноваційної компетентності у професійну підготовку керівників закладів освіти сприяє формуванню гармонійного й ефективного

освітнього середовища, яке відповідає потребам сучасного суспільства [2]. У цьому контексті ключовим завданням є розробка програм підготовки, які б включали практичне навчання, коучинг та використання симуляційних інструментів для моделювання реальних управлінських ситуацій.

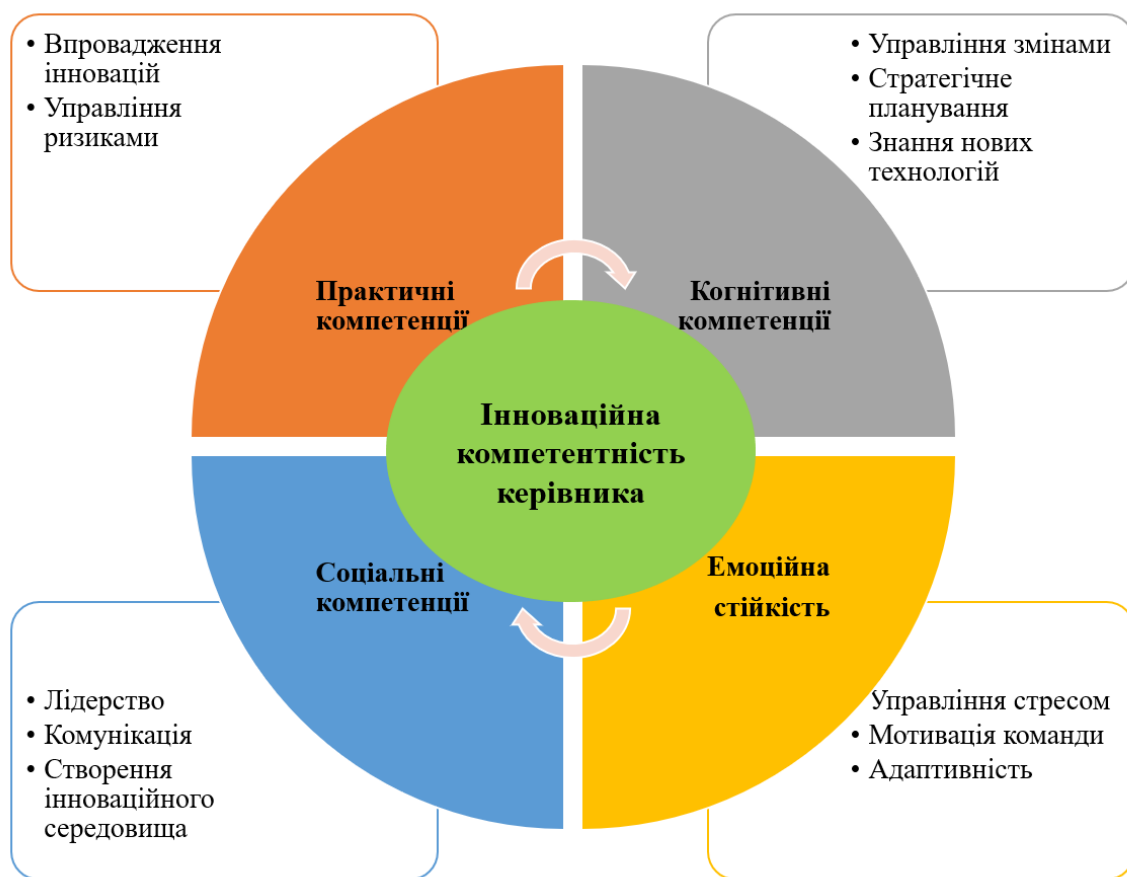


Рис. 1. Інтегрована модель компонентів інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Таким чином, інноваційна компетентність керівника освітнього закладу виступає не лише інструментом для забезпечення якості освіти, але й стратегічним ресурсом для розвитку всієї освітньої системи [1; 2; 4]. Створення умов для її розвитку є важливим завданням на всіх рівнях — від індивідуальної підготовки до державної політики у сфері освіти. Перспективним напрямом є формування інтегрованого підходу до розвитку цієї компетентності, що враховуватиме як міжнародний досвід, так і особливості національної освітньої системи. Для ефективного розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти необхідно поєднувати кілька рівнів підтримки: індивідуальну підготовку, державну

підтримку, інтеграцію міжнародного досвіду та активне залучення місцевих громад [2]. Запровадження програм професійного коучингу, а також інвестиції у цифрові інструменти сприятимуть формуванню ефективного інноваційного середовища.

Отже, інноваційна компетентність керівника закладу освіти є фундаментальною умовою для підвищення ефективності управління та забезпечення якісного освітнього процесу. Її формування базується на інтеграції знань, умінь, професійних та особистісних якостей, які дозволяють керівнику впроваджувати сучасні управлінські підходи, використовувати цифрові технології, адаптуватися до змін і створювати інноваційне середовище. Важливу роль у розвитку інноваційної компетентності відіграють державна підтримка, міжнародні програми та громадські ініціативи, які сприяють формуванню цілісної системи підготовки керівників для ефективного управління освітніми закладами.

Список використаних джерел:

1. Білошицька О. А., Гуртовий С. М., Ахметов Ш. Г. Інноваційна компетентність як складова сучасного управління освітою. К.: *Медкнига*, 2021. 187 с.
2. Григор'єва В. М., Кравченко С. В. Реформування системи освіти в Україні: інноваційний контекст. Одеса: *Одеський національний університет*, 2022. 243 с.
3. Даниленко Л. М. Лідерство у сфері освіти: теоретичні аспекти та практика. К.: *Педагогічна преса*, 2020. 198 с.
4. Мельник Ю. Б. Компетентнісний підхід у формуванні інноваційної компетентності керівників освіти. К.: *Центр освітніх реформ*, 2021. 176 с.
5. Мороз Т. О. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах цифровізації освіти. Тернопіль: *Підручники і посібники*, 2021. 200 с.
6. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОНФЛІКТУ І СТРЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Брильов Павло

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах управління конфліктами в організації набуває особливої актуальності, оскільки конфлікти значно впливають на психологічний клімат колективу, продуктивність праці та соціальні відносини серед співробітників. Конфлікт – це соціальна взаємодія, що виникає через суперечності інтересів або позицій учасників [1, с. 5]. Стрес, у свою чергу, є невід'ємним елементом сучасного робочого середовища та може виступати як причиною, так і наслідком конфлікту [2, с. 32].

Конфлікт у організації часто включає когнітивний (усвідомлення проблеми), емоційний (негативні почуття) та поведінковий (активна взаємодія) аспекти. Виникнення конфліктів може бути обумовлено різними факторами: психологічними, соціальними, організаційними та комунікативними. Важливим аспектом є вплив стресу на розвиток конфліктної ситуації, адже стрес може знижувати емоційну стійкість працівників, що призводить до ескалації конфліктів.

Особливої уваги заслуговує вплив стресу в гуманітарних організаціях, що працюють в умовах війни. Робота з постраждалими, нестача ресурсів та фізична небезпека створюють додаткові стресові фактори, що значно підвищують ризик виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Працівники, які перебувають у стані постійного емоційного напруження, демонструють знижену здатність до конструктивного розв'язання проблем.

Для ефективного управління конфліктами в умовах стресу необхідно впроваджувати системний підхід, що включає такі аспекти:

1. Підвищення комунікативної компетентності працівників.
2. Розвиток навичок емоційної саморегуляції.

3. Проведення тренінгів з управління стресом та конфліктами.
4. Забезпечення психологічної підтримки в колективі.
5. Регулярний моніторинг емоційного стану працівників.

Крім того, важливо враховувати особистісні фактори, які можуть сприяти конфліктам. Наприклад, працівники з низькою стресостійкістю частіше реагують на критику агресивно або відчують емоційне вигорання [2, с. 50].

Психологічний клімат у колективі безпосередньо впливає на ефективність управління конфліктами. Створення підтримуючого та безконфліктного середовища сприяє зменшенню рівня стресу та конфліктності. Управління стресом повинно бути інтегроване в загальну стратегію розвитку організації.

Таким чином, впровадження комплексних програм із стрес-менеджменту та навчання працівників ефективній комунікації є необхідною умовою для зниження рівня конфліктності в організації. Ефективне управління конфліктами сприяє формуванню стабільного психологічного клімату та підвищенню продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. Alper S., Tjosvold D., & Law K. S. Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*. №53(3). 2000. P. 625–642.
2. Goh J., Pfeffer J., & Zenios S. A. Workplace Stressors & Health Outcomes: A Systematic Review. *Behavioral Science & Policy*. №8(1). 2015. P. 1–16.
3. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОМЕТРИЧНИХ ОЦІНЮВАНЬ В УПРАВЛІННІ ТАЛАНТАМИ

Хоптяний Юрій
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін бізнес-середовища, українські компанії все активніше шукають науково обґрунтовані підходи до управління своїм найціннішим активом – талантами. Психометричні оцінювання, що забезпечують глибоке розуміння потенціалу працівників, стають ключовим інструментом у стратегічному управлінні талантами, допомагаючи приймати об'єктивні та ефективні кадрові рішення.

Визначення управління талантами від Chartered Institute Of Personnel Development (CIPD) як інтегрованого процесу, що охоплює весь життєвий цикл співробітника – від залучення до утримання високопродуктивних кадрів [1], підкреслює необхідність стратегічного підходу. Ефективність цих процесів безпосередньо залежить від їхньої узгодженості зі стратегічними цілями організації та використання надійних інструментів оцінки.



Рис. Інтегроване управління талантами

На основі даних з: [1].

Згідно з Всеукраїнською психодіагностичною асоціацією, психометрика – це наука про вимірювання індивідуально-психологічних відмінностей [5]. У практиці управління талантами психометричні інструменти застосовуються для:

1. **Підбору персоналу** – забезпечують об'єктивність найму, зменшують ризик помилок і сприяють залученню кандидатів, що відповідають вимогам посади й корпоративній культурі;
2. **Планування наступництва** – допомагають виявити лідерський потенціал і формувати програми розвитку майбутніх керівників;
3. **Індивідуального розвитку та коучингу** – слугують основою для персоналізованих планів розвитку та роботи з потенціалом;
4. **Оцінки ефективності навчання** – дають змогу відстежувати динаміку розвитку компетенцій і вплив навчальних програм;
5. **Утримання талантів** – сприяють розумінню мотивації й очікувань співробітників, що підвищує їхню залученість і лояльність.

Основними поширеними психометричними інструментами на ринку України є DISC, MBTI та Hogan Assessment. Порівняльний аналіз їхніх характеристик, переваг та недоліків представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз DISC, MBTI та Hogan Assessment

Критерій	DISC	MBTI	Hogan Assessment
1	2	3	4
Основна мета	Вимірювання стилів поведінки для покращення комунікації та ролей	Розуміння типу особистості для покращення самосвідомості та взаємодії	Комплексна оцінка особистості, прогноз продуктивності, виявлення лідерського потенціалу
Методологія	Оцінка за чотирма основними стилями поведінки: Домінування, Вплив, Стабільність та Сумлінність (D, I, S, C)	Типологія особистості за чотирма парами протилежних якостей: екстраверсія/інтроверсія, відчуття/інтуїція, мислення/відчуття, орієнтація на дію/контроль	П'ятифакторна модель; шкали HPI (сильні сторони), HDS (зони для розвитку), MVPI (мотиватори та цінності).

Валідність	Обмежена прогностична валідність щодо продуктивності	Низька прогностична валідність для оцінки продуктивності на робочому місці	Висока прогностична валідність щодо лідерської ефективності, ризиків деструктивної поведінки та відповідності корпоративній культурі
Переваги	Легко інтерпретувати та використовувати; ефективний у побудові комунікації та співпраці.	Простий для розуміння; сприяє особистісному зростанню та розумінню міжособистісної динаміки.	Висока прогностична валідність; комплексний особистісний профіль
Недоліки	Обмежена прогностична валідність; фокус на стилях, а не глибинних рисах	Обмежена надійність для оцінки продуктивності; не науково обґрунтований для оцінювання керівників	Висока вартість; потребує сертифікованих асесорів; складний для інтерпретації для неспеціалістів.
Умови використання	Широко доступний, не потребує сертифікації; підходить для навчання	Здебільшого для саморозвитку, не критичні ситуації; не потребує сертифікації для адміністрування	Переважно використовується в оцінюванні лідерства та керівників; вимагає сертифікації.
Сфери використання	Формування команд, найм, розподіл ролей, комунікація, розвиток	Формування команд, найм, особистісного зростання та побудови взаємовідносин.	Розвиток лідерських якостей, відбір талановитих працівників, планування наступництва та управління ефективністю.

На основі даних з: [2; 3; 4].

Психометричні оцінювання є потужним інструментом у системі управління талантами, забезпечуючи об'єктивність, структурованість і

стратегічну відповідність кадрових рішень. За умови правильного підбору методології, сертифікації спеціалістів та інтеграції результатів у HR-практики, ці інструменти здатні значно посилити конкурентоспроможність організації через розвиток людського капіталу.

Вибір конкретного психометричного інструменту має ґрунтуватися на стратегічних цілях організації, специфіці завдань управління талантами та наявних ресурсах. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ефективності інтеграції різних психометричних інструментів у комплексні програми управління талантами, а також на адаптацію та валідацію міжнародних методик для українського контексту.

Список використаних джерел:

1. CIPD *Talent Management Factsheets*. CIPD. 2023. URL : <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>.
2. Hogan Personality Inventory | Hogan Assessments. Hogan Assessments. URL: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-personality-inventory/>
3. Myers I. B. & McCauley, M. H. Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. Consulting Psychologists Press. 1985. 128 p.
4. Newrealgoal.com.ua. Hogan Assessment Systems. Оценка Персонала Хоган. 2020. URL : <https://newrealgoal.com.ua/ocinka-personalu/index.html>
5. Психометрика. Всеукраїнська психодіагностична асоціація (ВПА). URL: <https://vpa.org.ua/glossary/psixometrika/>
6. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Гнатюк Дмитро
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Ефективне управління розвитком персоналу є однією з ключових складових стратегічного управління організацією, що сприяє досягненню її цілей та підвищенню конкурентоспроможності. Управління розвитком персоналу базується на сукупності принципів та підходів, які визначають напрямки та механізми формування кадрового потенціалу. Усі вони відображають сучасні тенденції розвитку трудових ресурсів, адаптацію до динамічного зовнішнього середовища та забезпечення сталого зростання організації. У сучасних умовах застосовуються різні підходи до управління розвитком персоналу, серед яких найбільш поширеними є системний, компетентнісний, індивідуальний, інноваційний та процесний підходи (рис. 1.):

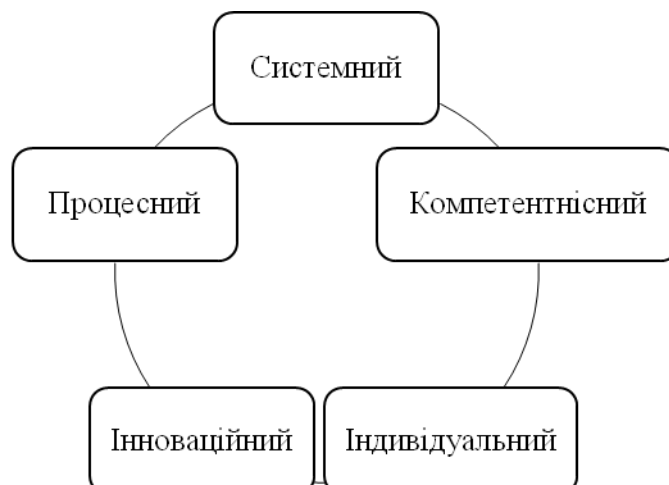


Рисунок 1 – Підходи до управління розвитком персоналу

Джерело: складено на основі джерела [1;2]

Загалом розгляд різних підходів до управління розвитком персоналу свідчить про необхідність комплексного використання цих методів. Поєднання системного, компетентнісного, індивідуального, інноваційного та процесного підходів дає змогу забезпечити ефективний розвиток персоналу, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та стійкість організації на ринку. Сучасні науковці та практики застосовують різноманітні методи та інструменти для оцінки, мотивації, розвитку і контролю персоналу. Розглянемо більш детально методи, які використовують для управління розвитком персоналу сьогодні підприємства (рис. 2):



Рисунок 2 – Основні методи управління розвитком персоналу

Джерело: складено на основі джерела [3]

Далі детальніше розглянемо найбільш популярні в сучасних умовах інструменти, які дають можливість управлінню розвитком персоналу. Необхідно сказати, що у сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у сфері управління персоналом, адже використання цифрових технологій дозволяє значно спростити процеси управління персоналом, підвищити ефективність прийняття рішень та покращити досвід працівників у взаємодії з організацією. Саме тому більшість з досліджених далі інструментів є цифровими (рис. 3).

Метод №1: онлайн-опитування. Онлайн-опитування є ефективним інструментом збору даних щодо рівня задоволеності працівників, їхніх компетенцій, потреб у навчанні та інших аспектів професійного розвитку.

Використання цього методу дає змогу швидко отримати статистично значущі результати та проаналізувати тенденції у розвитку персоналу [4].



Рисунок 3 – Популярні інструменти управління розвитком персоналу

Джерело: складено на основі джерела [5]

Метод №2: інтерв'ю. Інтерв'ю – це метод збору якісної інформації, який передбачає безпосереднє спілкування з працівниками. Інтерв'ю є якісним методом оцінки розвитку персоналу, що дає змогу глибше зрозуміти мотивацію, кар'єрні очікування та рівень компетентності працівників. Даний інструмент може застосовуватися як для відбору нових співробітників, так і для оцінювання поточного персоналу з метою планування їхнього професійного розвитку.

Метод №3: тестування. Тестування є важливим інструментом оцінки професійних знань, навичок та особистісних характеристик працівників. Воно може застосовуватися як при прийомі на роботу, так і під час внутрішніх оцінювань для визначення потреб у додатковому навчанні.

Метод №4: Метод 360-градусів. Метод 360-градусів є одним із найефективніших інструментів оцінювання персоналу, який використовується для розвитку компетенцій працівників. Він передбачає отримання зворотного зв'язку про професійні та особистісні якості співробітника з різних джерел: безпосереднього керівника, колег, підлеглих, клієнтів та самого працівника (самооцінка) [26].

Метод №5: Кейс-метод. Кейс-метод є інноваційним інструментом розвитку персоналу, що базується на аналізі реальних або змодельованих

ситуацій (кейсів). Основна мета цього підходу – навчити працівників ухвалювати ефективні рішення, розвивати критичне мислення, аналітичні здібності та навички командної роботи [5].

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки забезпечує формування конкурентоспроможної та кваліфікованої команди, здатної адаптуватися до сучасних викликів ринку. Використання різноманітних підходів і сучасних цифрових інструментів, таких як онлайн-опитування, інтерв'ю, тестування, метод 360-градусів і кейс-методи, дозволяє системно та комплексно розвивати кадровий потенціал, підвищувати мотивацію працівників і забезпечувати сталий розвиток організації.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. (3). 2022. С. 66–71. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9>
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6–14.
3. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5. т. 2. С. 192-196.
4. Гугул О. Я. Сучасний стан розвитку персоналу на українських підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35(1). С. 57-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35%281%29__12
5. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип 58. Ч. 2. С. 133 – 137.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Костенко Данііл
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національного університету біоресурсів
і природокористування України

У сучасних організаціях конфлікти між працівниками є неминучим явищем, яке може як негативно впливати на продуктивність, так і сприяти розвитку ефективних рішень. Важливість дослідження технологій вирішення конфліктів зумовлена необхідністю підтримання здорового робочого клімату, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стабільного функціонування компанії. Використання сучасних методів управління конфліктами, зокрема переговорів, медіації, коучингу та організаційної культури, сприяє зниженню напруженості, оптимізації взаємодії між працівниками та покращенню загальної ефективності роботи. Отже, розробка і впровадження ефективних технологій вирішення конфліктів є актуальним завданням для будь-якої організації, що прагне досягти високих результатів у своїй діяльності.

Перед керівниками підприємств завдання ефективного лідерства, особливо в контексті розвитку кадрів. Лідерство у процесі розвитку персоналу є важливим компонентом успішного управління, адже сильні лідери сприяють вдосконаленню навичок своїх підлеглих, стимулюють підвищення продуктивності та створюють позитивне робоче середовище. Взаємодія між досвідченими працівниками та молодими спеціалістами для передачі знань та навичок є необхідною для сталого прогресу організації [1].

Розвиток персоналу – це організований і безперервний процес професійного навчання працівників, спрямований на підготовку їх до виконання нових виробничих обов'язків, підвищення кваліфікації, кар'єрного росту, формування резерву для керівних посад та поліпшення соціальної

структури колективу. До цього процесу входять такі складові, як професійна підготовка та адаптація, атестація співробітників, планування кар'єри працівників та мотивація їхнього розвитку [2]. Розглянемо складові розвитку персоналу на рис. 1.

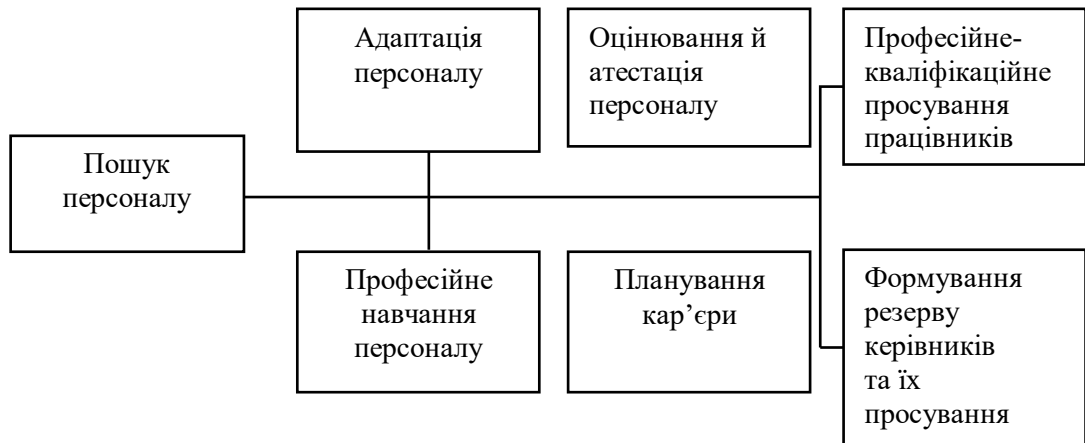


Рис. 1 – Складові розвитку персоналу

Джерело: побудовано на основі [3]

Розвиток персоналу включає ефективний процес пошуку та відбору нових співробітників для компанії, що є ключовим етапом. HR-відділ зосереджує увагу на залученні двох категорій працівників: досвідчених фахівців, які можуть внести нові ідеї та стати наставниками, та випускників, які привносять нові академічні знання і мають великий інтерес до розвитку, часто працюючи за меншу зарплату. Оцінювання ефективності процесів розвитку персоналу може здійснюватися за допомогою наявних методологічних підходів, які використовуються для аналізу управління персоналом. Так, Ушкальов В.В. виокремлює шість можливих підходів [4]:

- ✓ ефективність як співвідношення отриманого результату та витрат на його досягнення;
- ✓ ефективність як рівень виконання завдань і досягнення поставлених цілей;
- ✓ ефективність як досягнення певного стану системи;
- ✓ ефективність як баланс інтересів усіх зацікавлених сторін;

✓ Парето-ефективність, що передбачає такий стан системи, за якого жодне покращення не може бути здійснене без одночасного погіршення інших її параметрів.

Методи оцінювання розвитку персоналу в організації та їхні особливості з урахуванням специфіки предмета дослідження наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Методи оцінювання розвитку персоналу

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод узагальнених оцінок	Визначає ефективність шляхом співвідношення загальних економічних результатів із витратами на розвиток персоналу.	Простота застосування, висока інформативність за умови відсутності впливу сторонніх чинників.	Непридатний у ситуаціях, де результат визначається сукупністю факторів.
Метод експертних оцінок	Узагальнює суб'єктивні оцінки спеціалістів щодо змін, спричинених розвитком персоналу.	Гнучкість, швидкість отримання результатів, можливість стандартизації.	Високий рівень суб'єктивності, імовірнісний характер висновків.
Статистичний метод	Ґрунтується на виявленні статистичних закономірностей і прийнятті рішень на їх основі.	Враховує широкий спектр факторів.	Потребує валідної статистичної моделі та великого обсягу даних.
Метод бенчмаркінгу	Порівнює показники компанії з аналогічними показниками інших підприємств у галузі.	Оперативність, можливість стандартизації результатів.	Вимагає доступу до внутрішніх даних конкурентів.
Метод оцінки рентабельності	Оцінює окупність витрат на персонал	Простий і наочний підхід.	Обмежена сфера застосування.

	щодо отриманих результатів.		
Метод ключових показників ефективності (KPI)	Визначає еталонні значення ключових показників і аналізує рівень їх досягнення.	Потужний мотивуючий ефект, можливість постійного моніторингу.	Важко врахувати загальний вплив окремих заходів на ефективність усієї системи.
Система збалансованих показників (BSC)	Комплексно оцінює витрати та результативність за ключовими бізнес-процесами.	Дозволяє враховувати системні ефекти.	Вимагає процесного підходу до управління організацією.
Методи оцінювання ефективності навчання	Визначають зміни у професійних компетенціях та особистісному розвитку працівників.	Оцінюють ефективність навчальних заходів.	Обмежуються лише аналізом результативності навчальних ініціатив.

Джерело: побудовано на основі [1;2;3]

Отже, підходи до управління розвитком персоналу є багатограним процесом, що вимагає застосування різних методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Використання економічних показників, таких як індекс ефективності використання ресурсів і продуктивність праці, дозволяє отримати об'єктивне уявлення про вплив розвитку персоналу на результати діяльності підприємства. Якісні методи, зокрема експертні оцінки, аудит персоналу та система збалансованих показників, сприяють комплексному аналізу й ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169-173.
2. Пучкова С. І., Колєв М. О. Сутнісні характеристики та складові трудових ресурсів: макрорівень. Інноваційна економіка. 2024. № 4. С. 172-180.

3. Мілохіна І. В. Особливості кількісної оцінки кадрового потенціалу підприємства. Альманах сучасної науки і освіти. 2024. № 4(106). С. 76-80.

4. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Економіка та управління підприємством. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19559/1/%D0%A3%D1%88%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_2.pdf

5. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

Власенко Валерій
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національного університету біоресурсів
і природокористування України

Мотивація співробітників у неприбуткових організаціях є критично важливою для забезпечення ефективності та стабільності роботи таких установ. Через низькі зарплати та часте залучення волонтерів, неприбуткові організації стикаються з високою плинністю кадрів, що призводить до постійної потреби в навчанні нових працівників та заповненні вакансій.

Багато людей знаходять сенс життя поза роботою, наприклад, створюючи сім'ю або займаючись волонтерською діяльністю. Однак співробітники неприбуткових організацій часто шукають значущість саме в професійній сфері. Особливо це стосується мілленіалів, які прагнуть працювати над тим, що має більший сенс, ніж просто заробіток. Вони хочуть знати, як можуть вплинути на світ, і часто менш мотивовані грошима, ніж метою. Неприбуткові організації природно приваблюють співробітників, які пристрасно ставляться до певної справи і хочуть відігравати значущу роль у допомозі іншим [1].

Робота в неприбуткових організаціях часто передбачає спільні цілі, що може обмежувати відчуття власності над проєктами у співробітників. Більшість працівників потребують автономії в певних аспектах своєї роботи, де вони мають повну відповідальність. Надання можливостей для автономії може підвищити мотивацію та задоволеність роботою [2].

Мотивація є внутрішнім явищем, яке впливає на поведінку людини і визначається чотирма факторами, які зазначимо на рис.1:



Рисунок 1 – Ключові фактори впливу мотивації на поведінку людини
Джерело: складено автором на основі джерела [3]

Таким чином можна підсумувати, що мотивація працівників у неприбуткових організаціях є ключовим чинником, що визначає ефективність та стабільність їхньої діяльності. Мотивацію варто розглядати як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації, що забезпечує узгодження індивідуальних потреб із завданнями організації.

На рис. 2 зазначимо основні фактори, які створюють вплив на мотивацію працівників у неприбуткових організаціях:

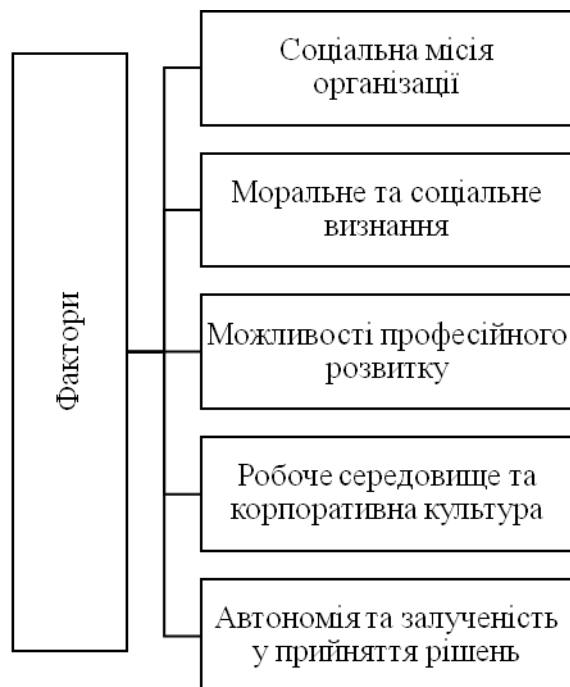


Рисунок 2 – Фактори впливу на мотивацію працівників неприбуткових організацій

Джерело: складено автором на основі джерел [4]

У сучасних умовах господарювання важливим є впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу. Інноваційні підходи передбачають врахування індивідуальних потреб працівників, гендерних пріоритетів кар'єрного росту та особистісних очікувань. Застосування індивідуалізованих підходів до мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до організації. На рис. 3 зазначимо найбільш популярні інноваційні методи мотивації персоналу:

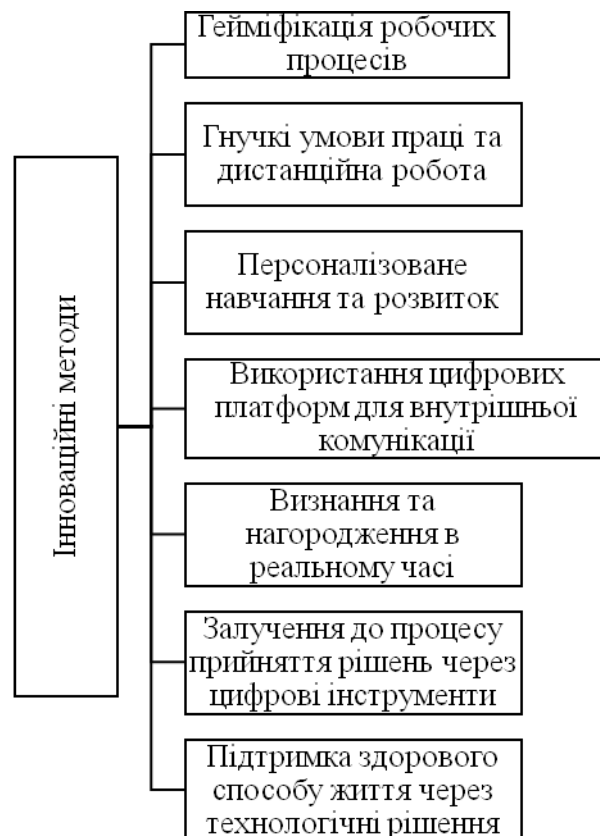


Рисунок 3 – Інноваційні методи мотивації праці в організаціях

Джерело: складено автором на основі джерел [5]

Таким чином, інноваційні методи мотивації працівників, засновані на сучасних технологіях та індивідуальному підході, є необхідною складовою ефективного управління персоналом. Вони дозволяють створити гнучке та адаптивне робоче середовище, яке відповідає потребам сучасних працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У підсумку, зауважимо, що методичні аспекти забезпечення мотивації працівників є комплексними та багатогранними. Вони включають теоретичне

обґрунтування мотиваційних процесів, вибір відповідних методів стимулювання, діагностику мотиваційних чинників та адаптацію зарубіжного досвіду до вітчизняних умов. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників та загальному успіху підприємства.

Список використаних джерел:

1. Strategies to help nonprofit staff stay engaged. *Updated Sep 29, 2024*. URL: <https://www.oneninedesign.net/blog/staff-engagement>
2. How to motivate employees in a nonprofit organization (NPO). *Updated May 2024*. URL: <https://www.oneninedesign.net/blog/motivate-npo-employees>
3. Behnaz Pakdel. The Historical Context of Motivation and Analysis Theories Individual Motivation. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3. №. 18; October 2013. URL: https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_18_October_2013/23.pdf
4. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька. *Економіка та суспільство : електронне наук. вид.* Мукачево : МДУ. 2017. Вип. № 10. С. 166-171. URL : <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>
5. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* №(14). 2024. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>
6. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНИМ ВИХОВАННЯМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Дрозд Олександр
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національного університету біоресурсів
і природокористування України

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується зростанням ролі національно-патріотичного виховання в системі загальної середньої освіти. Управління національно-патріотичним вихованням стає ключовим інструментом у побудові демократичної держави й формуванні нового покоління патріотів, які поважають історію, культуру й традиції України.

Згідно з «Концепцією національно-патріотичного виховання в системі освіти України», національно-патріотичне виховання дітей та молоді є комплексною, системною і цілеспрямованою діяльністю органів державної влади, закладів освіти, громадських організацій, сімей та інших соціальних інститутів [1]. Його основними завданнями є формування у молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності та любові до Батьківщини, готовності до виконання громадянського і конституційного обов'язку щодо захисту національних інтересів, цілісності та незалежності України [1].

Метою національно-патріотичного виховання визначено «становлення самодостатнього громадянина-патріота України, гуманіста і демократа, готового до виконання громадянських і конституційних обов'язків, успадкування духовних і культурних надбань українського народу та досягнення високої культури взаємин» [1]. Це сприяє єднанню українського народу, зміцненню соціально-економічних, духовних і культурних основ розвитку суспільства та держави.

Національно-патріотичне виховання забезпечує формування у молоді ціннісних орієнтирів та активної громадянської позиції через цілеспрямовану діяльність освітніх установ. Важливість цього процесу підкреслюється актуальними нормативно-правовими документами, зокрема Законом України «Про освіту», «Концепцією національно-патріотичного виховання в системі освіти України» та іншими програмами, що регламентують розвиток патріотичної свідомості молоді. Згідно зі статистичними даними Міністерства освіти і науки України, лише у 2023 році понад 70% закладів середньої освіти запровадили додаткові заходи з військово-патріотичного виховання, що свідчить про нагальну потребу в систематизації управлінських підходів до реалізації цієї важливої місії.

В умовах війни з російською федерацією національно-патріотичне виховання стало ключовим елементом державної політики, адже від нього залежить майбутнє нації. На тлі російської агресії виховання молоді потребує чітких механізмів реалізації, переходу від загальних положень до конкретних дій.

У контексті системи загальної середньої освіти національно-патріотичне виховання розглядається як інтегрований процес, що поєднує освітні, виховні та соціальні підходи для формування ключових якостей особистості. Це виховання має забезпечувати безперервність у формуванні цінностей, орієнтирів і поведінкових моделей, що відповідають викликам сучасності.

Основним завданням національної системи виховання (див рис 1.) є всебічний розвиток здобувачів освіти через:

✓ ***Опанування загальнолюдських цінностей:***

Виховання гуманістичних і демократичних ідеалів.

Формування почуття відповідальності перед суспільством.

✓ ***Збереження національної ідентичності:***

Вивчення національної історії, культури, традицій.

Повага до державної мови як символу національної єдності.

✓ ***Реалізація цінностей через основні засоби освіти:***

Інтеграція ціннісних компонентів у навчальні програми [2].

Проведення виховних заходів, спрямованих на розвиток патріотизму, толерантності та соціальної відповідальності.

Формування національної ідентичності та відповідальної громадянської позиції

- Виховання в учнів почуття належності до української нації, гордості за її досягнення та готовності сприяти її розвитку.
- Розвиток усвідомлення прав і обов'язків громадянина України.

Виховання любові до Батьківщини

- Формування патріотичних почуттів, поваги до України як незалежної, демократичної держави.
- Розвиток емоційного зв'язку з рідним краєм, його історією та культурою.

Шанобливе ставлення до Конституції, законів України, державних символів і державної мови

- Виховання поваги до державних символів (герба, прапора, гімну) як важливих елементів національної ідентичності.
- Сприяння усвідомленню значення української мови як державної та її ролі у суспільному житті.

Популяризація історії, традицій і культури України, українськомовного культурного продукту

- Ознайомлення учнів із багатством культурної спадщини України через освітні програми та позакласні заходи.
- Заохочення до вивчення української історії, народних традицій та мистецтва.

Формування готовності до захисту національних інтересів і територіальної цілісності України

- Виховання оборонної свідомості та відповідальності за безпеку й незалежність держави.
- Розвиток готовності до дій, спрямованих на захист національних інтересів у мирний і воєнний час.

Розвиток бережливого ставлення до природних ресурсів і культурної спадщини України

- Виховання екологічної свідомості та відповідальності за збереження довкілля.
- Формування поваги до пам'яток культури, архітектури та історичних місць як складової національного багатства.

Рис. 1. Основні завдання національно-патріотичного виховання у закладах загальної середньої освіти

Управління національно-патріотичним вихованням у закладах загальної середньої освіти є важливим компонентом освітньої політики, що сприяє розвитку української громадянської ідентичності. Це системна діяльність, спрямована на формування цінностей, переконань і активної життєвої позиції здобувачів освіти на основі національних і загальнолюдських принципів.

Основними складовими управління національно-патріотичним вихованням, які взаємодіють між собою та доповнюють один одного, є (див. рис. 2.). Наведені складові є основою для системного управління національно-патріотичним вихованням, забезпечуючи взаємозв'язок між його ключовими елементами та сприяючи їх гармонійній реалізації у закладах освіти.



Рис. 2. Основні складові управління національно-патріотичним вихованням у закладах загальної середньої освіти

Окрім цього, значну роль в ефективному управлінні національно-патріотичним вихованням відіграє вибір та застосування сучасних методів і технологій, що забезпечують комплексний розвиток особистості.

Система методів управління національно-патріотичним вихованням у закладах загальної середньої освіти має бути спрямована на формування особистості з високими моральними якостями, гуманістичним світоглядом, системним критичним мисленням та здатністю приймати свідомі рішення. Управління таким виховним процесом передбачає створення умов для розвитку учнів, які вміють аналізувати, синтезувати та об'єктивно оцінювати інформацію, формують стійку громадянську позицію та протистоять деструктивним впливам. Важливим є розвиток здатності учнів до морального вибору та усвідомленої відповідальності за власні дії.

Список використаних джерел:

1. Концепція національно-патріотичного виховання Освітян України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/05277229-24#Text>
2. Концепція громадянського виховання. URL: <http://osvita.khpg.org/index.php?id=976002302>

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Маляренко Ірина
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національного університету біоресурсів
і природокористування України

В сучасних соціально-економічних та політичних реаліях розвитку України галузь охорони здоров'я розглядається як одна з пріоритетних. Змінюються ідеологія здійснення медичної допомоги, фінансово-господарські, ринкові механізми в галузі охорони здоров'я та сама система охорони здоров'я загалом. Разом з цими змінами має бути впроваджена нова система управління закладами охорони здоров'я, що приводить до зміни парадигми системи управління персоналом закладів.

Ефективність роботи закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від здійснення правильної політики управління персоналом. При цьому головну роль відіграє мотиваційна політика, що дозволяє розкрити та спрямувати на кінцевий успіх трудовий, інтелектуальний і духовний потенціал працівників.

Управління мотивацією персоналу слід розглядати як напрям управління персоналом та закладом охорони здоров'я загалом, який спрямований на реалізацію засобів і заходів системи мотивації персоналу для досягнення цілей ефективного розвитку. Воно передбачає створення в закладі мотиваційного середовища, визначення ключових предметів мотивації, системи мотивів і стимулів для окремих категорій працівників та обґрунтування політики стимулювання праці та розвитку персоналу. Політика управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я має свої спільні підходи та методи, що здійснюється завдяки дотриманню відомих принципів, функцій управління, інструментів і заходів. У сучасних

умовах гостро постають питання мотивації персоналу. Недостатність теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до запозичення зарубіжного досвіду, оскільки є потреба максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які зможуть забезпечити ефективну мотивацію персоналу в цілому [1].

Головною рушійною силою та засобом впливу суб'єктів управління на об'єкти управління є організаційно-економічний механізм, який є складною та багатогранною економічною категорією. Можна визначити два підходи до його трактування, а саме як сукупність управлінських методів та інструментів та як систему управління [2].

Впровадження організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я можна розділити на такі два етапи: перший етап – формування цілей мотивації персоналу закладу охорони здоров'я, який включає збір, обробку, систематизацію та узагальнення інформації; другий етап – створення робочої групи з питань формування та реалізації стратегії мотивації праці персоналу. До складу групи доцільно включати керівника відділу управління персоналом, бухгалтера та керівників всіх структурних підрозділів. Далі здійснюється опитування працівників на предмет збору даних щодо чинного і бажаного рівня мотивації та розробка і реалізація засобів стимулювання згідно з виокремленими рівнями.

Ефективність управлінської діяльності керівників закладів охорони здоров'я оцінюють у результаті досягнення цільових індикаторів, де професійна компетентність керівника є домінуючим фактором успішного виконання поставлених завдань, тобто ефективного управління. Однак результат оцінювання є позитивним лише в тому випадку, коли обґрунтовано визначено його мету й раціонально сформовано інструментарій оцінювання.

Управління персоналом закладу охорони здоров'я є органічною складовою управління системою охорони здоров'я в цілому, підпорядкованою тим самим цілям і спрямованою на їх досягнення завдяки

конкретній діяльності медичного персоналу. Управління персоналом – це безперервний динамічний процес управління людськими ресурсами, метою якого є оптимальна розстановка і використання сил на основі більш довершеного планування, підбору, удосконалення, розподілу кадрів, мотивації та регулярного об'єктивного контролю та оцінки праці. Мета управління персоналом полягає в безперервному пошуку шляхів, що сприяють підвищенню ефективності праці. Ця мета досягається внаслідок впровадження прогресивних форм організації праці і раціональнішого використання наявних трудових ресурсів. Як усякий управлінський процес, процес управління персоналом має циклічний характер.

Практичну основу цієї діяльності складають: регулярна і об'єктивна інформація про склад і динаміку кадрів; опис робіт; підбір, розстановка персоналу; мотивація персоналу; формулювання цілей безперервного навчання і його організація; планування й організація розвитку кар'єри; регулярна оцінка ефективності виконуваних робочих функцій. Дослідження процесу управління персоналом дає змогу сформулювати концептуальну модель цієї діяльності, що складається з чотирьох взаємозумовлених систем: система руху кадрів; система винагороди за працю; система організації роботи; система впливу співробітників на організацію.

Управління закладом охорони здоров'я пов'язане з прийняттям рішень на основі науково обґрунтованих можливостей аналізу закладу в ефективному використанні ресурсів у часі й просторі, щоб забезпечити достатню кількість і якість послуг для задоволення медико-санітарних потреб громадян і суспільства. Функції керівника щодо управління людськими персоналом: кадрове планування; аналіз і проектування посад; підбір, відбір і призначення; оцінювання ефективності; навчання і розвиток; мотивація; безпека й охорона праці; трудові відносини; звільнення. Керівники закладів охорони здоров'я повинні володіти провідними компетентностями, а саме: достатніми знаннями, лідерськими здібностями, діловою хваткою, навичками міжособистісного спілкування, необхідними для просування змін.

Ефективність управління персоналом є суттєвим моментом успіху роботи закладів охорони здоров'я. Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо управління персоналом потребує володіння керівниками специфічними методиками з урахуванням особливостей професійної діяльності та психологічного навантаження при роботі у закладах охорони здоров'я. Отже, можна стверджувати, що управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання є найбільш значущим і першочерговим інструментом. А вдосконалення процесу управління дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати конкретному індивіду, колективу та закладу загалом.

Список використаних джерел:

1. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)
2. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 57-60.
3. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Маляренко Ростислав
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національного університету біоресурсів і
природокористування України

Сучасний світ швидко змінюється і вимагає від фахівців, крім професійних умінь і навичок, володіння певними особистісними якостями: відповідальністю, націленістю на результат, вміннями працювати в команді, вміннями приймати та реалізовувати рішення тощо. Особливо важливими для досягнення професійного успіху є лідерські якості як показник найвищої професійної майстерності фахівця.

Необхідність розвитку лідерських якостей керівників закладів охорони здоров'я не викликає сумнівів. Їх професійна діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням іншими людьми, а, отже, неформальний вплив, пов'язаний з лідерством, забезпечить ефективність виконання владних повноважень. Уміння надихати персонал на досягнення цілей, правильно делегувати обов'язки підлеглих, уміння організовувати та згуртовувати колектив є невід'ємною частиною обов'язків керівників закладів охорони здоров'я та характеризується наявністю високого рівня лідерських якостей. Важливими є й лідерські якості фахівців, оскільки вони є умовою якісного виконання професійних функцій. Таким чином, актуальність управління формуванням лідерських якостей медичних працівників пов'язана з професійним лідерством, з тим, що ефективна робота з людьми буде забезпечуватися розвинутими лідерськими якостями фахівця. А він повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, комунікабельністю, умінням залагодити конфлікти та ін.

Сучасна наука управління стає все більш людино-орієнтованою – значна увага теоретиків управління фокусується на лідері та його особистісних якостях. До лідера висуваються особливі вимоги, у тому числі до його особистих якостей. Лідер несе відповідальність за результати діяльності організації в найскладніших і несприятливих управлінських ситуаціях. У складних управлінських ситуаціях, при зустрічі з реальною небезпекою виявляються такі якості лідера, як мужність, вміння тримати удар. Але для того щоб прояв необхідних лідерських якостей стало можливим, управлінець повинен досконало володіти технологіями лідерства, в значній мірі сприяють вирішенню завдань і проблем, що виникають при управлінні організацією.

Оволодіння такої важливої управлінської технологією, якою є лідерство, відноситься до числа найскладніших в професії управлінця. Сьогодні відома не одна теорія лідерства, що містить рекомендації, як стати лідером або розвинути в собі лідерські якості.

Управлінську майстерність і мистецтво виходячи з потенціалу, яким володіє управлінець вирішуючи управлінські ситуації, його особисті лідерські якості - необхідна умова реалізації прийнятого лідером управлінського рішення. Тільки здатність реалізувати весь управлінський цикл, починаючи від постановки мети, пошуку ідеї та шляхів її досягнення та завершуючи досягненням поставленої мети, роблять лідера лідером.

У процесі формування сучасного типу лідера, який здатен визначити мету, сформувати команду однодумців, створити стратегію та надихнути прибічників до дії, необхідно впроваджувати інноваційні моделі управління формуванням лідерських якостей, формувати коло ключових груп компетенцій лідера:

- здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності;
- спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів;

- здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків;
- спроможність дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами; здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації мети;
- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах, з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;
- спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку [1].

Надзвичайно важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості і скоординованості діяльності, взаємної підтримки на шляху до досягнення цілей. Саме тому з метою управління формуванням лідерських якостей, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підготовки сучасних лідерів на основі компетентнісного підходу.

Обираючи модель і методи управління формуванням лідерських якостей, необхідно усвідомити стиль сприйняття інформації, особисті преференції щодо навчання та структуру його циклу. У сучасній літературі існує понад 20 методів визначення особистого стилю навчання. Один з найбільш поширених із них ґрунтується на запропонованій Д. Колбом моделі емпіричного навчання, яка:

- показує преференції людей щодо сприйняття інформації, розділяючи їх на 4 групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики [2];

➤ розкриває суть і 4 стадії навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та застосування на практиці).

Управління формуванням лідерських якостей не може обмежуватись оволодінням виключно знань та вмінь, оскільки визначальними для нього є поведінкові якості. Тому для розвитку лідерських якостей обов'язковими для використання різних методів. Для розвитку лідерських якостей найбільш ефективними є такі методи:

тренінг; навчання через дію (діяльнісне навчання); наставництво (менторство); коучинг. Потрібно пам'ятати, що нові знання засвоюються, коли вони втілюються у життя, а максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших. Ефективним є що здійснюється шляхом виконання спеціальних вправ або завдань безпосередньо у процесі професійної діяльності, оскільки керівник отримує можливість удосконалювати свою поведінку, а отже, і свої лідерські якості.

Список використаних джерел:

1. Лідерські якості в професійній діяльності / Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т. В., Панфілов Ю. І, Голоवेशко Б. Р., Бондаренко В. В. / За заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХП». 2017. 143 с.
2. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник / М. С. Орлів. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
3. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Педченко Роман
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів і
природокористування України

Розвиток інноваційної компетентності керівників освітніх закладів є глобальним пріоритетом для багатьох країн, які прагнуть відповідати викликам сучасного суспільства. Зарубіжний досвід у цій сфері пропонує широкий спектр підходів і рішень, що сприяють ефективному управлінню, впровадженню новітніх технологій і створенню сприятливого середовища для навчання. Аналіз успішних практик інших країн дозволяє адаптувати найкращі ідеї до локальних умов, підвищуючи конкурентоспроможність закладів освіти [1 ; 2].

Заклади освіти м. Києва мають унікальну можливість інтегрувати перевірені моделі розвитку інноваційної компетентності, взявши за основу досвід таких країн, як Фінляндія, Естонія, США та Сінгапур. Ці країни демонструють ефективні підходи, які поєднують інноваційне лідерство, цифровізацію, STEM-освіту та систематичний професійний розвиток [30]. Нами досліджено найкращі міжнародні практики, визначено їхній потенціал для адаптації та запропоновано рекомендації щодо їх використання в контексті української системи освіти.

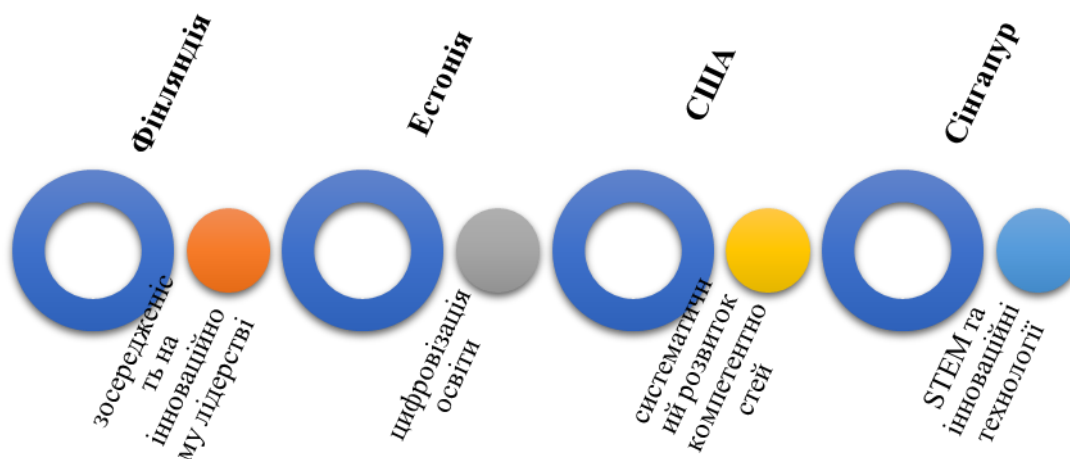


Рис. 1. Основні міжнародні підходи до розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти

Фінляндія є прикладом країни, яка активно впроваджує інноваційне лідерство у своїй освітній системі. Основними особливостями її підходу є надання значної автономії керівникам шкіл у прийнятті рішень, що стимулює творчість та гнучкість в управлінні. Довіра між усіма учасниками освітнього процесу — адміністрацією, педагогами та учнями — є ключовим принципом фінської моделі. Вона забезпечує відкриту комунікацію та ефективну співпрацю в освітньому середовищі. Крім того, фінські освітні заклади активно впроваджують технології доповненої реальності (AR), які дозволяють створювати інтерактивний та динамічний навчальний процес, забезпечуючи глибше розуміння складних тем.

Використання фінського досвіду в закладі освіти допоможе створити інтерактивне середовище, де кожен учасник освітнього процесу матиме можливість розкрити свій потенціал. Для керівника це означатиме розвиток навичок побудови командної довіри, ефективного делегування повноважень і сприяння професійному розвитку педагогів. Інтеграція фінського підходу сприятиме підвищенню ефективності управління за рахунок довірчих відносин і використання сучасних технологій. Це стане основою для

формування інноваційного лідерства в закладі освіти, забезпечуючи відповідність закладу сучасним викликам освіти та сприяючи наданню якісної освіти.

Естонія є лідером у впровадженні цифрових технологій в освіту. Особливістю підходу цієї країни є створення загальнонаціональної цифрової інфраструктури, яка підтримує всі аспекти освітнього процесу — від адміністративного управління до навчання учнів. Для професійного розвитку керівників в Естонії створено низку ресурсів, таких як національний онлайн-центр Education Estonia, який надає доступ до курсів, вебінарів і семінарів з питань цифрового управління та інновацій у сфері освіти. Наприклад, програма «Digital Leadership in Education» на платформі Education Estonia дозволяє керівникам навчатися використанню сучасних цифрових інструментів для стратегічного планування, моніторингу результатів і комунікації [1].

Використання естонського досвіду в закладах освіти України дозволить покращити управління закладом через впровадження цифрових платформ для моніторингу й аналізу результатів роботи учнів і педагогів.

Освітня система США зосереджена на систематичному розвитку компетентностей керівників закладів освіти. Однією з ключових особливостей підходу є впровадження програм професійного розвитку, які включають коучинг, менторство та участь у спеціалізованих лідерських тренінгах. Університети США, такі як Гарвардський університет, пропонують спеціалізовані курси для керівників шкіл, наприклад, Harvard Leadership Institute, які спрямовані на розвиток стратегічного мислення, управління командами та впровадження інновацій. Наприклад, програмою «Leadership for School Improvement» у Гарварді передбачено розробку практичних навичок у реальних кейсах, що дозволяє керівникам шкіл адаптувати успішні стратегії до своїх умов [2].

Для закладів освіти України застосування американського досвіду може бути корисним у кількох напрямках. По-перше, впровадження програм

менторства дозволить створити систему наставництва для молодих керівників або педагогів, які прагнуть розвиватися у сфері управління освітою. Наприклад, наставницька програма, подібна до тієї, що використовується у NISL, може допомогти новим керівникам ефективно адаптуватися до управлінської ролі [2]. По-друге, інтеграція інструментів оцінки KPI допоможе визначати ефективність управлінських рішень і вдосконалювати стратегії розвитку закладу.

Освітня система Сінгапуру широко відома своєю зосередженістю на інтеграції STEM-підходів (наука, технології, інженерія, математика) та використанні інноваційних технологій в освіті. Для керівників також розроблено програми, що підтримують розвиток інноваційної компетентності через використання технологій штучного інтелекту. Наприклад, у рамках програми «AI for Education Leaders» керівники отримують навички аналізу освітніх даних, прогнозування навчальних досягнень і оптимізації процесів навчання за допомогою AI [2]. Для закладів освіти України впровадження сінгапурського досвіду може забезпечити значний прорив у розвитку інноваційної компетентності керівників. Використання технологій штучного інтелекту та адаптивного навчання дозволить більш ефективно аналізувати результати роботи школи, прогнозувати потреби учнів і педагогів та оптимізувати процеси управління.

Література

1. Education Finland. Innovation in Leadership Development. 2023. URL: <https://educationfinland.fi>
2. Pruetz J. H., & Kunz, S. E. *Leadership in Educational Innovations*. Chicago: University of Chicago Press, 2020. 280 p.
3. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

Сергієнко Анна

здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Діяльність сучасного закладу освіти неможлива без управління, водночас результативне управління потребує, по-перше, правильного розуміння об'єкта управління, а, по-друге, використання відповідних засобів і технологій. У сфері засобів формується тенденція до використання штучного інтелекту в управлінській діяльності. Ця тенденція стає все виразнішою в зв'язку з цим необхідністю забезпечення якості освіти. Тому потребує з'ясування питання змісту та стану використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти, виявлення його особливостей, адже штучний інтелект в управлінні має значні резерви для підвищення якості освіти.

Але використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти передбачає виважене, відповідальне та етичне ставлення педагогів, науковців, адміністраторів і розробників освітньої політики, спрямоване на об'єктивне оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів.

Штучний інтелект в управлінні якістю освіти має значний потенціал, який здатен суттєво змінити освітній процес, індивідуалізувати його та об'єктивно оцінити. Впродовж останніх років значно активізувались наукова та освітянська спільноти в дослідженні впливу штучного інтелекту на українську освіту та її якість. Незважаючи на те, що штучний інтелект – відносно новий інструмент в освіті, з'явилося багато досліджень проблеми їх використання в освіті, що здійснюють вчені зарубіжжя, зокрема Е. Постма, А. Нанне, М. Антеуніс, С. Вуббен, Г. ван Ноорт, Г. Аль Муршиді, А. Капуза та ін. Наукове обґрунтування можливостей та потенціалу штучного інтелекту у освітній сфері подано вченими В. Коваленко, М. Мар'єнко, В. Осадчим.

Теоретичні, практичні та методологічні основи у проектуванні систем штучного інтелекту розглядають у своїх роботах Д. Лубко, С. Шаров та ін.. Різні аспекти проблеми використання штучного інтелекту в галузі освіти досліджують такі науковці, як В. Биков, Т. Вакалюк, О. Овчарук, В. Осадчий, С. Литвинова, О. Пінчук, О. Спірін, О. Соколюк та ін.

Але не дивлячись на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлювались методи використання систем штучного інтелекту в освіті, поза увагою дослідників залишилися проблеми використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти, що є, на нашу думку, актуальною проблемою та перспективним напрямком.

Дослідження будь-якої теми вимагає чіткого розуміння сутності та змісту її компонентів. Поняття «якість», згідно з міжнародним стандартом ISO 9000 [12] визначається як: ступінь, відповідно до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги, сформовані потреби чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові.

Тобто «якістю» можна назвати певну сукупність характеристик об'єкта, яка визначає його здатність відповідати потребам суб'єкта.

Використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти дає можливість організувати ефективний збір й аналіз інформації, здійснювати попередню обробку даних, їх узагальнення та систематизацію, спрощує рутинну роботу та розрахунки, допомагає в перевірці та упорядкуванні даних моніторингу.

Штучний інтелект може аналізувати значні обсяги інформації про успішність здобувачів освіти, прогнозувати їхні результати та виявляти потенційні помилки, що дає змогу педагогам своєчасно надавати підтримку, розробляти стратегії підвищення якості освіти. Широке використання штучного інтелекту поступово змінює освітнє середовище та управління якістю освіти. Впровадження штучного інтелекту в управління якістю освіти потребує комплексного підходу, що включає знання нормативно-правових

документів, дотримання етичних стандартів та забезпечення методичної підтримки для керівників і педагогічних працівників.

Проведене нами дослідження стосувалося використання штучного інтелекту керівниками для автоматизації адміністративних процесів в закладі освіти.

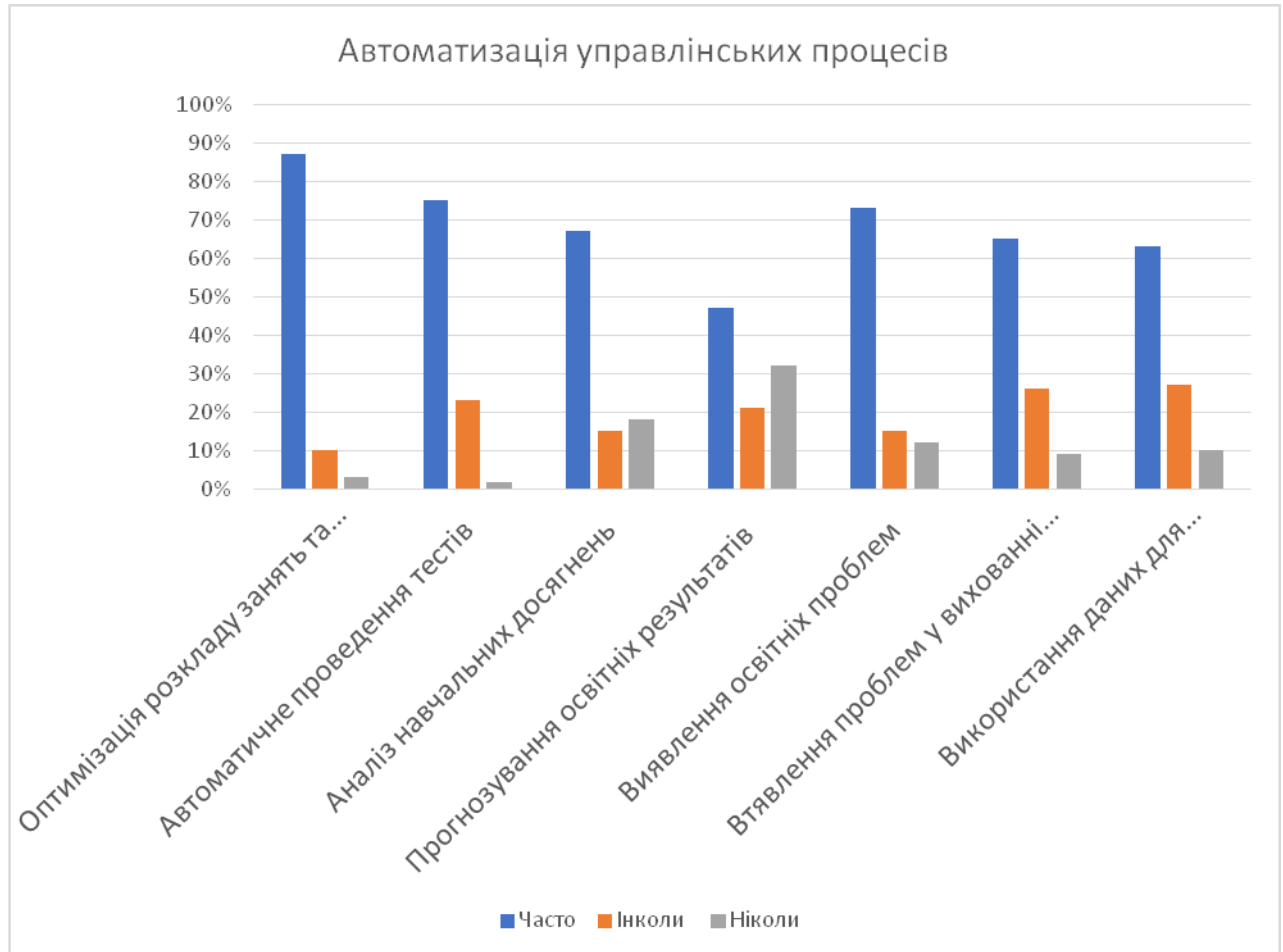


Рис. 1. Автоматизація управлінських процесів

Я показано на діаграмі рис. 1, найчастіше штучний інтелект використовується керівниками для оптимізації розкладу занять та ресурсів (87%), автоматичного проведення тестів (75%), виявлення освітніх проблем учнів (73%) та для аналізу навчальних досягнень учнів (67%). Меншою мірою використовується штучний інтелект для виявлення проблем учнів у вихованні (65%), використання даних для вдосконалення навчальних програм (63%), і найменший відсоток встановлено пункту прогнозування освітніх результатів учнів (47%).

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що прогнозування освітніх результатів учнів є однією з найскладніших проблем для керівників закладів освіти, успішне вирішення якої можливе, на нашу думку, після проведення спеціального навчання керівників, що також позитивно вплине і на інші позиції.

Використання штучного інтелекту в управлінні якістю освіти слід розуміти не як регламентацію діяльності керівників закладів освіти, а як інноваційну технологію вдосконалення освітньої діяльності та якості освіти. Завдяки штучному інтелекту заклади освіти зможуть значно посилити свою конкурентоспроможність та ефективність, а вміле використання його можливостей забезпечить обґрунтованість управлінських дій і рішень, сталий інноваційний розвиток закладу освіти.

Список використаних джерел:

1. Максим'як Т. Використання штучного інтелекту в освіті: дилема співбуття людини та машини. Вища освіта України. 2023. № 4. С. 24–32. DOI : <https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/article/view/203/163>
2. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021-2030. URL : https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf
3. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Григоренко Людмила
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Сучасний світ змінюється з неймовірною швидкістю, і ці зміни безпосередньо впливають на сферу освіти. Зокрема, якість освіти сьогодні тісно пов'язана з використанням інноваційних технологій, які стають не лише допоміжним інструментом, а й основою ефективного управління освітнім процесом у закладах вищої освіти (ЗВО). У XXI столітті освітній процес не може залишатися в межах традиційних методів і підходів. Адже у світі цифрової трансформації суспільства інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, прозорості та гнучкості управління якістю освіти.

Актуальність теми дослідження визначається оновленням системи вищої освіти в Україні, зумовленим активізацією євроінтеграційних процесів, що потребує вдосконалення технологій, організаційних форм, методів, засобів навчання на засадах реалізації положень компетентнісного підходу. Відтак, на тлі загальних стратегій реалізації компетентнісного підходу в управлінні якістю освіти в сучасному закладі вищої освіти, важливим є використання інноваційних технологій.

Якість освіти є ключовим чинником конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Сьогодні інноваційні технології стають потужним інструментом вдосконалення освітнього процесу та механізмів управління якістю освіти.

Інноваційні технології – це не лише модна тенденція, а необхідність для забезпечення високої якості освіти. Їх ефективне впровадження дає змогу зробити освітній процес більш гнучким, прозорим і результативним.

Водночас важливо пам'ятати, що технології мають доповнювати, а не замінювати педагогічну майстерність і людські цінності. Під інноваційними технологіями в освіті розуміємо сучасні цифрові рішення, які впроваджуються у навчальний процес та систему управління ЗВО:

- *Системи управління навчанням* (Learning Management Systems – LMS), такі як Moodle, Google Classroom, Canvas.

- *Big data та аналітика*, що дозволяють відстежувати успішність студентів, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

- *Мобільні додатки*, які забезпечують швидкий зворотний зв'язок між студентами, викладачами й адміністрацією.

- *Інструменти дистанційного та змішаного навчання*, які стали особливо актуальними в умовах пандемії COVID-19.

- Використання цифрових платформ (LMS, CRM-системи, аналітичні панелі).

- Інтеграція штучного інтелекту для моніторингу успішності студентів.

- Онлайн-освіта, змішане навчання, гейміфікація та мобільні додатки.

Крім цього, інноваційні технології дозволяють автоматизувати багато аспектів управління: моніторинг якості викладання через цифрові опитування студентів; електронне портфоліо викладачів і студентів, яке демонструє досягнення, участь у наукових заходах, волонтерських ініціативах тощо; інформаційні панелі (dashboard) для адміністрації, що відображають ключові показники в режимі реального часу.

Переваги використання інноваційних технологій полягають у прозорості й доступності інформації для всіх учасників освітнього процесу; оперативності прийняття рішень на основі даних; індивідуалізації навчального процесу: адаптивні курси, персональні траєкторії розвитку; підвищення мотивації студентів через гейміфікацію та інтерактивність.

До форм впровадження інноваційних технологій в управління відносимо: автоматизацію збору та аналізу даних про якість викладання,

відгуки студентів, результативність програм; електронне портфоліо викладачів та студентів як інструмент самооцінки і зворотного зв'язку; застосування хмарних сервісів для координації дій між адміністрацією, кафедрами та студентами.

До переваг інноваційного підходу відносимо: підвищення прозорості управлінських рішень, оперативність у реагуванні на виклики та проблеми освітнього процесу, індивідуалізація навчання та орієнтація на результат.

Разом з перевагами постають і нові виклики та ризики: необхідність підготовки персоналу до роботи з новими технологіями; ризики кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах цифровізації; нерівний доступ до цифрових ресурсів для різних категорій студентів; необхідність підвищення цифрової компетентності персоналу; цифрова нерівність – не всі студенти мають рівний доступ до технологій.

Які практики інноваційних технологій доцільно використовувати в управлінні якістю освіти в сучасному закладі вищої освіти?

1. Успішні кейси впровадження аналітичних платформ у ЗВО для відстеження академічної успішності.
2. Застосування штучного інтелекту для рекомендацій курсів, модерації контенту, створення індивідуальних траєкторій навчання.
3. Застосування гейміфікації у вигляді значків, рівнів, рейтингів підвищує залучення студентів до процесу навчання.

Дослідження впливу інноваційних технологій на управління якістю освіти в закладах вищої освіти є актуальною темою для багатьох науковців як в Україні, так і за кордоном. С. Топалова у своїй роботі «Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання» аналізує, як цифрова трансформація змінює управлінські процеси в освіті та вимагає нових компетенцій від керівників ЗВО.

О. Трубіцина, В. Демченко в статті «Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій» розглядають, як впровадження інноваційних

технологій у менеджменті ЗВО сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку інноваційного потенціалу та автоматизації навчального процесу.

В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова в роботі «Управління інноваційною діяльністю в системі вищої освіти» акцентують увагу на ролі інноваційного менеджменту в реформуванні системи вищої освіти та підвищенні її якості.

На міжнародному рівні Abdel-Zahra Hassan та співавтори у статті «Assessing the Impact of Innovative Technologies on the Quality of Higher Education» аналізують, як інноваційні рішення, такі як штучний інтелект, віртуальна реальність та адаптивне навчання, впливають на ефективність навчання та якість освіти в умовах цифрової трансформації. Дослідники з Frontiers in Psychology у статті «Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization Strategies on Organizational Performance of Higher Education Institutions» розглядають вплив інноваційних стратегій та управління якістю на організаційну ефективність ЗВО. Науковці з De Gruyter Brill у дослідженні «The Impact of Innovation and Digitalization on the Quality of Higher Education» аналізують роль цифрових технологій у підвищенні якості вищої освіти, зокрема в контексті Узбекистану.

Отже, інноваційні технології це не лише інструмент модернізації, а й передумова підвищення якості освіти. Ефективне управління якістю освіти в ЗВО вимагає комплексного підходу: на технічному, методичному та організаційному рівнях. Результати дослідження матимуть практичне значення для університетів, менеджерів освіти, зокрема у аспекті розробки нових педагогічних методик та програм з метою ефективного управління якістю освіти та розвитку інноваційних технологій. Таким чином, обрана тема дослідження має важливе значення для України і може сприяти покращенню професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Список використаних джерел:

1. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Колесникова Ірина

здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах реформування освіти в Україні особливої уваги набуває удосконалення системи управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО). Одним із перспективних напрямів є впровадження процесного підходу, який орієнтований на цілісне бачення діяльності закладу освіти як системи взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Процесний підхід дозволяє забезпечити прозорість, відповідальність, узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу та підвищення ефективності управлінських рішень; сприяє побудові системи якості управління на засадах постійного вдосконалення, що відповідає вимогам сучасного суспільства, очікуванням батьків і учнів, а також викликам Нової української школи. Реалізація концепції Нової української школи вимагає від керівників ЗЗСО нових управлінських підходів. Упровадження процесного підходу дозволяє забезпечити прозорість управлінських дій керівника закладу; створити умови для системного аналізу діяльності закладу; підвищити якість прийняття управлінських рішень; сприяти розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти; сформувати культуру безперервного вдосконалення.

Запровадження процесного підходу в управління ЗЗСО є актуальним і з точки зору адаптації до змін у нормативно-правовому полі, цифровізації управлінських процесів та розвитку внутрішньої культури якості. Це дозволяє не лише раціоналізувати управлінську діяльність, а й підвищити

конкурентоспроможність закладу, орієнтуючи його на результат та потреби здобувачів освіти.

Процесний підхід розглядає діяльність організації як систему взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має визначені вхідні ресурси, операції перетворення та очікувані результати. Для закладу освіти це означає, що освітній процес, управління персоналом, фінансування, комунікація з батьками та громадськістю, підвищення кваліфікації педагогів – це не ізольовані функції, а складові єдиної системи, що має працювати злагоджено та ефективно.

Сучасні виклики в управлінні ЗЗСО потребують і системного підходу в організації освітньої діяльності, орієнтованого на ефективність, результативність та якість. Перевагами впровадження процесного підходу є те, що цей підхід сприяє формуванню внутрішньої системи забезпечення якості освіти, підтримці стандартів та постійному вдосконаленню управлінських і освітніх практик. Перевагами реалізації процесного підходу в управлінні ЗЗСО є такі: 1) орієнтація на результат – кожен процес має чітко визначену мету, показники ефективності та відповідальних виконавців; 2) чіткий розподіл ролей, ресурсів і відповідальності; 3) виявлення та усунення неефективних витрат часу, зусиль та коштів; 4) покращення взаємодії в колективі; 5) аналітичне управління через ключові показники ефективності, що відкриває можливості для моніторингу та вдосконалення.

Таким чином, реалізація системного та процесного підходів істотно підвищити результативність управління закладом загальної середньої освіти, що сприяє реалізації принципів НУШ, забезпеченню якості освіти та формуванню стійкої системи внутрішнього контролю і вдосконалення. У перспективі поєднання системного і процесного підходів може стати базою для створення моделей автономного, відповідального та прозорого управління у сфері освіти.

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Бондар Сергій

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах реформування системи освіти України особливої ваги набуває стратегічне управління розвитком закладів дошкільної освіти (ЗДО). Зростання соціального запиту на якісну дошкільну освіту, необхідність забезпечення сталого розвитку освітніх інституцій, впровадження інноваційних підходів до управління та підвищення автономії ЗДО зумовлюють потребу в нових ефективних управлінських механізмах. Програмно-цільовий підхід, який передбачає чітке планування цілей, ресурсне забезпечення, моніторинг та оцінювання результатів, є одним із ефективних інструментів стратегічного управління.

Застосування програмно-цільового підходу дозволяє системно вирішувати завдання розвитку закладу, забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує відповідальність керівництва за досягнення визначених цілей і сприяє оптимальному використанню наявних ресурсів. Це особливо важливо в умовах децентралізації, обмеженого фінансування та високої конкуренції між освітніми установами. Саме тому дослідження і впровадження програмно-цільового підходу до управління стратегічним розвитком ЗДО є актуальним, своєчасним та практично значущим.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних засад застосування програмно-цільового підходу до управління стратегічним розвитком закладу дошкільної освіти, з урахуванням сучасних вимог та умов функціонування освітньої сфери.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові джерела щодо сутності та особливостей стратегічного управління в закладах дошкільної освіти.
2. Визначити сутність, принципи та переваги програмно-цільового підходу в системі управління освітніми закладами.
3. Дослідити чинники, що впливають на ефективність стратегічного розвитку ЗДО.
4. Розробити модель впровадження програмно-цільового підходу в практику управління ЗДО.
5. Оцінити ефективність запропонованої моделі на основі критеріїв результативності та сталості розвитку ЗДО.
6. Надати практичні рекомендації щодо реалізації програмно-цільового підходу в управлінській діяльності керівника ЗДО.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження є програмно-цільовий підхід як інструмент в управлінні стратегічним розвитком закладу дошкільної освіти.

У дослідженні доцільно використовувати такі методи дослідження: теоретичні – аналіз, узагальнення, систематизація та інтерпретація наукових джерел з питань стратегічного управління, програмно-цільового підходу та розвитку ЗДО; моделювання для побудови системи управління стратегічним розвитком ЗДО з використанням програмно-цільового підходу. Емпіричні методи: спостереження за управлінською діяльністю в закладах дошкільної освіти; анкетування та інтерв'ювання керівників і педагогічних працівників з метою виявлення практик стратегічного планування; аналіз документів (стратегічних планів, програм розвитку ЗДО, звітів тощо). Статистичні методи: кількісний та якісний аналіз зібраних даних; порівняльний аналіз ефективності управлінських рішень до і після впровадження програмно-цільового підходу.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Польова Ольга
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Сучасна система загальної середньої освіти в Україні переживає трансформаційні зміни, пов'язані з упровадженням Нової української школи, діджиталізацією освіти, зростанням вимог до якості навчального процесу та підвищенням автономії закладів освіти. Водночас професійна компетентність педагогічних працівників виступає ключовим чинником забезпечення якісної освіти, конкурентоспроможності учнів та інноваційного розвитку закладів. Розвиток педагогічної майстерності, здатності до самоосвіти, інтеграції новітніх методик та технологій навчання є не лише індивідуальним завданням кожного вчителя, а й стратегічним пріоритетом управлінської діяльності керівництва закладу освіти.

Управління розвитком професійної компетентності вимагає системного підходу: створення сприятливого освітнього середовища, планування індивідуальних траєкторій професійного зростання, ефективного використання ресурсів підвищення кваліфікації та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти. В умовах постійних змін, професійне зростання педагогів має відбуватись не епізодично, а як цілісний, керований процес. Саме тому проблема управління розвитком професійної компетентності педагогів є надзвичайно актуальною, практично значущою і потребує науково обґрунтованих рішень.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка управлінських підходів і організаційно-педагогічних умов, що сприяють ефективному

розвитку професійної компетентності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати науково-теоретичні засади поняття «професійна компетентність педагогічного працівника» та сучасні підходи до її розвитку.
2. Визначити роль та функції управління у забезпеченні професійного зростання педагогічних кадрів у ЗЗСО.
3. Дослідити чинники, що впливають на результативність процесу розвитку професійної компетентності педагогів.
4. Вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід управління розвитком професійної компетентності вчителів.
5. Розробити модель управління розвитком професійної компетентності педагогічних працівників у ЗЗСО.
6. Запропонувати практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти щодо вдосконалення управлінських дій у розвитку професійної компетентності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління закладом загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є управлінські підходи, механізми та умови забезпечення розвитку професійної компетентності педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти.

Доцільним є використання таких методів дослідження: теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукових джерел з проблематики професійної компетентності та управління розвитком педагогічних кадрів; моделювання управлінських процесів щодо розвитку професійної компетентності; прогнозування ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень. Емпіричні методи: спостереження за управлінською та педагогічною діяльністю у ЗЗСО; анкетування та опитування педагогічних працівників і керівників закладів освіти;

інтерв'ювання фахівців з питань управління освітою; вивчення та аналіз управлінської документації (плани підвищення кваліфікації, програми внутрішнього професійного розвитку тощо). Статистичні методи: кількісний і якісний аналіз отриманих даних; порівняльний аналіз результатів розвитку професійної компетентності педагогів за різних управлінських підходів; побудова діаграм, таблиць та інтерпретація результатів дослідження.

Список використаних джерел:

1. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАВЧАННЯ: ВІД ПЕДАГОГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ АНАЛІТИКИ

Бондаренко Владислав

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Управління результатами навчання здобувачів освіти в сучасному закладі освіти виходить за межі традиційного оцінювання академічних досягнень і постає як комплексна система прийняття рішень, що інтегрує педагогічну діагностику, стратегічне планування, цифрову аналітику та управлінську рефлексію. В контексті трансформації освітніх стандартів, компетентнісного підходу та акценту на освітні результати як ціннісний орієнтир якості освіти, ефективне управління результатами навчання стає критичним фактором інституційної успішності та розвитку педагогічної культури та академічної культури.

Педагогічний моніторинг – як первинний етап управління результатами навчання передбачає систематичне, цілеспрямоване спостереження за освітнім процесом, виявлення тенденцій і відхилень у досягненні навчальних цілей.

Варто зазначити, що в системі управління результатами навчання в закладі вищої освіти (ЗВО) **педагогічний моніторинг** виступає не лише як інструмент оцінювання, а як **функціональна основа освітнього менеджменту**, що забезпечує динамічний зворотний зв'язок між учасниками освітнього процесу, адміністрацією та результатами діяльності. Його цінність полягає у вчасному виявленні тенденцій, оцінці ефективності освітніх програм, виявленні освітніх деформацій та обґрунтованому коригуванні управлінських і педагогічних рішень.

Педагогічний моніторинг у ЗВО має чітко виражену **системну природу** та базується на принципах *науковості, об'єктивності,*

регулярності, цілісності, прозорості й відкритості результатів. Він передбачає постійне спостереження за освітнім процесом і результатами навчання, аналіз причин відхилень та їх впливу на якість освітньої діяльності. У науково-практичному вимірі моніторинг включає **збір, накопичення, аналіз, інтерпретацію та прогнозування** освітньої інформації з метою ухвалення ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах педагогічний моніторинг набуває **цифрового формату** і активно впроваджується за допомогою таких інструментів, як електронні журнали, платформи Moodle, Google Workspace for Education, рейтингові та модульні системи оцінювання, динамічні графіки успішності, студентські портфоліо тощо. Важливим індикатором ефективності моніторингу є не тільки фіксація фактів, а й **здатність викладача та керівника** підрозділу чи загалом закладу освіти здійснювати інтерпретацію й освітню рефлексію на основі отриманих даних.

Відтак, педагогічний моніторинг у ЗВО також забезпечує основу для **освітнього прогнозування**: дозволяє ідентифікувати проблемні зони у підготовці здобувачів, спрогнозувати ризики неуспішності або відрахування, виявити ефективні освітні практики. Його результати слугують підґрунтям для: оновлення змісту дисциплін і силабусів, удосконалення методики викладання, підготовки управлінських звітів, організації педагогічного супроводу студентів, розробки індивідуальних освітніх траєкторій.

Разом із тим управлінська функція педагогічного моніторингу проявляється в **здатності керівництва кафедри/факультету/університету реагувати** на виявлені освітні дисбаланси: забезпечити адресну підтримку викладачів, ініціювати тренінги з удосконалення методики навчання, створювати умови для зниження освітньої нерівності серед студентів. Крім того, результати моніторингу можуть стати базою для **експертного аналізу внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВНЗ-СЯЯО)** та для підготовки до акредитаційних процедур.

Особливо важливим є **формувальний характер** моніторингу, який дозволяє здійснювати корекцію не постфактум, а під час самого освітнього процесу. Це забезпечує гнучкість і адаптивність освітнього середовища, робить його не репресивним, а розвивальним.

Отже, педагогічний моніторинг у сучасному ЗВО - це **не лише інструмент контролю, а механізм якісного управління**, що поєднує аналітичну функцію з функцією розвитку. Він забезпечує прозорість освітнього процесу, підвищує академічну відповідальність викладачів і студентів, сприяє зростанню освітнього потенціалу закладу. У поєднанні з управлінською аналітикою моніторинг трансформується в основу **стратегічної моделі управління результатами навчання**, орієнтованої на ефективність, інноваційність та відповідність стандартам якості вищої освіти.

На практиці це реалізується через внутрішню систему оцінювання, адаптовані інструменти діагностики, зокрема цифрові платформи, мікрооцінювання, анкетування учасників освітнього процесу тощо. Важливо, що педагогічний моніторинг не завершується фіксацією показників, а перетворюється на джерело даних для аналітичного інтерпретування та управлінського реагування на отримані результати.

Перехід до управлінської аналітики означає зміну ролі адміністрації закладу освіти – від «контрольно-каральної ролі» до аналітика і стратегічного модератора освітніх процесів. Управлінська аналітика охоплює збір, інтерпретацію, узагальнення та прогнозування освітніх результатів з урахуванням багатофакторних впливів: освітнього середовища, методики викладання, рівня мотивації здобувачів освіти, взаємодії з родинами тощо. Доцільною стає побудова аналітичних дашбордів, які поєднують академічні та соціально-психологічні дані, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (EDSS), цифрових платформ для аналізу когнітивного прогресу учнів (наприклад, Google Workspace for Education, ClassDojo, ZNOUA-аналітика тощо).

Розширення функцій управлінської аналітики передбачає також інтеграцію результатів формувального оцінювання в систему стратегічного планування освітньої діяльності закладу освіти. Результати аналізу навчальних досягнень здобувачів повинні трансформуватися у програми підвищення кваліфікації НПП, зміст методичної роботи, персоналізовані освітні траєкторії, менторські програми та коригування внутрішніх освітніх політик. У цьому контексті зростає значення лідерства керівника в управлінні знаннями, створенні команд аналітичної взаємодії (data teams) та формуванні культури доказового управління.

Особливого значення набуває використання аналітики для виявлення так званих «невидимих зон» - прихованих освітніх деформацій, що не виявляються у стандартизованих формах оцінювання, але мають істотний вплив на навчальні результати (емоційне вигорання учнів, втрачена мотивація, поверхневі знання). Управлінська аналітика в цьому разі виконує не лише функцію оцінювання, а й функцію педагогічної підтримки, корекції та інноваційного перетворення освітнього процесу.

Таким чином, *управління результатами навчання в сучасному закладі освіти* постає як багаторівнева система, в основі якої – аналітична грамотність управлінської команди, культура моніторингу, технологічна інфраструктура та етична відповідальність за освітній розвиток дитини. Перехід від педагогічного моніторингу до управлінської аналітики дозволяє закладу не лише фіксувати якість освіти, а й формувати траєкторії її розвитку на основі даних, рішень і стратегій, що ґрунтуються на фактах. Це визначає не просто технічний рівень управління, а його стратегічну і ціннісну орієнтацію у ХХІ столітті.

Список використаних джерел:

1. Євтух М. Б., Литвинова С. Г. Моніторинг якості освіти у ЗВО: теоретичні основи та практичні підходи. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. № 1. 2021. С. 25–31.

2. Шапран О. М. Формувальне оцінювання як інструмент моніторингу освітніх результатів студентів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* Вип. 2(47). 2020. С. 132–135.

3. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015). Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). 2015. 35 p.

4. Олійник В. О. Аналітика результатів навчання у ЗВО: цифрові інструменти та управлінський аспект. *Вища освіта України.* № 3. 2023. С. 42–49.

5. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

Рубан Вячеслав
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій, зростання конкуренції в освітньому середовищі та вимог до відкритості освітніх інституцій, усе більшої актуальності набуває впровадження маркетингових стратегій в управлінську практику закладів освіти. Традиційно освіта розглядалася як соціальна послуга, що має позаринковий характер, однак сьогодні стратегічне управління передбачає не лише внутрішню якість, а й активну зовнішню комунікацію, побудову бренду та підтримку довіри з боку суспільства. У цьому контексті поняття іміджу та репутаційного капіталу постають як ключові індикатори публічної легітимності та конкурентоспроможності освітньої організації.

Маркетинг закладу освіти – це цілеспрямована діяльність щодо вивчення очікувань, потреб і запитів здобувачів освіти, батьків, партнерів та інших зацікавлених сторін, а також формування позитивного інформаційного, соціального та емоційного образу закладу з метою залучення ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та суспільної довіри. Його ключовими функціями є виявлення освітніх потреб, розробка унікальної освітньої пропозиції, сегментація цільових аудиторій, формування іміджу, комунікаційна взаємодія, позиціонування на ринку освітніх послуг [1-4].

Відповідно до зазначеного вище вважаємо, що маркетинг в управлінні закладом освіти є частиною загальної управлінської стратегії, яка інтегрує маркетингові інструменти в систему стратегічного планування, організаційного розвитку, управління освітніми програмами, кадровою

політикою, партнерствами та публічним представництвом. Йдеться не лише про просування закладу, а про системну, аналітично обґрунтовану діяльність, яка поєднує соціальну місію освіти з потребою ефективного менеджменту в умовах відкритого освітнього ринку.

Імідж закладу освіти – це цілісне уявлення, що формується в суспільній свідомості на основі сукупності комунікацій, зовнішнього представлення, поведінки керівництва, педагогічного складу, досягнень учнів чи студентів та інформаційної відкритості. Він має багаторівневу природу: зовнішній імідж (в очах громадськості), внутрішній (в оцінках колективу) та проєкційний (створюваний самою організацією). Тож маркетингові стратегії спрямовані на кероване формування кожного з цих компонентів через розробку візуального стилю, презентаційної політики, іміджевих заходів, соціальних мереж, партнерств і інформаційної присутності [1; 2].

Репутаційний капітал у сфері освіти – це накопичене соціальне визнання, позитивний досвід взаємодії із закладом, стійкі уявлення про його якість, інноваційність, безпечність і відповідальність. На відміну від іміджу, який може бути побудований у відносно короткий термін, репутація є результатом системної діяльності та багаторічної комунікаційної практики. Управлінське завдання полягає в тому, щоби не просто створити імідж, а забезпечити його відповідність реальному змісту освітньої діяльності, тобто добитися репутаційної узгодженості між словом і ділом [3].

Використання маркетингових стратегій у закладах освіти повинно ґрунтуватися на принципах етичності, автентичності, соціальної орієнтації та академічної доброчесності. Основу маркетингової стратегії має становити *аналіз зовнішнього середовища* (потреб громади, очікувань батьків, трендів ринку праці, позиціонування конкурентів) і *внутрішнього потенціалу* (кадровий склад, освітні програми, матеріальна база, проєктна активність). Це дозволяє здійснювати *сегментацію цільових аудиторій*, визначати ключові меседжі й канали комунікації, розробляти індивідуальні інформаційні кампанії.

До ефективних маркетингових інструментів у закладах освіти належать: стратегічна презентація освітніх результатів і досягнень учасників процесу (олімпіади, сертифікати, кейси); цифровий маркетинг (офіційний сайт, соціальні мережі, відеоролики, платформи для віртуального спілкування); розвиток партнерської мережі (з місцевою владою, бізнесом, міжнародними організаціями); участь у конкурсах, рейтингах, соціальних та освітніх проєктах, що підсилюють суспільну довіру; організація «днів відкритих дверей», зустрічей з батьками, учнями, представниками громадськості, стейкхолдерами; позиціонування керівника як публічного лідера освітньої думки.

Важливо розуміти, що *маркетинг в освіті – це не реклама, а стратегія відкритості та суспільної легітимізації*, яка вимагає високого рівня управлінської культури, комунікаційної компетентності та етичної відповідальності. Прозорість прийняття рішень, доступність інформації, швидке реагування на запити, доброзичливий клімат – це також складові маркетингового поля закладу [2; 4].

З огляду на виклики інформаційного суспільства, цифрової трансформації та зниження рівня довіри до інституцій, формування сильного іміджу та репутаційного капіталу вимагає системної, інституційно підкріпленої політики. Вона має охоплювати не лише комунікаційну діяльність, а й реальні зміни в організаційній культурі, якості освітнього середовища та управлінській філософії. У цьому аспекті маркетинг стає не інструментом прикрашання, а механізмом стратегічного зростання.

Таким чином, маркетингові стратегії в управлінні закладом освіти є не допоміжним інструментом, а *невід'ємною складовою стратегічного управління*, спрямованою на формування довіри, розширення освітнього впливу, залучення ресурсів і підвищення соціального статусу закладу. Вони забезпечують перехід від іміджевого позиціонування до репутаційної сталості, що є основою сучасної моделі управління освітою в публічному просторі.

Список використаних джерел:

1. Дадій О., І., Корінев В., Л. та ін. Маркетингова цінова політика. Київ: Центручбової літератури. 2007. 156 с.
2. Радкевич В., Бородієнко О., Колишко Р. Короткова Л. Маркетингова стратегія закладу освіти як інструмент формування позитивного іміджу. *Наукові перспективи*. №5(5). 2020. С. 222-243.
3. Репутація та репутаційний капітал в управлінні розвитком закладу освіти. URL : <https://edirshkoly.expertus.com.ua/10009697>
4. Свистун В. І., Помаран П. І., Палькевич Ю. С., Чернобук Г. Г. та ін. Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки:метод. посіб. / За ред. В. О. Радкевич, В. І. Свистун. Ромни: Роменське ВПУ. 2015. 232 с.
5. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Лобачевський Дмитро
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах трансформації вищої освіти та зростання вимог до якості освітніх послуг актуалізується потреба у стратегічному переосмисленні підходів до управління якістю освіти здобувачів у закладах вищої освіти (ЗВО). Розвиток університетів як соціально відповідальних, конкурентоспроможних і відкритих до змін інституцій безпосередньо залежить від рівня організації процесів забезпечення якості освіти. Управління якістю в цьому контексті розглядається не як функціональна дія, а як довгостроковий інструмент інституційного розвитку [3].

Фундаментом ефективного управління якістю у ЗВО є **процесний підхід**, що забезпечує логіку взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених освітніх результатів. Такий підхід дозволяє розглядати освітній процес як цілісну систему із чітко визначеними вхідними й вихідними параметрами, механізмами регуляції, контролю та вдосконалення [1]. Саме в межах цього підходу управління якістю стає інтегрованим інструментом стратегічного менеджменту.

Ключовим у забезпеченні якості є **принцип орієнтації на здобувача освіти**. У стратегічному вимірі він означає не просто врахування освітніх потреб студентства, а створення умов для їхнього активного залучення до моніторингу, самооцінювання та управління освітнім процесом. Система зворотного зв'язку, культура відкритості й діалогу, індивідуалізовані траєкторії навчання – усе це формує клієнто зорієнтовану модель університету, що реагує на потреби здобувача і суспільства загалом [2].

Принцип системності підкреслює взаємозв'язок між усіма структурними й функціональними компонентами ЗВО – освітніми програмами, кадровою політикою, цифровими платформами, міжнародною співпрацею, фінансовими ресурсами. Управління якістю в такому контексті стає організаційною «матрицею», що пронизує всі рівні управління, забезпечуючи узгодженість цілей, процесів та результатів діяльності закладу [2; 3].

Особливої актуальності набуває **принцип безперервного вдосконалення**, який у стратегічному контексті трансформується у філософію інституційного розвитку. Йдеться про створення динамічної, адаптивної освітньої системи, здатної до самонавчання, інновацій і реагування на зміни зовнішнього середовища. Безперервне вдосконалення втілюється через циклічність управлінських дій (PDCA), які включають планування, реалізацію, моніторинг і модернізацію освітніх процесів [1].

Принцип об'єктивності й прозорості управління якістю набуває ключового значення в умовах посилення вимог до внутрішнього та зовнішнього контролю. Використання доказових аналітичних даних, результатів інституційного аудиту, бенчмаркінгу, міжнародних рейтингів дає змогу підвищити репутаційну стійкість ЗВО і сформувати підґрунтя для обґрунтованих стратегічних рішень [4].

Не менш важливим є **принцип залучення стейкхолдерів**, що відображає потребу в кооперації між усіма учасниками освітнього процесу: студентами, викладачами, адміністрацією, випускниками, роботодавцями, представниками громадянського суспільства. Така залученість трансформує модель управління з ієрархічної в партнерсько-інтерактивну, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг та легітимності управлінських рішень [3].

У межах дослідження обґрунтовано, що впровадження процесного підходу до управління якістю у ЗВО забезпечує **інтегровану систему стратегічного планування**: від освітніх програм і кадрової політики – до цифровізації й антикорупційних механізмів. Це дозволяє розбудовувати

інноваційно-орієнтовану модель університету, яка не лише адаптується до викликів часу, а й формує нові стандарти освітнього лідерства.

Окреме значення у цьому контексті має **інституційний аудит**, який дозволяє ЗВО здійснювати самодіагностику, визначати сильні й проблемні зони управлінської діяльності, формувати внутрішню культуру якості [2]. Такий підхід не лише забезпечує відповідність державним стандартам, а й активізує **внутрішні ресурси розвитку**, зорієнтовані на підвищення якості освітнього середовища.

Таким чином, **управління якістю освіти здобувачів у ЗВО на основі процесного підходу слід розглядати як стратегічну передумову інституційного розвитку**. Воно сприяє інтеграції освітньої політики в загальну стратегію організаційного розвитку університету, забезпечує сталість реформ, підвищення академічної доброчесності, відповідальність перед суспільством та конкурентоздатність у глобальному освітньому просторі.

Список використаних джерел:

1. Демінг В. Е. *Вихід із кризи. Нова парадигма управління людьми, системами и процесами*. 2001. 360 с. (Переклад праці: Deming, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986.)
2. Тимошко Г. М. Інституційний аудит у системі забезпечення якості освіти. *Освітологічний дискурс*. № 1. 2022. С. 45–53.
3. Гриневич Л. М. Якість вищої освіти: стратегічні імперативи. *Вища освіта України*. № 2. 2021. С. 12–19.
4. ESG. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). 2015. 35 p.
5. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум, 2023. 238 с.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА РОБОТА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гришков Микола
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах трансформації освітнього середовища та інтеграції України до Європейського простору вищої освіти якість вищої освіти набуває стратегічного значення. В структурі внутрішньої системи забезпечення якості освіти особливу роль відіграє навчально-методична робота, яка є інституційним механізмом підтримки й розвитку освітнього процесу.

Навчально-методична робота охоплює комплекс заходів, спрямованих на розробку, упровадження та удосконалення освітніх програм, навчальних планів, методичних матеріалів, організацію методичної допомоги викладачам, моніторинг результатів навчання й формування освітнього середовища, здатного до саморегуляції та самовдосконалення. Як зазначає Л. Ващенко, методична робота виступає не лише інструментом технічного забезпечення освітнього процесу, а й стратегічним чинником інституційного розвитку ЗВО [1].

Навчально-методична діяльність інтегрує управлінські, педагогічні, аналітичні та технологічні компоненти. Вона забезпечує відповідність освітніх програм державним стандартам, адаптацію змісту навчання до змін у суспільстві, підвищення рівня академічної доброчесності, розвиток педагогічної майстерності науково-педагогічних працівників. Н. Білик підкреслює, що сучасна методична робота має функціонувати в межах гнучкої системи моніторингу, оновлення й супроводу освітніх програм із використанням цифрових ресурсів та платформ дистанційного навчання [2].

Практичні результати дослідження, проведеного на базі Глухівського національного педагогічного університету імені О. Довженка, засвідчили, що ефективність навчально-методичної роботи безпосередньо корелює з рівнем функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Зокрема, позитивними чинниками є наявність чіткої структури методичних підрозділів, регулярність оновлення навчальних програм, активна участь гаранта у розробці силлабусів та інтеграція студентів до формування зворотного зв'язку. Серед слабких місць виявлено фрагментарність цифрової трансформації методичної діяльності, недостатній рівень методичної культури окремих викладачів, нерівномірність участі кафедр у моніторингових процедурах.

Відповідно, навчально-методична робота має розглядатися як ключовий інструмент не лише підтримки освітнього процесу, а й управління якістю вищої освіти. Її стратегічна функція полягає в гармонізації академічних цілей, професійних стандартів і освітніх очікувань здобувачів, що забезпечує цілісність і розвиток внутрішнього освітнього середовища.

Відтак, одним із ключових елементів внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти є **навчально-методична робота**, яка охоплює цілісний комплекс організаційно-педагогічних заходів, спрямованих на проектування, супровід, оновлення та удосконалення змісту, форм і методів освітньої діяльності у закладі вищої освіти (ЗВО).

Метою навчально-методичної роботи є забезпечення цілісності, доступності, системності та актуальності освітнього процесу через створення та підтримку сучасного дидактичного й організаційного інструментарію, спрямованого на досягнення очікуваних результатів навчання, заявлених в освітній програмі, з урахуванням академічної доброчесності, цифрової трансформації й тенденцій міжнародної інтеграції.

Зміст навчально-методичної роботи охоплює такі напрями: формування та експертиза освітніх програм і навчальних планів; розробка силлабусів і навчально-методичних комплексів; упровадження сучасних

освітніх технологій (змішаного, дистанційного, проєктного навчання тощо); методичний супровід викладачів у процесі викладання освітніх компонентів; моніторинг якості навчальних результатів здобувачів освіти; підготовка до акредитації освітніх програм та звітності відповідно до вимог Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Особливе місце в організації якісного освітнього процесу посідає **навчально-методичний комплекс (НМК)** з кожної освітньої компоненти. Це цілісний інформаційно-методичний ресурс, який структуровано забезпечує реалізацію навчальної дисципліни на всіх етапах: від ознайомлення студента з цілями навчання — до поточного, модульного та підсумкового контролю. **Варто зазначити, що до складу НМК входять:** силабус (паспорт дисципліни), погоджений із гарантованими результатами навчання; робоча програма навчальної дисципліни; комплекс методичних матеріалів для викладача (сценарії занять, презентації, кейси, тестові завдання); навчальні матеріали для студентів (конспекти, відео, додаткові джерела); критерії оцінювання, приклади контрольних завдань, ситуаційних задач; методичні рекомендації до самостійної роботи студентів; посилання на електронні навчальні курси та верифіковані цифрові платформи.

Отже, наявність НМК дозволяє забезпечити стандартизованість викладання, прозорість вимог до навчальних досягнень, академічну автономію викладача, **а також дає можливість студенту** усвідомлено планувати та контролювати власну освітню траєкторію. Навчально-методична робота у сучасному ЗВО – це не лише інструмент підтримки освітнього процесу, а **системоутворювальний чинник забезпечення якості освіти**, що визначає успішність реалізації освітніх програм, професійне зростання науково-педагогічного персоналу та конкурентоспроможність здобувачів.

Список використаних джерел:

1. Ващенко Л. О. Управління навчально-методичною роботою у вищих навчальних закладах: теорія і практика. Кіровоград: Імекс-ЛТД. 2018. 240 с.

2. Білик Н. М. Внутрішня система забезпечення якості освіти у ЗВО: роль навчально-методичної роботи. Управління освітою. 2021. № 2. С. 78–84.
3. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
4. Європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG). Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 54 с.
5. Степко М. Ф., Калашнікова С. А., Сушко М. П. Менеджмент якості вищої освіти: навч. посіб. К.: Логос. 2020. 312 с.
6. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум. 2023. 238 с.

АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛІЦЕЮ

Литвин Денис

здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Сучасна система освіти функціонує в умовах динамічних змін, цифрової трансформації, підвищених вимог до якості освітніх послуг і зростаючої ролі лідерства. В таких умовах аналітична діяльність керівника закладу освіти набуває особливого значення як стратегічний інструмент управління, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі системного збору, аналізу та інтерпретації даних.

У теоретичному контексті аналітична діяльність розглядається як інтегрована управлінська функція, що поєднує діагностичну, прогностичну, регулятивну та пізнавальну складові професійної вправності сучасного освітнього менеджера. Її мета – сформувати інформаційно-аналітичну базу для визначення ефективних шляхів розвитку закладу освіти. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналітика є підґрунтям для довгострокового планування, оцінки ресурсного потенціалу та визначення напрямів інноваційного зростання.

В контексті вищезазначеного управління стратегічним розвитком сучасного закладу загальної середньої освіти потребує зміщення акцентів від адміністративно-виконавчих функцій керівника до **аналітико-прогностичної управлінської діяльності**, яка забезпечує науково обґрунтоване прийняття рішень. В умовах динамічної соціальної трансформації, цифровізації освіти, демографічних і політичних викликів аналітична функція керівника стає **необхідною передумовою сталого розвитку ліцею**.

Варто зазначити, що в науковому дискурсі аналітична діяльність трактується як процес системного збору, обробки, інтерпретації та узагальнення інформації для **оцінки стану освітнього середовища, прогнозування тенденцій, вибору альтернатив управлінських рішень**. Зокрема, В. Кремень наголошує, що сучасне освітнє управління має ґрунтуватися на даних, аналітичному мисленні та здатності бачити майбутнє в системних тенденціях сьогодення [3]. Це означає перехід від ситуативного реагування до **стратегічного бачення** й управління на основі доказів (evidence-based management).

Під аналітичною діяльністю в контексті управління розуміють не лише збирання статистичних даних, але й їх **цілеспрямовану обробку із застосуванням кількісних і якісних методів аналізу** (SWOT, PEST, GAP-аналіз, експертне оцінювання, педагогічна діагностика, моніторинг результатів навчання, аналітика освітніх ризиків тощо). Як зазначає І. Дичківська, аналітична діяльність керівника передбачає використання таких інструментів, які дозволяють **оперативно і стратегічно моделювати розвиток організації, формувати варіативні сценарії та прогнозувати наслідки управлінських рішень** [1].

З позиції освітньої діяльності ліцею як освітньої організації, що функціонує на принципах академічної свободи, відповідальності, партнерства та автономії, аналітична діяльність забезпечує **координуючу та оптимізуючу функцію**. Вона спрямована на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між освітньою політикою, управлінськими рішеннями та реальними змінами у якості освіти. Аналітична спроможність керівника є водночас **інструментом забезпечення якості, ресурсом стратегічного планування та фактором конкурентоспроможності закладу**.

Водночас, результати наукових досліджень та освітньої практики свідчать про часткову підготовленість керівників до виконання аналітичних функцій. Це проявляється у недостатньому рівні володіння цифровими аналітичними інструментами, низькій активності у впровадженні систем

стратегічного моніторингу, формалізованому підході до аналізу результатів внутрішнього оцінювання. У зв'язку з цим важливо не лише визначити **зміст, цілі та форми аналітичної діяльності**, але й сформувати на її основі **профіль аналітичної компетентності керівника**, яка має включати такі компоненти: методологічний (володіння методами аналізу й оцінки освітніх процесів); інформаційно-цифровий (здатність до обробки й візуалізації даних); управлінсько-прогностичний (уміння ухвалювати стратегічні рішення); рефлексивно-оцінювальний (здатність до самоаналізу управлінської діяльності).

Відтак, аналітична діяльність керівника розглядається у сучасній науці як **багатовимірний управлінський процес**, що забезпечує перехід від інтуїтивно-емпіричного управління до **науково обґрунтованого, структурованого та прогнозованого розвитку освітньої організації**. Вона повинна бути інтегрована в управлінську культуру ліцею, підтримана методично й цифрово, та розвиватися через систему професійного вдосконалення освітніх управлінців.

В умовах реформування освіти аналітична діяльність забезпечує гнучкість управлінських рішень, передбачає використання таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моніторинг KPI (ключових показників ефективності), трендовий аналіз. Ці інструменти дозволяють визначати сильні та слабкі сторони ліцею, ідентифікувати загрози, виявляти можливості зростання та формувати стратегічні цілі розвитку.

Практичне дослідження, здійснене на базі комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради, дозволило підтвердити ефективність використання аналітичних інструментів у процесі управління розвитком. Опитування адміністративного персоналу, аналіз організаційно-економічної діяльності, оцінка освітніх результатів та впровадження цифрових рішень продемонстрували взаємозв'язок між якісною аналітикою та стратегічною спроможністю закладу.

Серед визначених проблем: недостатня підготовленість управлінців до роботи з цифровими аналітичними платформами, нерегулярність стратегічного моніторингу, обмежений доступ до статистичних даних. Для вирішення цих викликів запропоновано систему рекомендацій, зокрема: впровадження інтегрованих платформ аналітичної підтримки управлінських рішень; проведення спеціалізованих тренінгів для керівників; створення внутрішньої системи моніторингу KPI; використання адаптованого досвіду освітнього менеджменту країн ЄС; формування культури стратегічної аналітики серед адміністративного персоналу.

Отже, аналітична діяльність – це не лише інструмент обліку та контролю, а ключовий ресурс управлінської дії, що забезпечує стратегічну ефективність ліцею. Її системне впровадження дозволяє трансформувати освітній заклад у конкурентоспроможну, результативну та інноваційно-орієнтовану інституцію.

Список використаних джерел:

1. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. К.: Академвидав. 2012. 368 с.
2. Гармаш О. І. Стратегічне управління розвитком освітнього закладу: методологія, технологія, практика: монографія. Кропивницький: Ексклюзив-Систем. 2020. 278 с.
3. Кремень В. Г. Філософія управління: монографія. К.: Знання України, 2010. 318 с.
4. Європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG). Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. 2015. 54 с.
5. Пінчук І. А. Управлінська аналітика в системі загальної середньої освіти. Управління освітою. 2021. № 4. С. 35–42.
6. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум. 2023. 238 с.

ЦИФРОВА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Петриченко Сергій
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Цифровізація суспільства детермінує глибокі зміни у структурі, змісті та технологіях управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО). У цьому контексті особливого значення набуває цифрова культура керівника як ключова складова його професійної управлінської компетентності. Вона визначає здатність керівника ефективно інтегрувати цифрові технології у всі ланки управлінської діяльності та трансформувати освітній простір відповідно до викликів інформаційного суспільства.

У сучасній педагогічній науці цифрова культура розглядається як складова загальної культури особистості, що відображає рівень її готовності до функціонування в цифровому середовищі. За визначенням М. Жалдака, цифрова культура – це системна сукупність знань, навичок, умінь та цінностей, що забезпечують ефективну інформаційно-комунікаційну діяльність і здатність до цифрової трансформації середовища [4]. З позиції управління освітою, цифрова культура керівника ЗЗСО охоплює не лише технічну грамотність, а й стратегічне бачення, цифрове лідерство, здатність до інноваційного мислення, цифрової безпеки, управління цифровими ризиками та формування інформаційної політики закладу [2; 3].

Теоретичне обґрунтування цифрової культури керівника ЗЗСО ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує педагогічну, управлінську, інформаційну та аксіологічну парадигми. Основу її структури складають когнітивний, процесуальний, управлінський,

ціннісно-мотиваційний і рефлексивний компоненти. Вони забезпечують не лише володіння ІКТ, а й здатність до стратегічного управління цифровими змінами, побудови ефективної цифрової комунікації, модернізації внутрішньої системи підвищення цифрової кваліфікації педагогів.

У межах дослідження, проведеного на базі школи І–ІІІ ступенів № 217 Дарницького району м. Києва, було діагностовано рівень сформованості цифрової культури керівників і педагогів. За результатами анкетування й експертного оцінювання виявлено, що більшість керівників володіють фрагментарними навичками цифрового адміністрування (робота в електронних щоденниках, платформах для комунікації), проте недостатньо розвиненими залишаються стратегічні компоненти – цифрове планування, оцінка цифрових ризиків, аналітична робота з цифровими даними.

Зокрема, лише 38% опитаних керівників здійснюють цілеспрямоване планування цифрової стратегії розвитку закладу, 24% мають навички формування цифрової політики школи, а 19% - володіють інструментами цифрового моніторингу якості освіти. Водночас 73% респондентів виявили запит на підвищення цифрової компетентності саме в управлінському контексті.

На підставі результатів було розроблено модель управління розвитком цифрової культури керівника ЗЗСО, яка включає такі напрями: стратегічне планування цифрового розвитку освітнього закладу; інституційний моніторинг цифрових компетентностей керівника та педагогів; організація внутрішньої системи підвищення цифрової кваліфікації; формування цифрового освітнього середовища; цифрова етика та кібербезпека в управлінській діяльності; участь у зовнішніх цифрових партнерствах і проєктах.

Запропоновано також методичні рекомендації, орієнтовані на інтеграцію цифрової культури: **в систему атестації керівників** (розробити критерії та індикатори оцінювання рівня цифрової культури керівника як

окремого напрямку в атестаційній характеристиці; впровадити в атестаційні портфоліо розділ «Цифрові управлінські практики», де керівник подає свідчення цифрової активності (електронні сервіси управління, цифрова взаємодія з батьками, кейси цифрових змін); включити в співбесіду атестаційної комісії блок запитань, що стосуються цифрових стратегій розвитку закладу та цифрової етики, розробку індивідуальних цифрових траєкторій розвитку, впровадження цифрових тренінгів і менторських програм); **в розробку індивідуальних цифрових траєкторій розвитку керівників** (запровадити діагностичне тестування цифрових компетентностей керівників за адаптованими моделями (наприклад, DigCompEdu Leadership)); створити шаблони цифрових траєкторій, які передбачають послідовне опанування блоків: базові цифрові навички цифрові інструменти управління аналітика і візуалізація стратегія цифрової трансформації; залучати керівників до платформ електронного мікронавчання з верифікованими модулями (Prometheus, EdEra, Edera Leadership Lab тощо), які можуть бути зараховані як елементи підвищення кваліфікації; Ввести в річний план професійного зростання обов'язковий блок «Цифровий розвиток керівника», із зазначенням тем, форм, обсягів і очікуваних результатів); **в менторські програми з цифрового управлінського розвитку** (створити регіональні або міжшкільні менторські мережі, де досвідчені керівники супроводжують цифровий розвиток новопризначених або менш досвідчених колег; розробити дорожню карту менторства, яка включає: цілі наставництва, тривалість програми, формат зустрічей (онлайн/офлайн), очікувані результати (цифрові проєкти, успішні кейси, покращення цифрової політики ЗЗСО); застосовувати принцип «peer-to-peer», коли ментори і менті співпрацюють над реальними управлінськими цифровими кейсами (впровадження CRM у шкільному документообігу, електронні сервіси зворотного зв'язку з батьками); фіксувати результати менторської програми у вигляді кейсів,

відеоінструкцій, методичних порад і розміщувати на цифрових платформах управлінської спільноти).

Вищезазначені заходи спрямовані на системну модернізацію управлінської діяльності в освіті та сприяють побудові культури цифрового лідерства на всіх рівнях.

Таким чином, цифрова культура керівника ЗЗСО є не лише професійною характеристикою, а й детермінантою сталого розвитку освітнього закладу в умовах цифрової трансформації. Її розвиток вимагає системного управлінського підходу, підтримки на рівні освітньої політики та створення середовища, орієнтованого на цифрову зрілість усіх учасників освітнього процесу.

Список використаних джерел:

1. Гриньова М. В., Циганенко Г. О. Цифрова культура майбутнього вчителя: сутність, структура, шляхи формування. Полтава: ПНПУ. 2021. 112 с.
2. Калініна Л. М. Цифрова культура як детермінанта професійної компетентності педагога. Освітній простір України. 2022. №2(36). С. 21–28.
3. Морзе Н. В. Цифрова компетентність: зміст, структура, формування. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. №2 (64). С. 1–14.
4. Жалдак М. І. Теоретичні основи формування інформаційної культури особистості. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. 276 с.
5. Гендіна Н. І. Інформаційна культура особистості в інформаційному суспільстві. М.: Логос, 2016. 203 с.
6. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум. 2023. 238 с.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лещенко Роман
здобувач вищої освіти
спеціальності «Професійна освіта»
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

У сучасних умовах розвитку українського суспільства проблема формування національної свідомості здобувачів вищої освіти постає як одна з найактуальніших. З огляду на історичні, соціокультурні та політичні виклики, перед якими постала наша держава, національна свідомість молоді є визначальним чинником формування стабільного громадянського суспільства, збереження національної ідентичності та забезпечення демократичного розвитку країни. Крім цього національна свідомість є важливою передумовою для самореалізації молоді в межах держави, розвитку громадянської активності, а також протистояння зовнішнім інформаційним і культурним впливам, що можуть знецінювати національні орієнтири.

Національна свідомість – це не лише усвідомлення своєї належності до певного народу, його історії, культури, мови, традицій, а й активна громадянська позиція, почуття відповідальності за майбутнє своєї держави. Формування національної свідомості у здобувачів вищої освіти є складним та багатограним процесом, що потребує комплексного підходу як з боку освітніх установ, так і з боку державної політики. У цьому процесі особливу роль відіграє гармонійне поєднання теоретичного навчання з практичними формами національно-патріотичного виховання, розвитком національної культури та традицій у студентському середовищі.

Однією з основних проблем у формуванні національної свідомості студентської молоді є вплив глобалізаційних процесів, що нерідко призводять до уніфікації культур, втрати інтересу до національних традицій,

зниження престижу української мови та літератури. Молодь дедалі частіше орієнтується на західні культурні зразки, що не завжди відповідають українським ціннісним орієнтирам. У цьому контексті важливим завданням вищої освіти є – формування у студентів розуміння цінності національної культури, мови та історії, осмислення їх як невід’ємної частини світової культурної спадщини. Підтримка україномовного контенту, медіапроектів, фестивалів, популяризація української історії через сучасні освітні інструменти можуть суттєво вплинути на формування усвідомленої приналежності до своєї нації.

Однією з проблем, які потрібно вирішувати викладачам у закладах вищої освіти є недостатній рівень національно-патріотичного виховання. Часто патріотизм розглядається формально, обмежується лише урочистими заходами та ритуалами, що не завжди викликають у студентів справжнє зацікавлення або емоційний відгук. Для досягнення ефективного результату необхідно впроваджувати інтегровані підходи, що поєднують навчальну, виховну та позанавчальну діяльність, орієнтовану на практичне осмислення національної ідеї. Це включає організацію зустрічей з учасниками бойових дій, істориками, митцями, залучення студентів до волонтерської та соціальної діяльності, реалізацію культурних і просвітницьких проєктів.

Також слід зазначити наявність інформаційної війни, яка ведеться проти України, зокрема через соціальні мережі та інші цифрові платформи. Молодь, що є активним споживачем цифрового контенту, стає вразливою до маніпуляцій, дезінформації та пропаганди, які можуть підривати віру в державу, національні цінності та історичну правду. Саме тому важливо розвивати критичне мислення у здобувачів вищої освіти, навички інформаційної гігієни та здатність відрізняти об’єктивну інформацію від фейків. Освітній процес має бути спрямований не лише на передачу знань, а й на виховання інформаційно-грамотного громадянина, здатного до аналітичного мислення.

Роль викладача у цьому процесі є ключовою. Викладач має бути не лише носієм знань, а й моральним авторитетом, який особистим прикладом демонструє патріотизм, активну громадянську позицію, повагу до національних цінностей. Саме через безпосереднє спілкування зі студентами формується емоційний та інтелектуальний зв'язок, який сприяє глибшому засвоєнню національно значущих ідей. Крім того, викладачі можуть активно залучати студентів до наукової діяльності, що стосується української історії, культури, літератури, сприяти участі в тематичних конференціях та круглих столах.

Не менш важливим є і впровадження інноваційних методів навчання – проєктної діяльності, дискусій, рольових ігор, експедицій, дослідницьких проєктів, які сприяють активній участі студентів у пізнанні свого коріння та пошуку власної ідентичності. Створення простору для відкритого обговорення складних питань історії та сучасності України, що сприяє формуванню зрілої, вмотивованої особистості з чітким усвідомленням своєї ролі у суспільстві. Успішні приклади такої діяльності демонструють українські університети, де запроваджуються міждисциплінарні курси з культурної спадщини, етнополітики та громадянської освіти.

Таким чином, формування національної свідомості здобувачів вищої освіти – це не просто освітній чи виховний процес, а комплексна суспільна місія. Її успішна реалізація залежить від синергії зусиль держави, освітніх закладів, викладачів, студентської спільноти та всього громадянського суспільства. Лише за умов цілеспрямованої роботи можливо виховати покоління, здатне не лише зберегти, а й розвинути національні традиції, захистити незалежність і забезпечити гідне майбутнє України.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В. П. Національна ідентичність як основа розвитку української державності. *Вища освіта України*. 2021. №1. С. 8–15.
2. Гнатюк Л. Національна свідомість молоді в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник*. 2020. №2. С. 25–30.

3. Закон України «Про освіту». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Ніколаєнко С. М. Формування громадянської позиції студентської молоді: соціально-педагогічний аспект. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова. 2019. 320 с.
5. Чебикін О. Я. Психолого-педагогічні засади формування патріотичної свідомості студентів. Одеса: ПНПУ. 2020. 178 с.
6. Стратегії національно-патріотичного виховання в системі освіти України на 2021–2025 роки. МОН України. 2021. 224 с.
7. Управління освітньою діяльністю : навчальний посібник в 2 частинах. Ч. 2 / В. Г. Базелюк та ін. К. : Міленіум. 2023. 238 с.