

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«__» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Формування системи менеджменту
в освітянській сфері»

Виконавець: Дроздова А.В.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Ремига Ю.С.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК
« ___ » _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Дроздової Анжеліки Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування системи менеджменту в освітянській сфері», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Ремига Ю.С., затверджені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові статті з управління в сфері освіти та в сфері проектно-орієнтованого управління, публікації за темою, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.
3. Зміст пояснювальної записки: дослідження сутності управління в освітянській сфері; особливості менеджменту закладами освіти різних рівнів; стратегічне та тактичне управління закладами освіти та освітніми організаціями; алгоритм створення системи проектно-орієнтованого управління; розробка проектних пропозицій щодо зміни системи управління на проектно-орієнтовану.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		
Розділ 2	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		
Розділ 3	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Анжеліка ДРОЗДОВА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Юлія РЕМИГА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи «Формування системи менеджменту в освітянській сфері» складає 97 сторінок та містить 16 рисунків, 2 таблиці, 41 використане джерело.

ОСВІТА, МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ,
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ
УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена питанням формування системи менеджменту в закладі освіти (освітній організації).

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних засад системи освіти в Україні.

Другий розділ роботи присвячений особливостям управління різними підсистемами в закладі освіти.

Третій розділ роботи присвячений розробці проектних рекомендацій щодо формування системи управління онлайн-школою.

Практична цінність представлених досліджень полягає в тому, що висновки та пропозиції будуть використані в процесі практичної роботи онлайн-школи.

ABSTRACT

The total volume of the Master's Thesis "Formation of a management system in the educational sphere" is 97 pages and contains 16 figures, 2 tables, 41 references.

EDUCATION, MANAGEMENT, MANAGEMENT SYSTEM,
MANAGEMENT SYSTEM FORMATION, PROJECT-ORIENTED
MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT

The qualification Master's Thesis is devoted to the formation of a management system in an educational institution (educational organisation).

The first chapter of the work is devoted to the study of the theoretical foundations of the education system in Ukraine.

The second section of the work is devoted to the peculiarities of managing various subsystems in an educational institution.

The third section is devoted to the development of design recommendations for the formation of an online school management system.

The practical value of the presented research is that the conclusions and proposals will be used in the practical work of an online school.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ЩОДО СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТЯНСЬКІЙ СФЕРІ	10
1.1. Менеджмент в освітрянській сфері: теоретичні засади	10
1.2. Особливості системи освіти: порівняльний аналіз досліджень .	18
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ	30
2.1. Особливості управління педагогічними колективом	30
2.2. Управління навчально-виховним процесом	41
2.3. Формування системи управління якістю освіти	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТЯНСЬКІЙ СФЕРІ	62
3.1. Розробка проекту щодо впровадження системи менеджменту в онлайн-школу	62
3.2. Оцінка ефективності проекту впровадження системи менеджменту онлайн-школи	75
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Сучасні технологічні, економічні та соціокультурні трансформації визначають нові вимоги до освіти, що вимагають не лише адаптації, але й стратегічного перетворення освітніх організацій. У контексті цього швидкозмінюючого оточення, де суспільство переходить від індустріальної до цифрової епохи, а економіка вимагає гнучкості та інновацій, освітяни стикаються з необхідністю ефективного управління освітніми установами.

Дослідження магістерської роботи спрямоване на вивчення та розробку стратегій, спрямованих на створення кросфункціональних зав'язків в робочих колективах навчальних закладів. Зростання складності управління вимагає неухильного огляду підходів до організації та співпраці всередині навчальних установ, щоб забезпечити ефективність та відповідність найвищим стандартам освіти.

Це дослідження ставить перед собою завдання розробити систему менеджменту, яка не лише забезпечить оптимальне функціонування установ, але й дозволить досягти стратегічних цілей в контексті сучасних тенденцій. Впровадження ефективної системи менеджменту стає необхідністю для забезпечення не лише управлінської ефективності, але й підвищення якості освітнього процесу, що є визначальним для успіху освітнього вишу в сучасному глобальному суспільстві.

Також актуальність даної роботи визначається тим, що вона відповідає сучасним викликам суспільства, з якими стикається освітній сектор. Перехід до онлайн-освіти, підвищена потреба у гнучкості та індивідуалізації навчання створюють потребу у сучасних методах управління освітніми процесами. Впровадження системи проєктно-орієнтованого управління може сприяти оптимізації навчального процесу, забезпечуючи адаптивність до змін та підвищуючи ефективність онлайн-шкіл.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота на меті глибоке дослідження, критичний аналіз та розробку концепції впровадження системи проєктно-орієнтованого менеджменту в онлайн-школу, а також ставить перед собою завдання розглянути не лише теоретичні аспекти проєктно-орієнтованого менеджменту, але й визначити його конкретний застосунок у сучасному освітньому контексті.

Об'єкт та предмет дослідження кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження в рамках даної роботи є процеси управління. Фокусуючись на аналізі, вивченні та оптимізації елементів систем, а саме вивченні стратегій управління, механізмів моніторингу та оцінки результативності, а також взаємодії різних рівнів управління в освітянському середовищі. Об'єкт дослідження, а саме система управління в освіті, визначає ефективність освітнього процесу та впливає на якість надання освітніх послуг.

Предмет дослідження в контексті теми виступає формування системи менеджменту в освітянській сфері. Тому оптимізація стратегій управління, механізмів моніторингу та взаємодії різних рівнів управління є ключовими аспектами для досягнення високих стандартів в освітянському сегменті, особливо в умовах сучасних викликів та тенденцій.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи.

Елементи наукової новизни магістерської роботи можуть бути визначені як такі, що враховують сучасні тенденції та проблеми в освіті, а саме:

- розгляд та аналіз впливу сучасних технологій на формування системи менеджменту в освітянській сфері, такі як впровадження електронних платформ, віртуальних класів, штучний інтелект у процесах управління;
- розгляд впливу глобалізації на системи менеджменту в освіті, враховуючи міжнародні стандарти, обмін студентами, співпрацю між університетами різних країн;

- вивчення впливу нових методів та педагогічних підходів на управління навчальним процесом;

- дослідження впливу соціальної відповідальності в управлінні освітою, включаючи питання доступності до освіти та сталий розвиток.

Ці елементи можуть внести нові ідеї та підходи до розуміння та вдосконалення систем менеджменту в освітянській сфері.

Теоретична і методологічна основа кваліфікаційної роботи.

Для дослідження були використані різноманітні теоретичні та методологічні підходи, які підтримають розуміння та дослідження проблем, пов'язаних з управлінням у освітянській сфері, зокрема таких науковців та дослідників як, Боднар О., Діденко О., Єгорової І., Лугового В., Таланової Ж., Набок М., Мосьпан С., Романчук А., Сисоєвої С., Хлебнікової Т. та інших.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи.

Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення наукової літератури та матеріалів мережі Інтернет.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ЩОДО СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТЯНСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Менеджмент в освітнянській сфері: теоретичні засади

Поступовий розвиток людини і суспільства призвів до потреби у створенні та удосконаленні системи освіти як для дітей, так і для дорослих. В глобальному сенсі, освіта – це процес передачі суспільством накопичених знань, вмінь та цінностей від одного покоління до іншого. У більш широкому розумінні освіта охоплює будь-яку дію або досвід, які мають формуючий вплив на спосіб мислення, характер або фізичні можливості людини.

Згідно із Законом України «Про освіту»: «Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями» [21].

У відповідності до Міжнародної стандартної класифікації освіти, Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя (EQF LLL / EQF), Національної рамки кваліфікацій [9, 19, 38], та розроблених на їх основі законодавчих актів, складниками системи освіти в Україні є: дошкільна освіта, повна загальна середня освіта, позашкільна освіта, спеціалізована освіта; професійна (професійно-технічна) освіта; фахова передвища освіта; вища освіта; освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта [21].

Однак, сучасне розуміння освіти виходить за межі традиційної концепції навчання в закладах освіти. Освіта стала більш гнучкою та

доступною, і включає в себе широкий спектр знань та навичок, які можна здобути не лише в освітньому закладі, а й у різних сферах життя. Це і самоосвіта, і практичний досвід, і взаємодія з навколишнім середовищем, і розвиток творчого підходу до вирішення проблем, і здобуття іншим чином різних hard/soft skills. Саме тому на сьогоднішній день виділяють три види освіти: формальну, неформальну та інформальну.

Відповідно до нормативних документів та методичних публікацій, формальною освітою вважається освіта, що надається в межах освітньої програми, яка відповідає визначеному законодавством рівню освіти, галузі знань або спеціальності (професії), що дає змогу здобувачам освіти досягти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобути визнану державою освітню та професійну кваліфікації, зазначені в стандартах освіти.

Неформальна освіта – це освіта, яка, як правило, використовує/надає освітні програми, але не передбачає отримання визнаних державою кваліфікацій за різними рівнями. Цей вид освіти може завершуватися присвоєнням професійних або часткових освітніх кваліфікацій і сприяє швидкому та актуальному здобуттю необхідних знань відповідно до конкретних потреб.

Інформальна освіта або самоосвіта – це форма освіти, яка передбачає самостійне набуття особою певних навичок, зокрема під час щоденної діяльності, пов'язаної із професійною, громадською або іншою сферою життя, включаючи роботу, взаємодію з громадою, або відпочинок. Такий вид навчання не завжди має конкретну мету чи структурований план, його результати не обов'язково фіксуються документально, але сприяють розвитку професійних знань та навичок, що робить його важливою компетенцією для особистості [21].

У зв'язку із розширенням навчально-виховних заходів і розширенням закладів освіти різних рівнів та підпорядкування, освітянська сфера потребувала певних систем управління.

Об'єктом управління в галузі освіти є освітянська сфера, яка включає заклади освіти та освітню діяльність в цих закладах. Ці об'єкти тісно пов'язані з економічною, політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною та науковою сферами суспільства.

Предметом управління в галузі освіти є теоретико-методологічні та практичні засади утворення, функціонування та управління закладами освіти на різних рівнях.

Менеджмент освіти став важливою складовою системи освіти, що сформувалась та розвивається в Україні. Управління в освітянській сфері є комплексною, ієрархічною системою, яка має законодавче забезпечення та чітко визначену структуру з інтегральною функцією та окремими завданнями для кожного її складової.

Менеджмент в освітянській сфері – це область, яка займається функціонуванням закладами освіти. Це процеси планування, організації та управління освітньою діяльністю, ефективне використання людських і матеріальних ресурсів для виконання поставлених цілей перед освітньою організацією.

Управління освітою, в глибокому сенсі, є діяльністю групи об'єднаних суб'єктів, спрямованою на досягнення визначеної мети управління. Цей процес включає в себе реалізацію конкретних функцій та застосування відповідних принципів і методів управління. Його сутність полягає в цілеспрямованому впливі на систему освіти, що виявляється організаційною діяльністю, регулюванням та аналітичною роботою [12].

В залежності від рівня системи можна виділити різні типи управління в освіті. До них відносяться стратегічне управління освітою, що включає управління цілями освіти; управління процесами, таке як управління розвитком, функціонуванням, інноваціями тощо; організаційне управління, що охоплює управління структурними перетвореннями; управління персоналом та управління ресурсами, включаючи матеріально-технічне забезпечення, інформаційні ресурси та інше.

Управління в освітній сфері направлено на:

- досягнення стратегічних цілей закладу освіти;
- удосконалення процесів планування, організації та реалізації процесів всередині закладу;
- створення, укріплення та підтримання позитивного суспільного іміджу;
- оптимальне використання людських ресурсів (адміністративний та педагогічний персонал, здобувачі вищої освіти);
- підвищення ефективності та результативності інфраструктури;
- забезпечення задоволеності адміністративним та науково-педагогічним персоналом роботою;
- створення та підтримка атмосфери доброзичливості та згуртованості;
- управління конфліктними ситуаціями;
- покращення міжособистісної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу;
- побудову стійких стосунків між освітніми закладами та громадськістю.

Функції управління в галузі освіти сформувалися під час створення розгалуженої структурно-функціональної системи освітянської сфери в сучасному суспільстві. Вони відображають суть та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління в цій галузі.

В менеджменті освітньої сфери можливо виділити 10 функцій, які відображені на рис.1.1.

Розглянемо кожну функцію більш детально:

1. Прогнозування. Систематична оцінка майбутніх умов шляхом збору можливої інформації про нинішній стан системи, наявні та очікувані ресурси з метою визначення припущень щодо майбутнього.

2. Прийняття рішень. Ця функція є ключовим фактором в управлінні освітою, оскільки тут необхідно розуміти, що прийняті рішення матимуть

вплив на суб'єктів освітньої діяльності. Розглянувши різні альтернативи та наслідки кожного способу дій, необхідно визначити відповідний образ дій.



Рис.1.1. Основні функції менеджменту освітньої сфери

Джерело: сформовано автором

3. Планування. План має бути досить гнучким. Саме існування змінних та невизначеностей у плані робить прийняття рішень та планування необхідними. Має бути достатньо можливостей для змін, щоб врахувати будь-які непередбачені ситуації. Тут багато змінних, які можуть сприяти невиконанню рішень.

4. Організація. Це поєднання необхідних людських зусиль та матеріальних ресурсів у систематичному та ефективному співвідношенні для досягнення бажаних результатів.

5. Мотивація. Мотивація спрямована на те, щоб спонукати людину (працівника) до діяльності з метою досягання цілей організації. Мотивація ґрунтується на потребах та винагородах.

6. Контроль. Ефективний контроль є важливим елементом управління будь-яким закладом освіти. Керівник повинен постійно перевіряти власну

діяльність та діяльність організації на відповідність встановленим стандартам. Керівникові необхідно вносити коригувальні дії у вигляді зміни матеріально-технічних ресурсів., а також перевірки мотивації персоналу з погляду його настрою.

7. Координація. Від всіх працівників організації потребуються їх ідеї, знання, принципи, а також, поєднання всіх цих елементів для досягнення спільної мети та результату. Саме тому керівництво повинно враховувати взаємовідносини між працівниками в колективі, розподіл задач та загальний розподіл праці.

8. Оцінювання. Ця функція є крайнє необхідною, оскільки таким чином можна зрозуміти, чи є результати від попередніх управлінських рішень і дій. Необхідно проводити певні заходи, щоб з'ясувати причини, через які процес не дає очікуваних результатів, або які елементи процесу були успішними для подальшої вдалої реалізації планів.

9. Облік і звітність. Облік та звітність є важливими елементами управління в освітянській сфері, оскільки будь-які заклади освіти підзвітні батькам, органам влади та органам громадського самоврядування.

10. Супервізія. Метою супервізії в закладах освіти є забезпечення постійного вдосконалення освітніх програм [41].

Отже, управління в освітній сфері передбачає наступні аспекти:

1. Створення та формування освітніх установ.
2. Визначення мети та завдань освітніх установ.
3. Контроль за розвитком та функціонуванням освітніх установ.
4. Підтримка функціонування освітніх установ.
5. Організація та впровадження рішень в галузі освіти.

Основними принципами управління закладами освіти будь-яких рівнів та підпорядкування можна вважати наступні – див. рис.1.2.

1. Принцип гуманізації	• Цей принцип базується на рівності і партнерстві, на взаємодії між учасниками освітнього процесу, як рівноправних суб'єктів
2. Принцип демократизації	• Принцип уособлює розвиток самостійності та ініціативи всіх учасників освітнього процесу (керівника закладу освіти, викладачів / вчителів і учнів / студентів). Це повинно включати залучення всіх учасників до відкритого обговорення та колективної підготовки управлінських рішень.
3. Принцип системності	• Цей принцип передбачає що суб'єкт управління, обираючи методи, форми та засоби впливу на об'єкт, повинен враховувати зміни в середовищі, де функціонує і розвивається система освіти.
4. Принцип плановості	• Відповідно до цього принципу необхідно розробляти чіткий комплексний план, який охоплює всі аспекти навчально-виховної, організаційної та господарської діяльності закладу. Таке планування має враховувати конкретну ситуацію та можливості закладу, та базуватися на виконанні щоденних завдань
5. Принцип науковості	• Принцип передбачає врахування та використання новітніх досягнень різних наук при організації освітнього процесу
6. Принцип компетентності	• Згідно з цим принципом всі суб'єкти освітньої діяльності закладу освіти повинні мати відповідну до профілю їх роботи підготовку, сумлінно виконувати службові обов'язки та самовдосконалюватись
7. Принцип об'єктивності у оцінюванні своєї діяльності	• Цей принцип передбачає проведення моніторингу якості діяльності учасників освітнього процесу, об'єктивної оцінки діяльності та гласності у відношенні результатів такої оцінки.

Рис.1.2. Основні принципи управління закладами освіти

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Основними аспектами особливості управління в освітянській сфері можуть виступати наступні [15]:

- збільшена відповідальність за власні дії, роботу педагогічного колективу, стан освітнього, освітньо-виховного та наукового процесу, забезпечення техніки безпеки, ухвалення рішень тощо;

- розмаїття напрямків та видів діяльності та неможливість охопити всі аспекти повністю;

- пріоритетом стає комунікативна функція, оскільки управління здійснюється через взаємодію з іншими учасниками освітнього процесу;

- різний ступінь інтересу з боку керівництва наукового-педагогічного та адміністративного персоналу, здобувачів освіти, батьків у результаті діяльності;

- творчий підхід до управління, обумовлений ситуаціями, що вносять новаторство в звичайну роботу керівника.

Менеджмент в освітянській сфері є важливим елементом забезпечення ефективності та якості освітнього процесу. Здатність адміністраторів та керівників ефективно управляти освітніми установами має значущий вплив на якість навчання та розвиток здобувачів освіти. Тому ключовими аспектами щодо менеджменту в освітянській сфері можна назвати:

1. Стратегічне управління. Застосування стратегічних підходів до управління дозволяє освітнім установам адаптуватися до змін у суспільстві та ринку праці, покращувати якість навчання та забезпечувати конкурентоспроможність.

2. Гнучкість і інновації. Менеджмент в освіті повинен бути гнучким і відкритим до інновацій. Здатність впроваджувати нові методи навчання, технології та підходи сприяє підвищенню ефективності освіти.

3. Фінансова ефективність. Оптимальне використання фінансових ресурсів важливо для забезпечення стабільності та розвитку освітніх установ. Менеджери повинні управляти бюджетом так, щоб гарантувати максимальну користь для студентів і персоналу.

4. Розвиток персоналу. Управління освітніми установами включає в себе розвиток висококваліфікованого персоналу. Забезпечення навчального закладу кадрами, які володіють необхідними навичками і здатні до постійного професійного зростання, є ключовим завданням менеджменту.

5. Залучення громади. Взаємодія з громадою, студентами та іншими зацікавленими сторонами є важливою частиною успішного менеджменту в освіті. Залучення до управлінських процесів може сприяти підвищенню підтримки та розуміння цілей освітньої установи.

6. Орієнтація на результати. Вимірювання та оцінка результатів діяльності освітнього закладу дозволяють менеджменту визначати ефективність стратегій та приймати обґрунтовані рішення для поліпшення процесів [12].

Отже, менеджмент в освітянській сфері визначається комплексом функцій, включаючи стратегічне управління, гнучкість, фінансову ефективність та розвиток персоналу. Вірне використання цих принципів дозволяє забезпечити якісну освіту, відповідну потребам сучасного суспільства

1.2. Особливості системи освіти: порівняльний аналіз досліджень

Одним з перших законодавчих актів в освітянській сфері в Україні був Закон Української Радянської Соціалістичної Республіки «Про освіту», введений в дію Постановою Верховної ради № 1144-ХІІ від 04.06.1991 р. [20]. Цей документ став основою для подальшої модернізації та перебудови освітянської сфери вже в незалежній Україні.

Відповідно до Закону Української Радянської Соціалістичної Республіки «Про освіту» встановлювалась єдина структура системи освіти, яка включала в себе: дошкільне виховання, загальну середню освіту, професійну освіту, вищу освіту, післядипломну підготовку, аспірантуру, докторантуру, підвищення кваліфікації, позашкільне навчання і виховання, самоосвіту [20].

У 1993 році в Україні була розроблена державна національна програма «Освіта» [3]. Основними стратегічними завданнями реформування освіти стали: відродження і розбудова національної системи освіти як найважливішої ланки виховання; виведення національної освіти на рівень освіти розвинутих країн світу. Основними завданнями реформування управління освітою були перехід від державного до державно-громадського управління, автономізація функціонування регіональних та місцевих органів управління освітою.

Разом з тим, з 1990-х років почали активно з'являтися приватні заклади освіти, як загальної середньої, так і вищої освіти. Окрім цього,

сформувались релігійні заклади вищої освіти, які допомагають в підготовці клірів різних конфесій. З кінця XX сторіччя впроваджувалась двоступенева освіта, введені спеціальності вищої освіти. В 2005 році Україна офіційно доєдналась до Болонської освітньо-наукової співдружності [8].

Наразі, основними нормативними документами, які регламентують функціонування системи освіти в Україні є:

1. Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII від 05.09.2017 р.) [21].
2. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (№ 103/98-ВР від 10.02.1998 р.) [24].
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (№ 463-IX від 16.01.2020 р.) [22].
4. Закон України «Про дошкільну освіту» (№ 2628-III від 11.07.2001 р.) [18].
5. Закон України «Про позашкільну освіту» (№ 1841-III від 22.06.2000 р.) [23].
6. Закон України «Про вищу освіту» (№ 1556-VII від 01.07.2014 р.) [17].

Засади утворення, функціонування, можливостей реформування та інших аспектів освітньої діяльності в межах існуючої системи освіти в Україні розглянуті в наукових доробках таких дослідників як Лугового В.І. [10], Діденко О.В. [5], Кременя В.Г. [13], Набок М.В. [14], Мосьпан Н.В. [29], Сисоевої С.О. [29] та багатьох інших.

Стаття «Міжнародна та національні стандарти класифікації освіти: концепція і реалізація» авторства Лугового В.І. та Таланової Ж.В. [10] розглядає Міжнародну стандартну класифікацію освіти та доцільність її використання для створення Національної стандартної класифікації України.

Набок М.В. в своїх роботах [14] описує основні тенденції розвитку загальної середньої освіти та принципи, на які мають спиратись заклади середньої освіти в своїй роботі.

Так, в роботі «Мережа державних закладів вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності» Кременя В.Г, Лугового В.І., Сауха П.Ю., Таланової Ж.В. [13] розглянута система державних закладів вищої освіти, місце цих закладів в рейтингах, контингент здобувачів по університетах тощо.

В своїй роботі Діденко О.В. [5] розглянув певні проблеми, які постають перед системою освіти в Україні. Серед них автор виділяє зменшення якісних показників освіти, особливо в середній і вищій школі, при цьому залишається відносно високий рівень профільної освіти в деяких закладах. Також, спостерігається віддалення системи освіти від реальних потреб ринку праці та зниження конкурентоздатності української освіти на міжнародному та європейському рівнях. Також, в роботі автора поставлені певні завдання, які мають бути вирішені в ході реформування системи освіти: гарантування конституційного права громадян на якісну освіту на всіх рівнях; створення умов для навчання протягом усього життя; забезпечення високої якості освіти через об'єктивний моніторинг результатів освітньої діяльності та справедливу конкуренцію в системі освіти; створення ефективного зв'язку між ринком праці та системою професійної (професійно-технічної) та вищої освіти.

Дослідники Сисоева С.О. та Мосьпан Н.В. в роботі «Новий закон України про вищу освіту: нововведення та ризики» [29] проаналізували вплив закону «Про вищу освіту» на реформування системи вищої освіти. В наступних роботах авторами було запропоновано ряд заходів для подальшої модернізації вищої освіти відповідно до вимог і принципів Європейського простору вищої освіти.

Згідно з нормативними актами та методичними матеріалами, як було вказано в п.1.1. система освіти в Україні складається з наступних складових: дошкільна освіта; повна загальна середня освіта; позашкільна освіта; спеціалізована освіта; професійна (професійно-технічна) освіта; фахова

передвища освіта; вища освіта; освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта.

Освіта в Україні здобувається за наступними рівнями – рис.1.3.

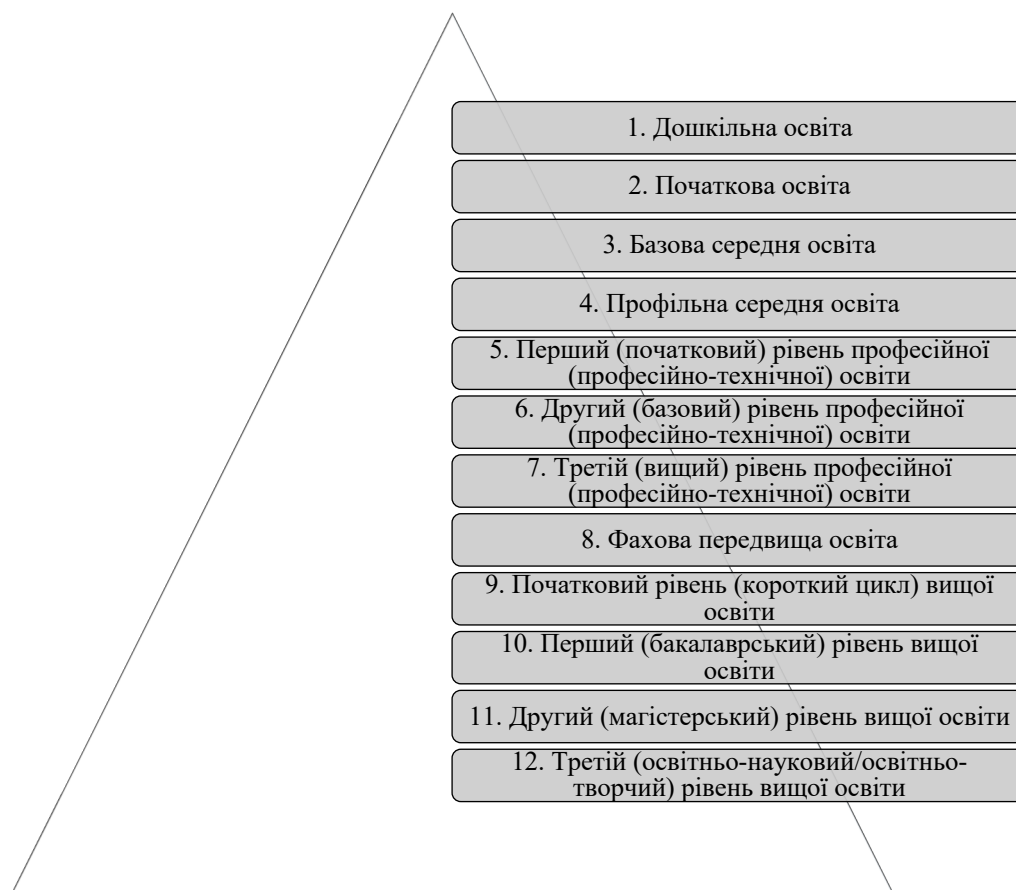


Рис.1.3. Рівні освіти в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Дошкільна освіта охоплює дітей віком до 6-7 років і спрямована на всебічний розвиток дитини, враховуючи її здібності, задатки, психічний та фізіологічний розвиток, та на набуття соціальних навичок. До дошкільних закладів освіти належать: ясла, ясла-садки, дитячі садки, будинки дитини, дитячі будинки, центри розвитку дитини тощо.

Завданнями дошкільної освіти є:

– збереження та зміцнення фізичного, психічного і духовного здоров'я дитини;

- виховання у дітей любові до України, шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей Українського народу, а також цінностей інших націй і народів, свідомого ставлення до себе, оточення та довкілля;
- формування особистості дитини, розвиток її творчих здібностей, набуття нею соціального досвіду;
- виконання вимог Базового компонента дошкільної освіти, забезпечення соціальної адаптації та готовності продовжувати освіту;
- здійснення соціально-педагогічного патронату сім'ї [18].

Загальна середня освіта включає в себе початкову, базову середню та профільну середню освіту. Середня тривалість загальної середньої освіти сягає від 9 до 12 років. Середня освіта сприяє забезпеченню повноцінного розвитку особистості, її освіти, виховання та виявлення талантів, формування готовності до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою.

Завданнями загальної середньої освіти є:

- виховання громадянина України;
- формування особистості учня (вихованця), розвиток його здібностей і обдарувань, наукового світогляду;
- виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти, підготовка учнів (вихованців) до подальшої освіти і трудової діяльності;
- виховання в учнів (вихованців) поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;
- реалізація права учнів (вихованців) на вільне формування політичних і світоглядних переконань;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей Українського народу та інших народів і націй;

- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування гігієнічних навичок і засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів (вихованців) [22].

Професійно-технічна освіта спрямована на отримання конкретної професії відповідно до інтересів, здібностей та покликань, а також, забезпечує допрофесійну підготовку, перепідготовку та подальше підвищення кваліфікації. До закладів професійно-технічної освіти відносяться ліцеї, коледжі та центри професійно-технічної освіти.

Завданнями професійно-технічної освіти на сучасному етапі є:

- забезпечення громадянам можливості реалізації конституційного права на отримання професійної кваліфікації відповідно до їх покликань і здібностей;
- задоволення потреб економіки у кваліфікованих та конкурентоспроможних робітниках і службовцях;
- сприяння зайнятості населення в ринкових умовах [24].

Фахова передвища освіта призначена для здобуття певної освітньої кваліфікації, яка засвідчує здатність особи виконувати спеціалізовані завдання у певній сфері діяльності. Фахова передвища освіта охоплює також спеціалізовані напрямки, такі як мистецький, спортивний чи військовий, що сприяють розвитку компетентностей у відповідних галузях професійної діяльності.

Основними завданнями фахової передвищої освіти є:

- підготовка кадрів з фаховою передвищою освітою для потреб економіки та суспільства, забезпечення якості фахової передвищої освіти;
- участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави шляхом формування людського капіталу;
- виховання у здобувачів фахової передвищої освіти патріотизму, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, академічної доброчесності, формування правової та екологічної культури,

моральних цінностей, здорового способу життя, здатності критично мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;

- збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

- поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

- налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності у сфері освіти, науки, спорту, мистецтва і культури [21].

Вища освіта – це комплекс систематизованих знань, навичок та методів мислення, а також професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей та інших компетентностей, отриманих у вищому навчальному закладі (науковій установі) у конкретній галузі знань на різних рівнях вищої освіти, які за своєю складністю перевищують рівень повної загальної середньої освіти.

- Основними завданнями вищої освіти є:

- підготовка професіоналів. Вища освіта готує студентів до виконання конкретних професійних ролей і завдань. Вона забезпечує студентам знання, навички і компетенції, необхідні для вирішення завдань у вибраних сферах діяльності;

- розвиток критичного мислення. Вища освіта сприяє розвитку критичного мислення і аналітичних навичок. Вона навчає студентів підходити до проблем з різних точок зору, аргументувати свої погляди і приймати обґрунтовані рішення;

- сприяння культурному розвитку. Вища освіта відкриває перед студентами світ культури, мистецтва, науки та гуманітарних наук. Вона сприяє розвитку культурного розуміння та адекватній оцінці різноманітних аспектів суспільства і світу;

- підготовка лідерів. Вища освіта надає можливість студентам розвивати лідерські якості і навички. Вона створює умови для формування майбутніх лідерів у різних сферах життя;

- навчання протягом життя. Вища освіта сприяє навчанню протягом усього життя. Вона стимулює студентів до постійного саморозвитку і оновлення знань і навичок;
- дослідницька робота та інновації. Вища освіта підтримує наукові дослідження і сприяє створенню нових знань і інновацій у різних галузях;
- громадянська активність. Вища освіта сприяє формуванню громадянської активності та відповідальності перед суспільством. Вона навчає громадянському обов'язку та участі у громадських справах [17].

Менеджмент в освітянській сфері, як і управління закладами освіти, є окремою, але не менш важливою особливістю системи освіти України.

Дослідженню цієї тематики присвячена роботи таких учених, як Вдовиченко Р.П., Клокар Н.І., Барабаш Ю.Г., Боднар О.С., Карамушка Л.М., Мармаза О.І., Олійник В.В. та багато інших.

Процеси управління освітньою сферою в Україні здійснюються органами державної влади, адміністрацією/керівництвом закладів освіти та органами громадського самоврядування. Однак, це не стосується освітніх установ, провадження освітньої діяльності в яких не регламентується затвердженими освітніми програмами та стандартами.

Управління дошкільною освітою здійснюють: центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти; інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади дошкільної освіти; Рада міністрів Автономної Республіки Крим; обласні, Київська та Севастопольська міські, районні державні адміністрації; органи місцевого самоврядування. Безпосереднє керівництво закладом дошкільної освіти здійснює директор, а також, педагогічна рада. Органом громадського самоврядування такого закладу є загальні збори (конференція) колективу [4, 18].

У закладах загальної середньої освіти система управління є подібною до системи в закладах дошкільної освіти, що регламентується Законом

України «Про повну загальну середню освіту». Також, у школах/ліцеях/гімназіях можуть створюватись та функціонувати певні методичні об'єднання [22].

Управління у сфері вищої освіти здійснюється наступними органами [17]:

- Кабінетом Міністрів України;
- центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки;
- галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
- органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
- Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук;
- засновниками закладів вищої освіти;
- органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки;
- Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Безпосереднє управління закладом здійснює керівник та Вчена рада. Вищим органом громадського самоврядування є збори (конференція) трудового колективу, до складу яких входять і представники здобувачів вищої освіти [17].

Отже, можна сказати, що система освіти має свої унікальні особливості, які визначають її ефективність і вплив на розвиток суспільства, тому закладам освіти усіх рівнів обов'язково треба звернути увагу на:

1. Спрямованість на розвиток особистості (сучасна система освіти ставить перед собою завдання не лише передавати знання, але й формувати особистісні якості, критичне мислення, творчий підхід до розв'язання проблем).

2. Глобалізація та технологічний прогрес (з урахуванням швидкого розвитку технологій та зростання важливості глобальних зв'язків, система

освіти повинна сприяти формуванню готовності до життя в міжнародному співтоваристві та роботи в умовах цифрової епохи).

3. Інклюзивність (зростає увага до інклюзивної освіти, спрямованої на задоволення потреб різних категорій учнів, включаючи тих, хто має особливі освітні потреби).

4. Наголос на практичних навичках (важливість практичних навичок та готовності до ринку праці вимагає від системи освіти акценту на практичній підготовці, стажуванні та розвитку вмінь, необхідних для конкретних галузей).

5. Співпраця з бізнесом та громадою (важливість взаємодії між освітою, бізнесом і громадою підкреслюється як спосіб забезпечити актуальність освітніх програм та готовність випускників до викликів реального світу).

6. Диференціація індивідуальних потреб (сучасна система освіти повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до індивідуальних освітніх потреб учнів, дозволяючи кожному розвиватися з урахуванням його особливостей).

Таким чином, система освіти в сучасному світі повинна бути не лише ефективною у передачі знань, але й гнучкою, інклюзивною та спрямованою на розвиток широкого спектру навичок, необхідних для успішного функціонування в глобальному суспільстві.

Висновки до розділу 1

Система освіти в Україні визначається комплексністю та різноманітністю. Система розвивалася та модернізувалася з моменту набуття Україною незалежності, враховуючи зміни в політичній, економічній, соціальній сферах та досягнення науки.

Важливою складовою регулювання системи освіти є наявність законодавчого забезпечення, яке визначає структуру та основні принципи

функціонування системи. Зокрема, Закон України "Про освіту" та інші відповідні нормативні акти встановлюють правила та стандарти для дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти.

Дошкільна освіта розрахована на дітей віком до 7 років і є обов'язковим етапом в становленні та розвитку особистості. Управління в дошкільній освіті має передбачати спрямованість на всебічний розвиток дитини, враховуючи її психофізіологічні особливості.

Загальна середня освіта включає початкову, базову та профільну середню освіту і має на меті забезпечення повноцінного розвитку особистості, виявлення талантів та формування готовності до взаємодії із суспільством. Управління на цьому рівні вимагає врахування різноманітних вимог, відповідно до яких розробляються освітні програми та забезпечується доступ до необхідної інфраструктури.

Професійно-технічна освіта та фахова передвища освіта мають на меті на підготовку кадрів для ринку праці та спеціалізованих професій. Управління в цих сферах вимагає активної взаємодії з роботодавцями, оновлення програм та створення умов для подальшого підвищення кваліфікації.

Вища освіта надає комплекс знань і навичок, перевищуючи рівень повної загальної середньої освіти. Управління на цьому рівні має включати забезпечення якості освіти, відповідність освітніх програм сучасними стандартам, розвиток дослідницької бази та можливості подальшого розвитку в науковій діяльності.

Метою управління освітянською сферою в Україні є створення умов для доступності до якісної та сучасної освіти кожному громадянину. Управління передбачає постійне вдосконалення освітніх програм, підтримку та розвиток науково-педагогічного персоналу, створення сприятливого освітнього середовища та пристосування системи до викликів сьогодення.

Управління освітянською сферою в Україні повинно бути адаптивним, гнучким та орієнтованим на потреби суспільства та особистості. Забезпечення якості освіти, стимулювання наукового розвитку та навчання висококваліфікованих фахівців є важливим завданням для сталого розвитку країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

2.1. Управління педагогічним колективом

Колектив – це найвищий рівень розвитку та функціонування соціальної групи, що характеризується ідейною, організаційною, трудовою та міжособистісною єдністю. Колективи характеризуються єдністю мети та високим ступенем комунікації. Об'єднуючими факторами колективу є мета його професійно або суспільно корисної діяльності.

Важливим для колективу є ступінь інтеграції, згуртованості членів колективу, задоволення їхніх потреб та інтересів у трудовій діяльності, а також їхній фізичний, розумовий і моральний розвиток. Колективи є сполучною ланкою між окремими людьми і суспільством в цілому.

Розрізняють робочу та психологічну структури колективу. Коли колектив є інтегрованим та гармонізованим, ці дві структури добре поєднуються. Успішне управління діяльністю колективу вимагає усвідомлення як професійної, так і технічної комунікації.

Педагогічний колектив, коли розглядається як професійне об'єднання індивідів, має усі загальні риси колективу, але також відрізняється своїми специфічними особливостями (див. рис.2.1) [32].

Розглянемо тепер ці особливості більш детально.

Колективний характер праці та колективна відповідальність за результати педагогічної діяльності. Індивідуальні зусилля педагогічних працівників, особливо на рівні середньої та вищої освіти, не принесуть бажаних результатів, якщо вони не будуть узгоджені з діями інших працівників, якщо не буде єдності дій в організації шкільного життя та в оцінюванні якості знань учнів. Педагогічна єдність може проявлятися в ціннісних орієнтаціях, поглядах і переконаннях, але це не означає єдності в

техніці освітньої діяльності. Такі педагогічні цінності, як любов до дітей, бажання навчати дітей, повага до особистості, педагогічна творчість, оптимізм, загальна і професійна культура є основою єдності дій педагогічних працівників.



Рис.2.1. Основні специфічні особливості педагогічного колективу

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Ще однією характеристикою педагогічного колективу є високий ступінь автономії. Основні принципові питання, що стосуються життя і діяльності педагогічного колективу, обговорюються на різних рівнях управління. Про це свідчить діяльність шкільних рад, педагогічних рад, методичних комісій та органів самоврядування. Делегування повноважень по вертикалі всьому педагогічному колективу створює необхідні передумови для формування сприятливої громадської думки в колективі, розвитку автономії та ініціативи. Як правило, чітко визначені обов'язки педагогічного колективу та керівників, обов'язкові до виконання, посадові інструкції, розроблені форми контролю та стримування.

Однією з особливостей професії педагога є її багатофункціональність. Сучасний педагогічний працівник одночасно виконує функції викладача-предметника, класного керівника/куратора, керівника гуртка, студії, громадського діяча. Багатофункціональність діяльності окремих педагогів визначає багатофункціональність педагогічного колективу в цілому. Виконуючи свої специфічні завдання, педагоги виходять за межі школи. Важливою функцією педагогічного колективу стає педагогізація навколишнього соціального середовища, тобто формування педагогічної культури батьків і суспільства в цілому.

До особливостей життя педагогічного колективу можна віднести те, що його особисте обмежується виконанням конкретних педагогічних завдань. Це означає, що викладачі часто перевантажені роботою і не мають вільного часу, необхідного для професійного розвитку та духовної самореалізації. Ці особливості негативно впливають на функціонування педагогічного колективу, часто спричинюючи перевантаження педагогів та дефіцит вільного часу для їхнього професійного розвитку, що, в свою чергу, призводить до виникнення конфліктів, стресів та розбіжностей у цілях та інтересах [37].

Управління педагогічним колективом забезпечує досягнення цілей підвищення якості освіти і включає:

- 1) створення умов, що сприяють самореалізації педагогів та їх задоволенню своєю роботою;
- 2) ефективне використання професійної майстерності та можливостей педагогічних працівників;
- 3) створення та збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- 4) задоволення професійних потреб педагогічних працівників.

Кожен педагогічний працівник є унікальною та неповторною особистістю, у зв'язку з цим керівник навряд чи може розраховувати на те, що застосування одного й того ж підходу, тих самих управлінських дій та

прийомів до різних співробітників буде однаково ефективним. У цьому слід брати до уваги, що, з погляду психологів, у поведінці працівника проявляються як раціональні, а й інтуїтивно-емоційні якості його характеру. Таким чином, його рішення та поведінка визначають не тільки раціональні (свідомі), а й емоційні фактори, які найчастіше виступають спільно. Людина надходить, з одного боку, згідно зі своїми внутрішніми схильностями та рішеннями, а з іншого – відповідно до зовнішньої обстановки. На рішення та дії будь-якої людини впливають [36]:

- 1) особливості його особистості;
- 2) можливості, дані йому природою чи розвинені під час навчання;
- 3) наявні або сформовані погляди та смаки;
- 4) мотивація діяльності, властива йому від народження чи розвинена.

Досвідчений керівник усвідомлює, що людська природа репрезентує вирішальну змінну у діяльності та відіграє важливу роль для ефективної роботи організації.

Якщо розглядати організаційну поведінку, в першу чергу, як управлінський процес, то в цьому випадку необхідно з'ясувати роль, що належить в ньому керівникам, за своєю суттю і його організаторами.

Відмінні риси сучасного управління в освітянській сфері (див.рис.2.2):

1. Системний підхід, реалізований у вигляді єдиної системи педагогічних вимог, єдиної системи ціннісних орієнтацій.
2. Ситуаційний підхід, заснований на тому, що прийняття управлінських рішень здійснюється з урахуванням ситуації, що склалася. Водночас у разі екстрених ситуацій для ухвалення термінових рішень з певних питань проводяться позапланові наради.
3. Безперервне вдосконалення організаційної культури, що реалізується за допомогою залучення до освітньої установи фахівців високого професійного та загальнокультурного рівня, запрошенням для підвищення кваліфікації керівників, науковців, які проводять лекції, консультації та семінари з управлінськими та педагогічними працівниками.



Рис.2.2. Відмінні риси сучасного управління в освітянській сфері

Джерело: сформовано автором

4. Особистісно-орієнтований та індивідуальний підхід, що полягає у максимальному виявленні та використанні здібностей кожного члена колективу, дотриманні свободи вибору для всіх учасників освітнього процесу, створенні сприятливого морально-психологічного клімату, проведенні досліджень психологічною службою закладу освіти, індивідуальних бесід керівника з працівниками з питань особистої участі у вдосконаленні діяльності освітньої організації.

5. Демократичний підхід, що полягає у делегуванні повноважень та відповідальності керівникам підрозділів та педагогічним працівникам, наданні можливостей для обговорення важливих питань, врахування думки працівників при прийнятті рішень.

У сучасних реаліях від керівника закладу освіти потрібно бути не лише найкращим педагогом у колективі, а й менеджером. І тому йому, насамперед, необхідно вміти професійно планувати, організовувати, керувати, контролювати та аналізувати різні напрями діяльності підвідомчої організації – від реалізації освітніх стандартів та роботи із законними представниками учнів/студентів до ведення господарських справ та громадської діяльності [1].

Жоден сучасний керівник, чи це малокомплектна школа чи великий університет, не здійснює свою управлінську діяльність одноосібно. Педагогічний колектив закладу освіти є тією силою, при грамотному управлінні якою стає можливим досягати високих результатів якості освіти здобувачів (учнів та студентів). Саме тому знання, а надалі оволодіння та використання керівником основних методів управління педагогічними працівниками установи є дуже актуальними.

На думку сучасних науковців за всю історію людства випрацювало лише три принципово різні інструменти управління людьми та взаємодії на них (див. рис.2.3).

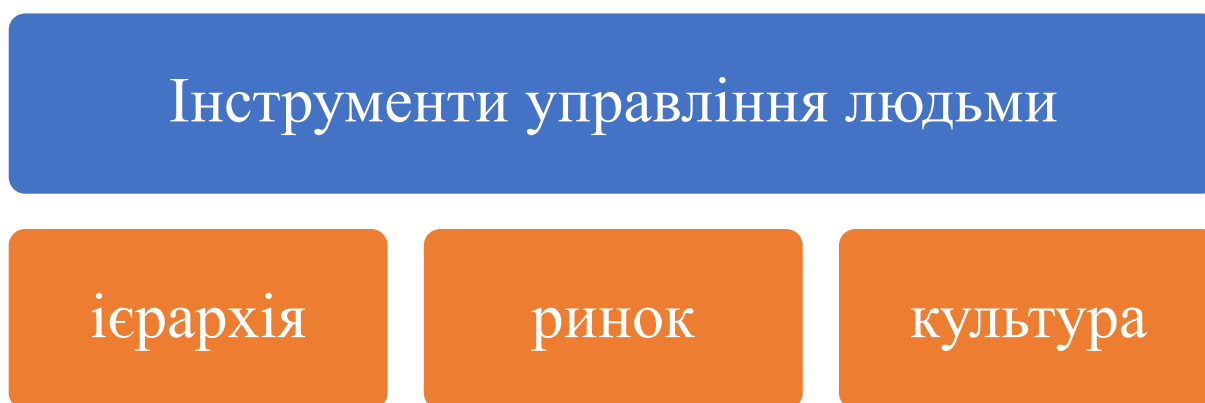


Рис.2.3. Основні інструменти управління людьми та взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Перший – це ієрархія, де основний засіб впливу на людину – сила влади, підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою потреби та контролю. І хоча примус може призвести до тимчасової покірності підлеглого, він справляє небажані побічні ефекти: скутість, страх, відчуження, байдужість, все це відбивається на результатах праці, а в такій системі, як заклад освіти, – на формуванні негативних якостей особистості його випускників через первинну деформацію професійної діяльності освітян.

Другий – це ринок, тобто мережа рівноправних відносин по горизонталі, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, на відносинах власності, на рівновазі продавця та покупця. В умовах закладів освіти це означає «продаж» педагогами своєї інтелектуальної праці з навчання, виховання та розвитку учнів за гідну плату, постійну можливість підвищувати свої доходи за допомогою виконання посадових обов'язків з високим КРІ, а також ризик втратити належну винагороду за несумлінну працю.

Третій – культура, тобто вироблені та визнані суспільством, організацією, групою цінності, соціальні норми, настанови, стандарти поведінки, ритуали, які примушують поводитися саме так, а не інакше. У освітньому середовищі це шкільні традиції, позитивний психологічний клімат, усвідомлена залученість до спільної справи освіти, атмосфера взаємоповаги до всіх учасників освітнього процесу.

З розвитком теорії управління та менеджменту ці інструменти знайшли своє відображення у конкретних методах (групах методів) управління людськими колективами, у тому числі педагогічним.

Метод управління – це сукупність засобів та способів впливу керівника на підлеглих педагогічних працівників для досягнення поставлених цілей та вирішення завдань в освітянській сфері [15].

Спрямованість методів управління завжди однакова – на людей, які здійснюють різні види педагогічної діяльності.

Виходячи з того, що в конкретному методі управління певним чином поєднуються (взаємодіють) і зміст, і організаційна форма, і спрямованість, можливо виділити три такі групи методів управління:

1. Організаційно-адміністративні, що ґрунтуються на прямих директивних вказівках.
2. Економічні, зумовлені економічними стимулами.
3. Соціально-психологічні, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності педагогів.

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління виступають:

1) організаційні відносини, що становлять частину механізму управління, через які реалізується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, тому завдання організаційно-адміністративної діяльності полягає у координації дій педагогічних працівників;

2) адміністративний вплив, який є гарантом чіткості, дисциплінованості та порядку роботи колективу. Проте ці методи нерідко плутають з імпульсивними методами керівництва, тобто адмініструванням, яке, виступає наслідком прояву волюнтаризму.

Організаційно-адміністративні методи завдають прямого впливу на керованих суб'єктів через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово чи усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість та дисципліну праці.

В рамках організації можливі три форми прояву організаційно-адміністративних методів:

- 1) обов'язкові (припис, розпорядження, наказ, заборона);
- 2) погоджувальні (консультація, компроміс);
- 3) рекомендаційні (побажання, порада, роз'яснення, пропозиція, спілкування).

Економічним методам управління найчастіше відводиться центральне місце. Це зумовлено тим, що відносини управління визначаються, в першу чергу, економічними відносинами та об'єктивними потребами та інтересами людей, що лежать в їх основі. Іншими словами, поставлена мета досягається впливом на економічні інтереси керованого суб'єкта.

В умовах ринкових відносин, що прийшли і у сферу освіти, економічні методи управління отримують подальший розвиток, розширюється сфера їх дії, підвищується дієвість та результативність економічних стимулів, що

дозволяє поставити кожного педагогічного працівника та кожен педагогічний колектив у такі економічні умови, за яких з'являється можливість найповніше поєднувати особисті інтереси із загальнодержавними. Використовуючи особисту економічну зацікавленість, можна досягти цілей, поставлених державою перед системою освіти в цілому.

Щоб економічні методи управління були дієвими, необхідно як мінімум забезпечити чуйність педагогічного колективу на економічні дії. Без цього втрачає сенс розширення творчої ініціативи та рівня самовіддачі в праці педагогічних працівників. У свою чергу розширення самостійності веде до більшої свободи колективів та економічних методів керівництва. Тільки за умови обґрунтованої самостійності можливий реальний перехід до економічних методів керівництва. Йдеться про зміну системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів та можливостей усіх членів колективу.

Матеріальна мотивація використовується як у формі матеріальної винагороди за кількість та якість педагогічної праці, так і у формі матеріальних санкцій (стягнень) за невідповідну їй якість та недостатню кількість.

Тому економічні методи управління, з одного боку, повинні стимулювати діяльність колективу закладу освіти на задоволення потреб суспільства, а з іншого – служити мотиватором для самих освітян особисто.

При визначенні розмірів та методів персонального економічного впливу слід виходити із положення про те, що добробут педагогічних працівників необхідно розглядати як джерело ефективності роботи усієї системи освіти.

Економічна мотивація персоналу складається з трьох основних складових – див.рис.2.4.

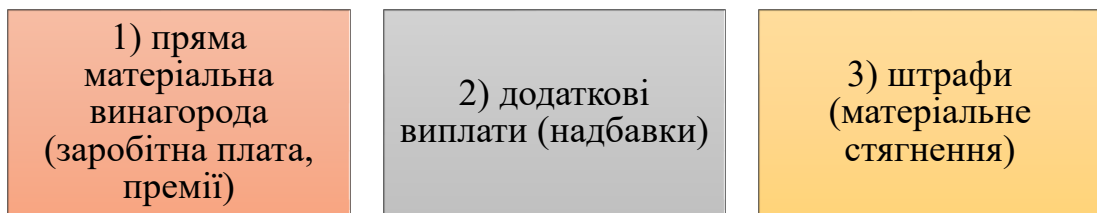


Рис.2.4. Основні складові економічної мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Як основні методи управління тут виступає система заробітної плати та преміювання, яка має бути максимально об'єктивно пов'язана з результатами діяльності педагога.

Область застосування соціально-психологічних методів управління в закладі освіти дуже широка: управління педагогічними працівниками, регулювання міжособистісних, міжгрупових та групових відносин у педагогічному середовищі, управління окремими явищами та сторонами життя колективу.

Не викликає сумніву той факт, що результати роботи багато в чому залежать від низки соціальних та психологічних факторів. Вміння враховувати ці фактори та з їхньою допомогою цілеспрямовано впливати на окремих педагогічних працівників допоможе керівнику сформувати колектив з єдиними цілями та завданнями. Різні соціологічні дослідження свідчать, що успіх діяльності керівника приблизно лише на 15% залежить від його професійних знань та здібностей, а на 85% – від уміння працювати з колективом.

Знаючи особливості поведінки та характеру кожного окремого працівника, можна прогнозувати його поведінку у потрібному для колективу напрямку. Це пов'язано з тим, що кожному закладу освіти властивий свій соціально-психологічний клімат, який представляється як сукупність оцінок та почуттів членів колективу стосовно роботи, учасників освітнього процесу, адміністрації, тобто почуття, емоції, думки та настрої

людей. Соціально-психологічний клімат впливає на трудовий настрій кожного педагогічного працівника та всього колективу загалом.

Слід зазначити, що рівень комунікабельності – це найважливіша якість, що визначає професійну компетентність педагогічних працівників.

Отже, виходячи з вказаного вище можна констатувати, що психологічне забезпечення роботи керівництва освітньої організації одна із найважливіших завдань організації управління педагогічними колективами.

Найбільш ефективні шляхи психологічного забезпечення роботи керівника освітньої організації з управління педагогічним колективом полягають у наступному: взаємодія психолога та керівництва школи має бути спрямована на вдосконалення стилю та способів управління педагогічним колективом, що відповідають особливостям етапу розвитку педагогічного колективу, формування у колективі атмосфери доброзичливості, поваги та довіри до співробітників, використання колегіальних методів прийняття рішень, демократизацію управління.

Таким чином, керівнику освітньої організації необхідно створювати психолого-педагогічні умови, за яких кожен член педагогічного колективу міг би почуватися організатором на своєму робочому місці, що досягається за допомогою реалізації продуктивних моделей управління та стилів керівництва у процесі ділового спілкування зі співробітниками та учнями:

- 1) формування оптимальних умов діяльності педагогічних працівників;
- 2) покращення структури взаємовідносин, особистих контактів тощо;
- 3) забезпечення процедури комплектування первинних колективів закладів, що враховує психологічну сумісність людей;
- 4) використання активних соціально-психологічних способів, що дозволяють [32].

2.2. Управління навчально-виховним (освітнім) процесом

Згідно з нормативними актами, метою освіти, особливо в закладах повної загальної середньої освіти є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, здатної до життя у взаємодії з суспільством і цивілізованою природою, до свідомого життєвого вибору та самореалізації, підготовленої до відповідальності, трудової діяльності та громадянської позиції, яка має прагнення до саморозвитку і навчання впродовж життя [22].

Ця мета досягається через розвиток базових компетентностей, які необхідні всім сучасним людям для досягнення успіху в житті:

- 1) вільне володіння рідною мовою;
- 2) комунікативна компетентність рідною мовою та іноземною мовою;
- 3) математична компетентність;
- 4) компетентність у природничих науках, інженерії та технологіях;
- 5) інноваційність;
- 6) компетентність в питаннях екології;
- 7) компетентність в галузі інформації та комунікації;
- 8) навчання впродовж життя;
- 9) громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з демократією, справедливістю, рівністю, правами людини, добробутом та здоровим способом життя;
- 10) культурні компетентності;
- 11) підприємливість та фінансова грамотність;
- 12) інші компетентності, визначені відповідно до рівнів освіти.

До них належать уміння читати з розумінням, уміння висловлювати ідеї усно та письмово, критичне та системне мислення, уміння логічно обґрунтовувати власну позицію, креативність, ініціативність, уміння конструктивно керувати емоціями, уміння оцінювати ризики, уміння приймати рішення, уміння розв'язувати проблеми та уміння працювати з іншими людьми.

Тому важливим завданням сучасної школи є розвиток пізнавальної активності учнів, стимулювання їхнього бажання працювати творчо, поновлювати та вдосконалювати свої знання, підтримувати потребу в постійній самореалізації.

Планування та дизайн освітнього простору закладу освіти спрямовані на розвиток дітей та мотивацію їх до навчання. Організація освітнього простору класу вимагає поширення нових інформаційних технологій, нових мультимедійних матеріалів та оновлення матеріально-технічного обладнання.

Пріоритетними напрямками діяльності закладу освіти на цьому етапі є:

- створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу та самореалізації кожного учня в навчально-виховному (освітньому) процесі школи, починаючи з молодшого шкільного віку.

- індивідуальний підхід до розвитку, виховання та навчання учнів через оновлення змісту освіти;

- продовження роботи з підвищення якості поширення інноваційних технологій, інтерактивних методів навчання та власного педагогічного досвіду в навчально-виховному (освітньому) процесі;

- постійна інформатизація освітнього процесу та використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі з усіх дисциплін навчального плану;

- орієнтація на освіту, яка максимально розкриває моральні, духовні та потенційні можливості особистості, створює необхідні умови для її індивідуального успіху та життєвого становлення;

- подальший розвиток студентської автономії та забезпечення широкої участі студентів у вирішенні проблем, у тому числі в організації навчально-виховного (освітнього) процесу, розвитку громадянської активності та організації здорового способу життя студентів;

- використання інноваційних підходів у навчанні та вихованні;

- співпраця з батьками та громадськістю;

- зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти за участю організацій, громадськості, спонсорів та батьків [12].

Із введенням в дію Закону України «Про освіту» [21] поняття «навчально-виховний процес» вийшло із вжитку і було замінено поняттям «освітній процес». Освітній процес, згідно із Законом України «Про освіту» – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей [21].

Тобто, освітній процес – це систематична і організована діяльність, спрямована на передачу знань, навичок, цінностей та інших аспектів культури від одного покоління до іншого. Освітній процес відбувається в закладах освіти будь-якого рівня, таких як школи, університети, коледжі, або в інших формах, таких як самоосвіта.

Освітній процес включає в себе декілька етапів – див.рис.2.5.

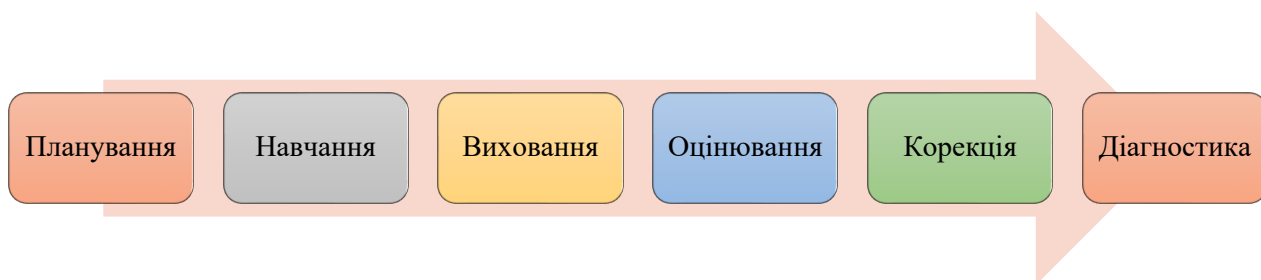


Рис.2.5. Основні етапи освітнього процесу

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Організація та управління освітнім процесом залежать від рівня та типу закладу освіти, від мети їхньої діяльності, організації та завдань. Так, в позашкільних закладах освіти процес буде спрямований на розвиток конкретних навичок, хобі або інтересів, а не на отриманні повноцінної освіти; освітній процес в загальноосвітніх закладах – на забезпечення базової та загальної освіти для розвитку широкого спектру навичок та знань;

а в закладах вищої освіти – на поглиблення знань та підготовку фахівців у певних галузях.

Отже, освітній процес має відповідати наступним вимогам:

1. Забезпечити єдність у навчанні, вихованні та розвитку учнів/студентів;
2. Здійснюватися відповідно до освітніх програм, розроблених і затверджених закладом на основі державних стандартів освіти;
3. Здійснюватися з використанням методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі, за одночасної співпраці та постійної взаємодії між учнями/студентами (навчальна діяльність) та вчителями/викладачами (викладацька діяльність);
4. Виконання закладом освіти у повному обсязі відповідної освітньої програми та досягнення учнями/студентами результатів навчання (компетентностей), визначених закладом освіти як особистісні якості, що підлягають ідентифікації, вимірюванню та оцінюванню, які можуть бути продемонстровані учнями/студентами при завершенні освітньої програми та її складових у визначеному порядку і впродовж визначеного строку;
5. Здійснюватися у межах освітнього середовища, створеного закладом як сукупність умов, що уможливають здобуття освіти [22].

Як було зазначено у п.1.1 дипломної роботи, в менеджменті освітянської сфери можна виділити 10 основних функцій (див.рис.2.6).

Однак, окремі функції мають глобальні та специфічні цілі. Глобальна мета узгоджується з метою управління організацією в цілому, тоді як специфічні цілі стосуються завдань, які менеджери вирішують на конкретних етапах управлінського циклу, організовуючи освітній процес. Нижче розглянемо ці функції більш детально.



Рис.2.6. Основні функції менеджменту освітянської сфери

Джерело: сформовано автором

Завдання аналізу полягає в тому, щоб на основі різних типів даних, що відображають окремі факти і реалії, скласти загальну картину навчального процесу та виявити певні закономірності і тенденції. Аналіз як функція управління освітнім процесом спрямований на визначення ефективності діяльності закладу, причин відхилень від норми та перспектив розвитку. Аналіз має забезпечити:

- аналіз основних аспектів освітнього процесу;
- оцінку досягнутих результатів;
- ступінь актуальності нових завдань, що визначаються принципом наступності.

Аналіз стану освітнього процесу як об'єкта управління обов'язково включає:

1. Визначення мети і завдань аналізу.
2. Вибір виду та методу аналізу.
3. Розробку аналітичної методики.
4. Проведення аналізу.
5. Узагальнення та представлення результатів аналізу.

Таким чином, аналіз розпочинає і завершує управлінський цикл, забезпечує його цілісність і циклічність та відіграє роль системоутворюючого елементу в управлінні. Без аналітичної діяльності мета управління освітнім процесом не може бути усвідомлена, а тим більше визначена. Це визначає об'єктивну необхідність аналітичної функції.

Планування – це процес розв'язання низки завдань, результат якого спрямований на завчасне прийняття та оцінку низки взаємопов'язаних рішень для досягнення бажаного, але лише очікуваного майбутнього стану.

Суть планування освітнього процесу полягає у визначенні мети, завдань і засобів для досягнення бажаного результату. Планування включає наступні етапи:

1. Визначення основних завдань освітнього процесу.
2. Встановлення взаємозв'язків між окремими видами діяльності.
3. Делегування повноважень для реалізації кожного виду діяльності.
4. Оцінка необхідного часу.
5. Визначення необхідних ресурсів.
6. Модифікація плану після обговорення з виконавцями.
7. Виявлення та нейтралізація потенційних проблем.
8. Вибір найбільш прийняттого плану.
9. Реалізація плану.

Таким чином, планування освітнього процесу – це формулювання змісту, завдань і комплексу дій для досягнення конкретної мети.

Організація – це процес, здійснюваний менеджерами, спрямований на розподіл спільної діяльності між тими, хто її виконує, і встановлення причинно-наслідкових зв'язків, які призводять до більш корисних результатів [28].

Організація освітнього процесу є складною і широкою функцією. Вона складається з двох умовних модулів.

Перший стосується організації роботи викладача перед початком діяльності для досягнення поставлених цілей. Це означає визначення обсягу

роботи, встановлення часу її виконання, розподіл обов'язків, постановку завдань, надання рекомендацій та налагодження комунікації між практиками.

Другий модуль організації – це координація та коригувальні дії, пов'язані з фактичним виконанням роботи. Це, певною мірою, моніторинг і відстеження досягнення поставлених цілей. Сюди входить вивчення перебігу процесу, якості виконання завдань, оперативне внесення коректив і поліпшень, а також ефективність роботи контролюючого персоналу.

Контроль – це процес людської діяльності, спрямований на визначення корисності фактів, що відбуваються. Функція управління спрямована на виявлення помилок і обмеження їх накопичення в діяльності.

Основною метою контролю як функції управління освітнім процесом є встановлення допустимих відхилень від стандартів запланованої діяльності. Іншими словами, основна мета контролю, як функції управління освітою, – це встановлення допустимих відхилень від стандартів запланованої діяльності. Контроль важливий для ефективного управління освітнім процесом і має під собою ряд конкретних задач:

- 1) стимулюючу – спонукає до праці, самоосвіти, саморозвитку, саморегуляції та самокорекції;
- 2) навчально-методичну – її суть полягає в наданні дієвої допомоги педагогам в пошуку ефективних форм і методів навчання, виховання та розвитку учнів, у підвищенні кваліфікації;
- 3) діагностичну – її суть полягає в наданні інформації про стан освітнього процесу;
- 4) виховну – виховання відповідальності за роботу та результативність у конкретних галузях.

Таким чином, керівництво є важливою, складною та об'єктивно необхідною функцією менеджменту освітнім процесом. Ефективність керівництва визначає якість удосконалення навчально-виховного (освітнього) процесу та реальність і подальше прогнозування бажаних

показників освітньої діяльності колективу. Функція керівництва дозволяє тримати під контролем найважливіші питання навчально-виховного процесу, вчасно реагувати на відхилення від норм, знаходити невикористані резерви і підтримувати оптимальну інтенсивність праці в колективі.

Редагування (корекція) – це функція управління, суть якої полягає у внесенні коректив за результатами контролю та аналізу. Коригування (зміни, доповнення) вносяться для:

- інформаційних та технологічних систем;
- планів роботи;
- цілей та завдань;
- форм, методів та змісту навчання;
- системи людських відносин;
- системи управління;
- висновків, рішень за результатами управління.

При управлінні навчальним процесом нормування, яке є різновидом управлінської діяльності, виконує такі функції:

- 1) діагностика – виявлення причин відхилень від стандартів, виявлення резервів підвищення ефективності та розробка методів удосконалення;
- 2) навчання – сприяння підвищенню рівня теоретичних знань і практичних навичок та створення умов для професійного розвитку.

Таким чином, удосконалення (регулювання) завжди передбачає конкретні зміни, які стають очевидними після контролю, і здатність утримувати освітній процес на оптимальному якісному рівні та спрямовувати його розвиток.

З вище наведеного можна зробити висновок, що керівник навчального закладу значною мірою відповідає за чітке і злагоджене функціонування кожної ланки управлінського циклу, особливо навчального процесу. Управління освітнім процесом означає створення оптимальних внутрішніх і зовнішніх умов для успішного розвитку особистості майбутніх фахівців та

раціональне використання всіх видів і форм навчально-виховної діяльності, освітніх і розвивальних можливостей.

Тому навчально-управлінська діяльність так само має бути спрямована на постановку цілей і досягнення результатів, створення умов для формування навчальних і студентських груп, забезпечення і відбір використання різних форм і методів навчальної діяльності. На основі цих функцій можна виділити основні етапи управління безпосередньо освітнім процесом:

- 1) конкретно і правильно розподіляти функціональні обов'язки між керівництвом, вчителями та батьками;
- 2) ставити конкретні завдання і цілі виховання учнів, виходячи з аналізу їхнього індивідуального розвитку та рівня підготовки;
- 3) забезпечувати високий рівень педагогічної грамотності, цілеспрямованості та конкретності управлінських рішень;
- 4) створити необхідні умови для різноманітної діяльності учнів, їхнього духовно-морального і наукового пошуку;
- 5) створити умови професійного зростання кожного вчителя і класного керівника, наукової організації їхньої праці;
- 6) формування науково обґрунтованої системи виховної роботи, творчих центрів, учнівського/студентського самоврядування тощо;
- 7) формування педагогічно обґрунтованої системи заохочень і покарань;
- 8) формування особистості учнів та гармонізація домашнього і шкільного виховання;
- 9) інформаційне забезпечення та пропагандистська діяльність у навчально-виховному (освітньому) процесі;
- 10) ефективне управління навчально-виховною ситуацією;
- 11) формування професійних знань, умінь та навичок, що ґрунтуються на досягненнях психології та педагогіки, а також, вітчизняної та світової педагогіки;

12) реалізація демократичних принципів в управлінні освітнім процесом.

Засновані на теоретичних знаннях про природу освітнього процесу, його закономірності та рушійні сили стають ключовою передумовою для ефективної організації навчального процесу та розробки модулів навчально-пізнавальної діяльності на практиці. Важливою умовою, що забезпечує навчально-пізнавальну діяльність, є розуміння учнем дій вчителя та його готовність до власної учбово-пізнавальної діяльності в рамках взаємодії "вчитель - учень". Успішна спільна діяльність вчителя та учня під час навчання гарантує виконання цієї умови [35].

На першому рівні теоретичного осмислення освітнього процесу вчителем виявляється в матеріалізації навчального процесу, проектуванні навчального плану та робочої програми для конкретного предмета. У цьому контексті головною роллю виступає вчитель, який готується, аналізує навчальну діяльність, визначає можливості покращення якості навчання та вивчає нормативні документи.

Другий рівень освітнього процесу визначається проектуванням навчального плану школи та програм для предметів. Навчальний план школи, що включає державний, регіональний та шкільний компоненти, дозволяє управляти змістом загальної освіти. Тут відбувається конкретизація теоретичного рівня через наповнення навчального плану конкретним змістом навчального курсу, що визначається в програмах та методичних посібниках.

Третій рівень передбачає створення проекту конструкції конкретного освітнього процесу для навчального року, теми та конкретного заняття. На цьому етапі вчителі, зосереджуючись на особистісно-орієнтованій освіті, визначають структуру та управлінські аспекти уроку, передбачаючи взаємодію з учнями як активними учасниками освітнього процесу.

Четвертий рівень представляє собою сам освітній процес, що відображає структуру уроку як цілісного процесу з визначенням характеру зв'язку етапів та послідовності їх втілення на навчальному занятті [35]

2.3. Формування системи управління якістю освіти

Виходячи з вимог міжнародних стандартів, якість освіти можна визначити як сукупність характеристик або якостей освітнього процесу чи його результатів, які дають змогу задовільнити освітні потреби всіх учасників освітнього процесу (здобувачів освіти, їхніх батьків, викладачів, роботодавців, управлінців тощо).

Управління якістю освіти входить у загальну структуру системи управління освітою. При цьому важливим моментом є те, що управління якістю ніяк не порушує усталену і показує свою ефективність лінійну структуру управління, де роль керівника є однією з головних.

У свою чергу, запровадження управління якістю освіти значно підвищує функціональність управління – регулювання комунікацій між керівником, працівниками закладу освіти, представниками зацікавленої громадськості. Правила, які докладно прописують послідовність виконання операцій, самі операції, способи, окремі прийоми та дії є основою для забезпечення якості освіти, оскільки значною мірою гарантують ефективне виконання прийнятих управлінських рішень [7].

У закладі освіти система управління якістю є необхідною умовою для надання якісних освітніх послуг, що відповідають запитам, очікуванням та чинним стандартам.

У сучасних розробках з реалізації систем управління якістю основою використовуються принципи загального управління якістю:

1. Зробити процеси покращення якості освіти постійною ціллю – задоволення потреб, конкурентоспроможності, розвитку.

2. Постійне та безперервне покращення якості освіти, удосконалення системи освіти, планування, оперативне вирішення проблем, які можуть виникати в освітньому процесі.

3. Усунути бар'єри. Професійні бар'єри не повинні слугувати основою для поділу колективу на групи. Адміністративні та педагогічні працівники мають діяти як єдина команда. Тільки в цьому випадку вимога безперервного забезпечення якості може виконуватись.

4. Заохочувати освіту протягом життя та постійне самовдосконалення. Самостійне сходження до вершини професійної майстерності, просування службовою сходами мають визначатися компетентністю спеціалістів.

5. Залучати кожного члена колективу до роботи з покращення якості освітньої діяльності та закладу освіти загалом [11].

Переконаність керівництва у необхідності досягнення якості одна із основних умов успіху. Керівництво має діяти, а не обмежуватись декларацією процесів покращення якості. Ці принципи реалізуються за умови: управління розвитком людських ресурсів організації; управління взаємодією керівника з підлеглими; управління взаємовідносинами між різними підрозділами; управління мотиваційною сферою інтересів працівників.

Крім того, система управління якістю необхідна сучасному закладу освіти для:

1) підвищення ефективності освітнього процесу у досягненні вимог, які пред'являються державними стандартами у сфері надання освітніх послуг;

2) розвитку творчої та діяльної атмосфери в закладі, активізації професійної діяльності його працівників;

3) покращення, в цілому, системи управління у закладі освіти;

4) оптимізації фінансового, ресурсного та кадрового забезпечення освітнього процесу;

5) підвищення конкурентоспроможності освітньої установи;

- б) створення сучасних безпечних умов освітньої діяльності;
- 7) забезпечення широкої участі громадськості в управлінні закладом освіти.

Відповідно до вищеперерахованих потреб системи управління якістю освіти в закладі, основна мета моделі – отримання, аналіз та поширення достовірної інформації про якість освіти.

Модель системи оцінки якості освіти може включати кілька компонентів – див.рис.2.7.

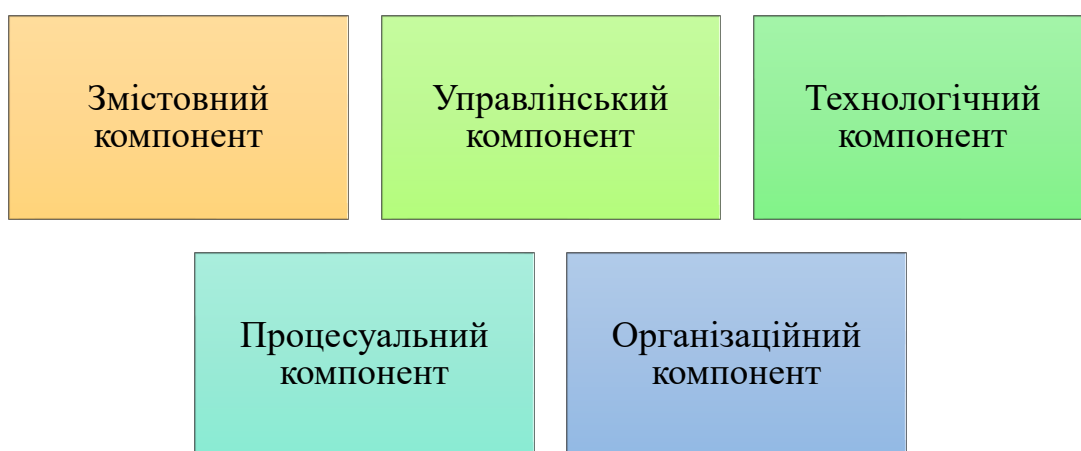


Рис.2.7. Основні компоненти моделі системи оцінки якості освіти

Джерело: сформовано автором

Розглянемо цю модель більш детально:

1. Змістовий компонент, включає кілька етапів:

- формування уявлення про якість освіти;
- методологічні підходи оцінки якості освіти;
- аналіз якості освіти;
- визначення загальної мети, завдань та напрямків;
- розробка програми системи закладу щодо оцінки якості освіти.

2. Управлінський компонент включає:

- загальну управлінську систему;
- систему методичної діяльності;

- систему соціально-психологічної, виховної діяльності;
- систему контрольно-оцінювальної та експертної діяльності.

3. Технологічний компонент складається з інваріантних та варіативних технологій оцінювання та може містити такі технології:

- технології обліку, обробки та передачі спеціальної управлінської інформації (контрольно-наглядові технології);
- технології соціально-економічного моніторингу якості освіти (моніторингові технології).

4. Процесуальний компонент системи оцінки якості освіти формується на основі системи показників, набору діагностичних методик, контрольно-вимірювальних матеріалів, за допомогою яких функціонують:

- система моніторингу;
- система соціально-педагогічного діагностування;
- система внутрішнього контролю;
- система атестації педагогічних кадрів;
- система зовнішньої експертизи.

5. Організаційний компонент, під яким слід розуміти сукупність взаємозалежних процесів, які дозволяють здійснювати ту чи іншу діяльність, і досягати тих чи інших результатів.

Під організаційними умовами забезпечення та управління якістю освіти слід розуміти:

- наявність адміністративної команди, яка володіє програмно-цільовими та проектними методами управління освітньою установою;
- наявність висококваліфікованого педагогічного складу працівників, з їх внутрішньою потребою до саморозвитку, поліпшення умов праці та її результатів;
- організацію освітнього процесу з урахуванням індивідуальних запитів здобувачів освіти. Використання в організації освітнього процесу сучасних технологій, форм, методів та методик навчання, що дозволяють

формувати ключові компетентності у відповідності до стандартів та вимог сучасності;

- наявність матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення, що дозволяє організовувати освітній процес на рівні, що відповідає сучасним освітнім стандартам;

- використання в освітньому процесі освітніх програм та навчально-методичних комплексів, що дозволяють виконувати державні освітні стандарти;

- наявність ієрархічної системи управління якістю на основі взаємодії груп, яким делеговано відповідальність за якість освіти;

- наявність системи моніторингу якості освіти у закладі освіти.

Практичний досвід застосування систем управління якістю освіти у розвинених країнах Європи дозволяє виділити основні загальні стадії управління в освітній установі:

1. Проектування систем управління якістю освіти та планування управління якістю освіти – планування та формування нормативних, організаційних, методичних та інструментальних засад для здійснення діяльності з досягнення необхідної якості.

2. Управління якістю освіти – процес формування якості, що є комплексом із систематичних дій щодо вивчення потреб замовників освітніх послуг, розробки та реалізації основних та додаткових освітніх програм, забезпечення необхідними ресурсами.

3. Моніторинг процесів та корекція – це процес оцінки та порівняння досягнутого рівня якості із заданим, здійснення зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами, внесення коректив у діяльність та систему управління.

4. Результат – процес отримання оцінки шляхом контролю виконання поставлених завдань та оцінювання отриманої роботи.

Отже, управління якістю освіти є процесом, що складається із взаємозалежних елементів, які також є стадіями управління якістю освіти (див.рис.2.8) [25].



Рис.2.8. Основні стадії управління в закладі освіти

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Аналіз наукової літератури, досвіду роботи закладів освіти, їх керівництва та нормативних вимог до забезпечення якості освіти дозволив охарактеризувати механізми управління якістю загальної середньої освіти та виокремити такі етапи:

1. Аналіз пропозицій, зауважень органів управління освітою, основних недоліків у їх професійному та особистісному розвитку, вимог батьків, учнів та громадськості до якості освітніх послуг, що надаються закладом освіти, а також тенденцій зміни вимог до педагогічних працівників, виявлених професійними педагогічними експертами.

2. Визначення місії, цілей та стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням вимог до замовників соціальних послуг та освітніх послуг, що надаються іншими закладами освіти регіону.

3. Об'єднання колективу навколо ідеї підвищення якості освітніх послуг та розвитку закладу.

4. Визначення параметрів оцінювання результатів навчання.

5. Організація внутрішнього середовища закладу (персонал, його потенціал, кваліфікація, структура управління, освітні процеси (організаційне, науково-методичне, технічне забезпечення тощо), фінансування закладу, інституційна культура тощо).

6. Порівняння місії, цілей, стратегії розвитку закладу та обраних варіантів бажаних результатів навчання здобувачів з наявними результатами та компетентностями.

7. Визначення чинників, які, як очікується, забезпечать якість освіти. До чинників, які суттєво впливають на якість освіти, належать: зміст освіти (введення нових дисциплін, періодичний перегляд навчальних планів, модернізація, опанування ціннісної орієнтації освіти тощо), організація освітнього процесу (нові технології навчання, виховання та розвитку: впровадження нових інформаційних технологій, розробка та опанування психозберігаючих методик тощо), необхідність організації самостійної діяльності студентів за кожною освітньою програмою, потреба в забезпеченні якості освіти.

8. Формування у всіх суб'єктів системи освіти єдиного погляду на якість освіти, її основні чинники та методи забезпечення і підвищення для всіх суб'єктів системи освіти, включаючи забезпечення ресурсами, необхідними для регламентації самостійної діяльності студентів за кожною освітньою програмою, проведення моніторингу та ін.

9. Підготовка та мобілізація команди для реалізації програми розвитку системи освіти. Ця програма включає принципи, конкретні заходи та процедури забезпечення якості освіти.

Запропонований механізм управління якістю освіти забезпечує реалізацію всіх ключових функцій управління.

Таким чином, у загальному вигляді якість освіти можна визначити як ступінь відповідності освітнього процесу та його результатів державним вимогам, вимогам споживачів, потребам і компетентностям суб'єктів освітнього процесу.

Вирішення цієї проблеми має велике значення для розвитку педагогічної системи та якості освіти, а серед найбільш актуальних завдань - розробка концептуальної моделі модернізації освіти на засадах управління

якістю, розробка моделі управління якістю в системі управління закладом освіти, розробка методології аналізу якості та попиту на освітні послуги.

Управління якістю - це метод і діяльність оперативного характеру, спрямовані на успішну реалізацію навчальних програм, організацію і контроль процесу навчання та своєчасне усунення невідповідностей і відхилень у цьому процесі. Основна відмінність між управлінням якістю та забезпеченням якості полягає в тому, що перше передбачає створення відповідної системи управління, а друге – її ефективне функціонування.

Управління якістю передбачає, що керуюча підсистема активно впливає на об'єкт управління і змінює його стан. Тому його можна розглядати як активний спосіб впливу на якість.

Отже, під управлінням якістю освіти слід розуміти цілеспрямований і безперервний вплив на процеси та умови освітньої діяльності, що забезпечує досягнення освітніх результатів, які найкращим чином задовольняють потреби різних груп споживачів [34].

Для того, щоб ефективно організувати процес забезпечення якості освіти, необхідно чітко визначити основні категорії управління.

Метою управління є досягнення необхідного рівня якості освіти. Йдеться про визначення і досягнення певного набору і рівня якості, незалежно від його природи, і, таким чином, забезпечення того, щоб цей набір і рівень максимально відповідали встановленим вимогам.

Суб'єкт управління – органи управління на всіх рівнях і ті, на кого покладено забезпечення досягнення і підтримання певного рівня якості освіти.

Об'єктами управління є якість системи освіти, якість освітнього процесу та якість освітніх результатів. Об'єктом управління може бути як сукупність характеристик системи (процесів, результатів), так і частина системи або окремі характеристики. Зокрема, об'єктом управління може бути конкурентоспроможність випускників закладу освіти, рівень кваліфікації випускників або інші показники, що характеризують освітню

діяльність. Наприклад, у випадку викладання об'єктами контролю якості можуть бути рівень його проблемності, доступність і зрозумілість викладу, успішність студентів, логічність і структурованість навчального матеріалу тощо.

Згідно з міжнародними стандартами, до об'єктів контролю якості належать:

- 1) діяльність або процес;
- 2) результат діяльності або процесу, який може бути матеріальним (наприклад, підручник, написаний викладачем), нематеріальним (наприклад, прочитана і засвоєна інформація) або їх поєднанням;
- 3) організації, системи та окремі особи;
- 4) будь-яка їхня комбінація.

Функції управління якістю освіти – класифіковані дії з управління якістю освіти, що відповідають характеристикам суб'єкта/об'єкта управління та меті управління.

Методи управління – способи впливу суб'єкта управління на елементи освітньої системи та освітній процес з метою забезпечення досягнення запланованих результатів [11].

Умовно виділяють такі групи методів – див.рис.2.9.

Таким чином, якість освіти – це сукупність характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та ефективне формування компетентностей особистості. Складовими поняття "якість освіти" є якість можливості досягнення цілей освіти, якість процесу професійного становлення та якість результатів освіти. Управління якістю освіти в конкретній організації є складним завданням і передбачає визначення вимог споживачів до якості освіти, забезпечення якості освітніх послуг відповідно до державних стандартів та вимог споживачів, контроль якості та запобігання погіршенню якості освітніх послуг.



Рис.2.9. Основні групи методів управління

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Висновки до розділу 2

У сучасному світі освіта стоїть перед численними викликами. Забезпечення якості, ефективність педагогічного процесу, а також створення сприятливого середовища для розвитку особистості вимагають комплексного підходу до управління освітнім процесом.

Управління педагогічним колективом є однією з найважливіших складових успіху закладу освіти. Педагогічний колектив — це команда, що об'єднує різні професійні та особистісні якості, щоб забезпечити якісний освітній процес. Ефективне управління цим колективом передбачає створення сприятливої атмосфери співпраці, професійного росту, мотивації та взаємодії між його членами. Це включає в себе розробку стратегій підтримки педагогічного персоналу, системи навчання та професійного розвитку, а також формування механізмів зворотного зв'язку та взаємодії між колективом та керівництвом.

Однак ефективне управління педагогічним колективом неможливе без управління освітнім процесом. Освітній процес є центральним елементом будь-якої освітньої установи, оскільки відповідає за здійснення основних освітніх функцій. Його ефективність залежить від взаємодії між викладачами, учнями/студентами, програмами, методиками та ресурсами. Управління освітнім процесом вимагає впровадження сучасних педагогічних методів, технологій та інновацій, адаптації до змінних соціокультурних умов, а також забезпечення доступу до актуальних ресурсів та матеріалів.

В контексті цього, формування системи якості освіти стає критично важливим. Система якості освіти визначає стандарти, процедури та механізми, які забезпечують досягнення високих стандартів освітньої діяльності. Ця діяльність охоплює визначення якісних критеріїв, оцінювання результатів, забезпечення сталого покращення процесів та результатів освітньої діяльності. Формування такої системи передбачає впровадження механізмів моніторингу, оцінювання, зворотного зв'язку, а також активної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу.

Таким чином, управління педагогічним колективом, освітнім процесом та формування системи якості освіти є невід'ємними компонентами сучасної освітньої парадигми. Взаємодія між цими аспектами вимагає системного підходу, стратегічного планування та постійного моніторингу для забезпечення ефективної, високоякісної та адаптивної освітньої системи. Лише завдяки цьому можна гарантувати формування конкурентоспроможної, компетентної та адаптивної особистості, яка здатна відповідати викликам сучасного світу.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТЯНСЬКІЙ СФЕРІ

3.1. Розробка проєкту щодо впровадження системи менеджменту в онлайн-школу

В умовах досить жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг має бути забезпечено ефективне управління освітньою діяльністю, розробка і впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти, що ведуть до трансформації закладу в підприємницьку організацію. Така організація має являти собою цілісну систему, що характеризується сукупністю елементів (компонентів), які володіють певними властивостями і зв'язками, і дають змогу підприємству не лише отримувати поточну вигоду, а й орієнтуватися на довгострокову перспективу. Одним із можливих напрямків є орієнтація на проєктно-орієнтований підхід в управлінні освітнім закладом.

Впровадження та застосування методів та інструментів проєктно-орієнтованого управління в організації стало можливим завдяки розробці групи стандартів управління проєктами:

- PMBoK (Project Management Body of Knowledge), виданого американським інститутом управління проєктами (Project Management Institute — PMI) [30];
- PRINCE 2 (Projects In Controlled Environment) [39];
- стандарту «Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій» (Projects and Programs Management — P2M) [33];
- DIN 69901, V-Modell;
- Hermes method;
- ANCSPM;

- CAN/CSA-ISO 10006-98;
- C-PMBOK;
- South African NQF4;
- європейського MSA EN 9200:2004;
- міжнародних стандартів ISO 10006 і GAPPS;
- стандартам Міжнародної асоціації управління проектами (International Project Management Association — IPMA) «Основи професійних знань і компетенцій» (Competence Base Line) [27].

Під організацією з проектно-орієнтованим управлінням розуміють організацію, що динамічно розвивається і трансформується соціально, де ціль досягається на основі внутрішньо організаційної інтегрованої/децентралізованої розробки та реалізації соціально-економічних проектів інноваційного розвитку. При цьому процеси інтеграції та/або децентралізації мають бути збалансованими.

До найважливіших рис сучасної проектно-орієнтованої організації можна віднести – див. рис.3.1.

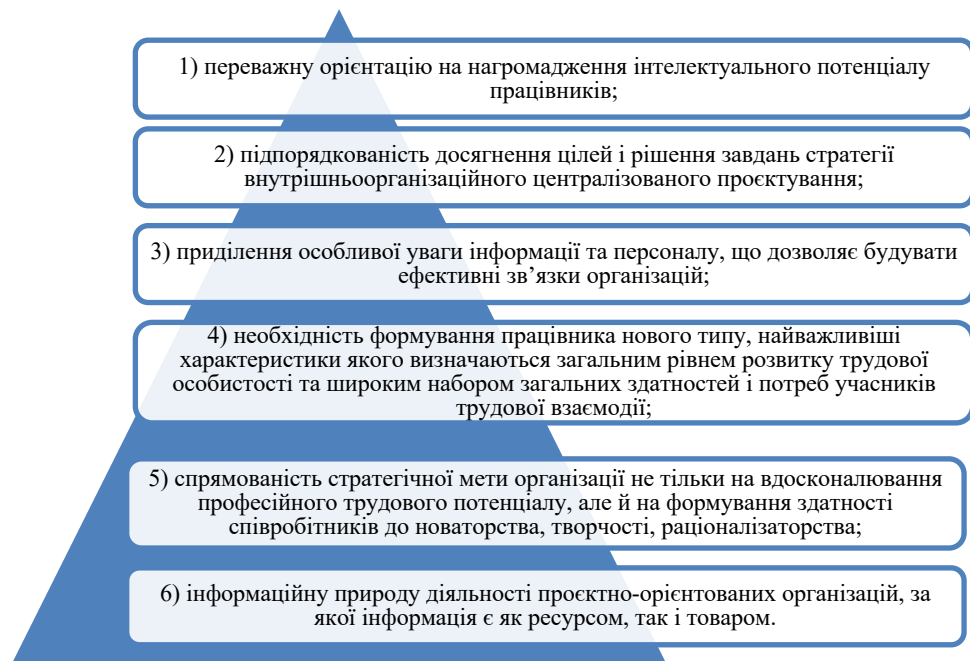


Рис. 3.1. Риси проектно-орієнтованої організації

Джерело: сформовано автором

Сучасні уявлення про проектно-орієнтоване управління дозволяють говорити про те, що грамотне використання технологій проектної роботи здатне перевести освітній заклад зі стану функціонування в режим розвитку, а це передбачає створення в освітніх організаціях повноцінної системи управління проектами. Така система стає, у свою чергу, базою для системи управління змінами, а окремі внутрішні проекти виступають механізмами втілення змін в освітню практику.

Відповідно до стандартів до системи управління проектами освітньої організації входить низка взаємопов'язаних підсистем: організаційна, технічна, методологічна та соціальна.

У межах організаційної підсистеми здійснюється адміністративне забезпечення проектно-орієнтованого управління завдяки створенню специфічної структурно-рольової моделі управління проектами та формування колегіальних органів проектної діяльності (наприклад, проектного офісу).

Технічна підсистема проектного управління охоплює сукупність технологічних, програмних та інформаційних ресурсів, що забезпечують підтримання та високий рівень ефективності базових проектних процесів (таких як ініціація, планування, регулювання, моніторинг і контроль), найчастіше для цих цілей використовують спеціалізоване програмне забезпечення. Застосування такого комплексу дає змогу автоматизувати більшість функцій проектного управління, пов'язати ці функції з основними процесами освітньої організації, сформувати єдину базу документів і ресурсів для спільної роботи над проектами. Технічна підсистема, об'єднуючи документаційний супровід, аналіз, комунікації, документообіг і зберігання інформації, дає змогу здійснювати роботу з реалізації проектів в освітній організації на постійній основі, залучати до неї різних зацікавлених осіб.

Важливе значення для проектно-орієнтованого управління відіграє методологічна підсистема, що структурує внутрішні правила і способи

проектної діяльності у форматі внутрішніх регламентів, рекомендацій, шаблонів системи управління проектами. Набір локальних і розпорядчих актів, що регламентують проектно-орієнтоване управління в освітній організації, може містити політику з управління проектами (містить концептуальні вимоги до управління проектами в руслі стратегічних орієнтирів розвитку освітньої організації), положення про проектну діяльність (документ, що уточнює вимоги існуючих стандартів для визначення порядку проектної роботи та взаємодії в її рамках), інструкції (описують детальні вимоги до типових процесів управління проектами), інструкції (описують детальні вимоги до типових процесів проектного управління).

Внутрішні шаблони документів в проектно-орієнтованому управлінні призначені для типових ситуацій, формування єдиної системи відстеження результатів проекту та звітності за ним. Для освітніх організацій такі шаблони можуть включати шаблони паспорта проекту, план проекту по контрольних заходах, матрицю відповідальності, кошторис і бюджет проекту, матрицю ризиків проекту, звіт за періодами, підсумковий звіт тощо.

Соціальна підсистема проектного управління визначається як структурний взаємозв'язок співробітників освітньої організації різних ієрархічних рівнів і функціональних підрозділів, залучених до реалізації проектної діяльності на регулярній або тимчасовій основі. Соціальна підсистема орієнтована на формування нової гнучкої внутрішньої структури, яка дає змогу оперативно об'єднати ресурси організації для розв'язання проблем, що виникають. Вирішальне значення для соціальної підсистеми проектно-орієнтованого управління має якість людського потенціалу освітньої організації, що проявляється у здатності та готовності працівників брати вмотивовану участь у проектній роботі, висувати ініціативу, брати на себе додаткову відповідальність.

Експерти Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA) дійшли висновку, що збільшення кількості проектів чинить серйозний вплив на організації [31]. У результаті цього впливу організація трансформується і стає проектно-орієнтованою. Під час цієї трансформації організація проходить через шість рівнів – див.рис.3.2.

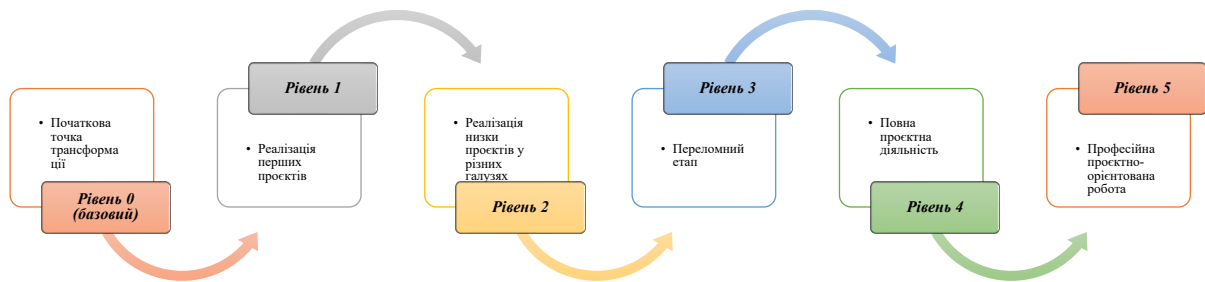


Рис.3.2. Основні рівні проектно-орієнтованої організації

Джерело: розроблено автором

Розглянемо кожний етап більш детально.

Рівень 0 (базовий). Початкова точка трансформації. Організація не реалізує проекти. Вона має функціональну організаційну структуру і працює за лінійною схемою виконання завдань.

Рівень 1. На цьому рівні компанія починає реалізовувати свої перші проекти. Ці проекти, зазвичай, спрямовані на підтримку основного бізнесу. Наприклад, модернізація виробництва або дослідження можливостей розвитку.

Характеристиками цього рівня є такі аспекти:

1) проекти реалізуються на основі так званих лінійних функцій. Роль проекту в структурі управління організації ще не існує (тобто не сформована);

2) керівник проекту виконує свої функції паралельно з основною діяльністю;

3) серед менеджерів організації відсутня культура використання процесів управління проектами.

Рівень 2. Реалізується низка проєктів у різних галузях, але проєктна діяльність ще не є основною і їй приділяється недостатньо уваги.

Характеристики цього рівня такі:

- 1) структура управління проєктами в організації варіюється від функціональної до "слабкої" матричної;
- 2) на цьому рівні працюють фахівці з управління проєктами, які чинять більший вплив на ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку організації;
- 3) в організації поступово починає формуватися проєктна культура.

Рівень 3. Цей рівень можна вважати переломним. Він має такі характеристики:

- 1) на цьому рівні більша частина діяльності та змін в організації відбувається у формі проєктів;
- 2) в організаціях третього рівня поширені організаційні структури управління матричного типу;
- 3) на цьому рівні фіксується певний баланс між основною діяльністю організації та проєктною діяльністю. У досягненні цього балансу може брати участь координаційний комітет (наприклад, що займається розподілом ресурсів);
- 4) організація розуміє роль проєкту і необхідність пояснювати та розподіляти його складові. Деякі, але не всі, менеджери проєктів є фахівцями, а деякі працюють виключно у сфері управління проєктами в компанії;
- 5) організовано навчання менеджерів проєктів і краще визначено кар'єрні шляхи менеджерів проєктів;
- 6) формується проєктно-орієнтована організаційна культура за рахунок збільшення кількості проєктів.

Рівень 4. На цьому рівні майже всі види діяльності в організації "реалізуються" через проєкти. До характеристик цього рівня належать:

1) використання лінійної структури стає неможливим, і організація змушена перейти до "сильної" матричної структури з основним фокусом на проєктах;

2) процеси координації проєктів і програм (які вже мають з'явитися на другому рівні) відіграватимуть важливу роль на цьому рівні. Без ефективного управління портфелем або хоча б мультипроєктами подальший розвиток організації неможливий;

3) керівники проєктів і фахівці, які працюють на основі моделей професійних ролей і компетенцій, мають чіткі кар'єрні шляхи в середині організації;

4) організація починає "мислити проєктними одиницями". Це означає, що кілька проєктів розробляються або реалізуються одночасно.

Рівень 5. На всіх попередніх рівнях організація зазнала внутрішніх змін. На п'ятому рівні організація:

1) оптимізує свої зовнішні відносини та оточення;

2) формує ефективні проєктно-орієнтовані робочі мережі, що включають клієнтів, партнерів, підрядників і постачальників. Проєкти, що реалізуються в рамках такої мережевої структури, мають ґрунтуватися на спеціально підготовленому й узгодженому партнерами наборі процесів і методів, а також на координаційній структурі та проєктно-орієнтованій культурі;

3) для кожного проєкту створюють проєктну мережу і групу фахівців із партнерських організацій і компаній, які спільно працюють над створенням нових продуктів і послуг. За такого способу роботи керівник проєкту є менеджером цієї мережі, який формує, управляє і розпускає мережу після закінчення проєкту. Зазвичай організація взаємодіє зі своїми партнерами з другого рівня в рамках проєктної діяльності. Однак, на цьому рівні взаємодія стає більш регулярною, тісною та професійною.

Організаційні зміни та перехід до проєктного управління – це не лінійний процес. Швидше, це динамічний і безперервний процес.

Організація може пройти один рівень трансформації або регресувати на один рівень [31].

Онлайн-школа «izi.academica» - є молодіжною освітньою організацією, яка спираючись на потреби ринку, надає послуги в сфері позашкільного навчання осіб від 10 до 17 років, у якості додаткової підготовки до занять в закладах загальної середньої освіти та вступних іспитів до закладів вищої освіти. Серед додаткових послуг, які надаються є профорієнтаційні консультації, психологічні консультації для дітей шкільного віку, допомога зі вступом до закладів вищої освіти, як в Україні, так і закордон. Однак, згідно зі стратегічним планом організації до 2025 року планується запроваджувати проекти, які пов'язані з видавничою діяльністю освітніх матеріалів, розширення освітніх послуг у якості підготовки учнів до ЄВІ, ЄВФФ та ЄДКІ тощо.

Онлайн-школа, виникла як відповідь на зростаючу потребу сучасного суспільства в доступній та якісній освіті у віддаленому режимі. Початкова концепція школи передбачала створення структури, яка б була легко керована, чітко розділила функціональні обов'язки та забезпечувала ефективність в наданні освітніх послуг.

Структура онлайн-школи «izi.academica», заснована на лінійно-функціональній системі управління, та включала декілька ключових відділів. Перший з них – адміністративний відділ, який був відповідальний за загальне керівництво школою, планування бюджету, та взаємодію з регулюючими органами. Другий відділ – педагогічний – зосереджувався на розробці навчальних програм, підборі викладачів та моніторингу якості навчання.

Також у структурі був технічний відділ, що забезпечував надійність платформи для онлайн-навчання, технічну підтримку для викладачів та учнів, а також в області електронних навчальних матеріалів. Фінансовий відділ забезпечував контроль за фінансовою діяльністю школи, бюджетуванням та звітністю перед засновниками та стейкхолдерами.

Ця типова лінійно-функціональна структура мала свої переваги: чітко розділені обов'язки, прозорі процеси та стандартизовані процедури. Однак з часом виявилася необхідність адаптації до змінюваних умов ринку, вимог споживачів та технологічних інновацій. Тому, незважаючи на свою ефективність, така система управління стала обмежувати розвиток школи в гнучкому та динамічному освітньому середовищі.

Перехід онлайн-школи від лінійно-функціональної системи управління до проектно-орієнтованої є результатом глибокого аналізу та необхідної адаптації до сучасних викликів освітнього ринку.

По-перше, лінійно-функціональна система, хоч і є традиційною, часто обмежує гнучкість інституції в реагуванні на змінювані умови. Освітній простір постійно змінюється: з'являються нові технології, підходи до навчання, а також, зростають очікування учнів та їхніх батьків. У такому динамічному середовищі, де швидкість реакції та гнучкість стають ключовими, лінійна структура може уповільнювати прийняття рішень та імплементацію нововведень.

По-друге, проектно-орієнтована система управління акцентує увагу на результативності та конкретних проектах, замість рутинних функціональних завдань. Це дозволяє школі краще спрямовувати свої ресурси, зосереджуючись на ініціативах, які дійсно приносять значущий внесок у навчальний процес та підвищують задоволення від навчання для учнів. Крім того, такий підхід стимулює командну роботу, оскільки різні відділи та команди об'єднуються над конкретними проектами, що сприяє кращому взаєморозумінню, співпраці та взаємодії.

Третім фактором, який вплинув на рішення про перехід, є підвищення мотивації та відповідальності серед співробітників. У проектно-орієнтованій системі кожен учасник команди відчуває свою важливість, адже він чітко розуміє свою роль у конкретному проекті та його вплив на загальний успіх. Це сприяє збільшенню відданості завданню, ініціативності та прагненню до досягнення кращих результатів.

Крім того, перехід до проєктно-орієнтованої системи дозволяє школі бути більш адаптивною до індивідуальних потреб учнів. Замість того, щоб просто виконувати функціональні обов'язки, школа може створювати унікальні навчальні ініціативи та програми, які відповідають специфіці різних груп учнів.

Загалом, відмова від лінійно-функціональної системи на користь проєктно-орієнтованої є стратегічним кроком для онлайн-школи, що дозволяє їй бути більш гнучкою, реактивною та ефективною в сучасних умовах освітнього ринку.

Система проєктно-орієнтованого управління, що створюється в вищезазначеній онлайн-школі, має стати органічною частиною діючої системи управління, тісно пов'язаної з наявними внутрішніми та зовнішніми умовами, і призначеної для забезпечення розвитку освітньої організації. Іншими словами, її можна назвати базою для процесів управління змінами та розвитком.

Згідно з усім описаним вище, формування системи проєктно-орієнтованого управління в онлайн-школі «izi.academica» передбачає послідовне проходження трьох основних етапів, що характеризують ступінь зрілості проєктної роботи з урахуванням специфіки сфери освіти (див. рис.3.3).

Етап 1. Використання проєктної технології навчання як освітньої технології. У цьому разі поняття "проєктно-орієнтоване управління" підміняється поняттям "проєктне навчання", що виражається в реалізації проєктної роботи з учнями в рамках освітнього процесу. Головною рисою цього етапу є спрямованість зусиль адміністрації та педагогічного колективу освітньої організації на здобуття нових значущих результатів за рахунок проєктної діяльності учнів, може спостерігатися спроба позначення окремих типових процесів і заходів поняттям "проєкт".



Рис.3.3. Основні етапи формування системи проєктно-орієнтованого управління в онлайн-школі «izi.academica»

Джерело: розроблено автором

Ознаками цього етапу виступають:

- слабкий зв'язок проєктної роботи зі стратегією розвитку освітньої організації;
- відсутність єдиного центру координації проєктної роботи;
- велика кількість педагогічних проєктів різної спрямованості та масштабу;
- концентрація зусиль на проєктах незрозумілого характеру, практична відсутність проєктів, спрямованих на створення нових організаційних механізмів, способів, форматів взаємодії.

Етап 2. Розроблення та реалізація освітніх і соціальних проєктів. Цей етап настає тоді, коли в організації буде накопичено певний досвід з реалізації педагогічних проєктів, і з'являється можливість розвитку масштабніших, змістовніших, інноваційних рішень.

На цьому етапі проєктно-орієнтоване управління стає більш системним і виступає як:

- спосіб розв'язання значущої для освітньої організації проблеми (окремі проекти розробляються для розв'язання наявних проблем новими способами або використання нових можливостей);
- спосіб стратегічного розвитку освітньої організації (проекти розробляються для освоєння нових напрямів діяльності, залучення додаткових ресурсів, зокрема фінансових, встановлення нових контактів);
- спосіб професійного та особистісного розвитку учасників проекту (коли за допомогою участі в проекті педагоги й адміністративні працівники набувають нових компетенцій, освоюють нові види активності, розширюють коло професійних контактів).

Другий етап розвитку проектного управління має такі найважливіші характеристики як:

- висока орієнтованість на гранти та конкурси, програми розвитку;
- обмежений колектив виконавців;
- обмежений набір напрямів для участі, позначений, найчастіше стратегією розвитку організації;
- часто спонтанний характер проектів, нерегулярний характер проектної діяльності.

Переходу онлайн-школи на цей рівень має сприяти наявність в організації взаємозв'язків з органами управління, іншими освітніми організаціями, науковими, виробничими, громадськими компаніями, а також участь у мережевих партнерствах і програмах.

Етап 3. Використання управління проектами як управлінської технології для досягнення значущих цілей розвитку організації.

Цей етап має характеризуватись як вищий рівень розвитку проектно-орієнтованого управління, коли останнє набуває регулярного і системного характеру. На цьому етапі проекти стають невід'ємною частиною стратегії, формуються спеціалізовані підрозділи, що координують проектну роботу як співробітників, так і учнів (проектні офіси), поширюється інноваційний тип мислення, що забезпечує постійний пошук ідей для проектної реалізації.

Для цього етапу характерні такі риси:

- узгодженість проектної діяльності зі стратегічними цілями школи, структурованість стратегії розвитку на окремі програми та проекти;
- наявність актуальних локальних документів, що регламентують проектну діяльність;
- використання інформаційних засобів (спеціалізованого програмного забезпечення або мережових платформ) для реалізації проектів;
- наявність тимчасових або постійних організаційних структур для проектної роботи;
- розробленість механізмів залучення працівників школи та зацікавлених осіб до проектної діяльності, у тому числі ефективних методів мотивації та стимулювання учасників проектів;
- регулярна оцінка ефективності проектної діяльності з боку керівництва школи та зацікавлених осіб.

Перехід освітньої організації на наступний етап зрілості проектно-орієнтованого управління опосередкований дотриманням низки умов:

1. Застосування принципів проектно-орієнтованого управління ґрунтується на прагненні керівництва школи досягти гнучкості та ефективності її розвитку в стратегічній перспективі.
2. Проектно-орієнтоване управління будується на активному моніторингу проблем, пошуку можливостей для їх вирішення наявними засобами.
3. Проектно-орієнтоване управління ґрунтується на делегуванні повноважень, а тому потребує зміни підходів до організації роботи, що традиційно використовувалась в школі.
4. Застосування принципів проектно-орієнтованого управління можливе лише за наявності адекватної системи мотивації та стимулювання праці педагогічних та адміністративних працівників.

5. Проектна діяльність в умовах даної онлайн-школи ґрунтується на зміні пріоритетів у розподілі ресурсів між поточними процесами (навчально-виховним, адміністративним тощо) і перспективними проектами.

3.2. Оцінка ефективності проекту впровадження системи менеджменту онлайн-школи

При впровадженні інструментів проектного управління в організації має створитись стратегічний ланцюг цінностей, що дає змогу організації набути переваг перед їхніми конкурентами. Якісно реалізовані проекти визначають подальше існування і розвиток школи, а ймовірність того чи зможе школа отримати нове замовлення або випустити новий продукт на ринок.

Система проектного управління є інструментом, який дає змогу організації покращувати керованість проектною діяльністю, володіючи актуальною інформацією про статус проектів, що дає змогу здійснювати контроль за реалізацією проектів і швидко ухвалювати рішення на зміни.

Основними цілями впровадження корпоративної системи проектно-орієнтованого управління слугують: збільшення показників ефективності реалізованих у компанії проектів, програм розвитку та інвестиційного процесу загалом.

Процес розроблення, впровадження та розвитку корпоративних систем проектного управління здійснюється протягом усього життєвого шляху розвитку організації. Зупинка роботи в рамках цього процесу призводить до того, що розроблена база знань компанії в галузі проектного управління застаріває, що не забезпечує досягнення очікуваних показників ефективності реалізації проекту. Цей процес має реалізуватися доти, доки компанія бажає зберегти своє становище на ринку. Процес підтримки бази

знань проєктного управління організації – один з основних процесів розвитку. Припинення його здійснення призведе до втрати актуальності та зменшення ефективності застосування знань усієї корпоративної системи управління.

Питання про оцінку ефективності системи управління передбачає сукупний ефект від застосування знань, навичок, інструментів і методів до організаційної та проєктної діяльності для досягнення цілей організації за допомогою проєктів.

Оцінка ефективності системи управління є важливим аспектом удосконалення системи проєктного управління, яка дає змогу вчасно здійснити контроль і внести корективи.

Оцінити систему управління можна за критеріями: якісного та кількісного характеру. Якісна оцінка системи проєктного управління ґрунтується на аналізі чотирьох основних елементів системи управління: нормативно-регламентна база, навчений персонал, інформаційна система та офіс управління проєктами.

Оцінити ефективність реалізації окремо взятих об'єктів управління: проєкти, програми, портфелі, ми можемо, оцінивши витрачені ресурси на реалізацію проєкту та отримані результати в рамках закладених обмежень, а також відповідність поставленим цілям і очікуванням усіх зацікавлених сторін.

Рівень оцінки системи проєктного управління залежатиме від того, наскільки організація готова і вкладається в розвиток і формалізацію проєктного управління: впровадження або вдосконалення методологічної бази, автоматизація проєктного управління та системне навчання персоналу інструментам і методам проєктного управління. За ефективної системи управління проєктами в компанії має відповідати високий рівень реалізації проєктів.

Традиційно прийнято виокремлювати такі групи, які представляють сукупний ефект від системи управління:

- ефективність на рівні управління окремими проектами, які було реалізовано в рамках системи управління проектами;
- ефективність на рівні управління портфелем проектів;

Оцінити ефект від наявної системи проектного управління можна за допомогою оцінки ефекту від використання обмежених ресурсів організації та правильного виборі портфеля проектів, що відповідає стратегічним цілям організації.

Розрізняють два види оцінки:

- кількісна оцінка ефективності проектної діяльності організації може проводитися методом порівняльного аналізу тенденцій зміни певних характеристик проекту;
- якісна оцінка передбачає побудову моделі оцінювання ефективності системи управління на основі концепції організаційної зрілості в плані управління проектами, що характеризує ступінь проникнення проектного підходу в практику роботи організації [33].

Нами для оцінювання ефективності впровадження системи проектно-орієнтованої моделі управління в онлайн-школі «izi.academica» було обрано методи якісної оцінки, які представляють SWOT-аналіз та аналіз причинно-наслідкових діаграм, зокрема діаграми Ісікави. Цей обумовлений потребою в комплексному та системному підході до оцінки та розвитку проекту. Кожен із цих методів виконує важливу роль у розумінні та оптимізації процесів впровадження та управління змінами.

SWOT-аналіз – один із найпоширеніших способів оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища (в англійській мові він ґрунтується на аббревіатурах "сила", "слабкість", "можливості" і "загрози") [40].

У рамках SWOT-аналізу організація визначає й оцінює свої сильні та слабкі сторони, з одного боку, і виявляє можливості та загрози в зовнішньому середовищі, з іншого. SWOT-аналіз групує зовнішні та

внутрішні чинники (відносно організації) й аналізує їх із погляду позитивного або негативного впливу на діяльність організації.

Основними завданнями SWOT-аналізу є [40]:

- виявлення можливостей;
- виявлення загроз і розробка заходів щодо зниження їхнього впливу;
- визначення сильних сторін організації та порівняння їх із можливостями;
- виявлення слабких сторін організації та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг і визначення стратегічних пріоритетів.

Обрання методу SWOT-аналізу для оцінки ефективності впровадження системи проєктно-орієнтованої моделі управління в онлайн-школі "izi.academica" ґрунтується на декількох ключових обставинах, а саме:

1. Комплексність аналізу. SWOT-аналіз є комплексним інструментом, що дозволяє оцінити не лише внутрішні ресурси та можливості, але й зовнішнє середовище та можливі загрози. У зв'язку з тим, що онлайн-школа взаємодіє із різними зацікавленими сторонами, важливо аналізувати широкий спектр аспектів, які можуть впливати на її успіх.

2. Системний погляд на управління. SWOT-аналіз дозволяє отримати системний погляд на управління, розглядаючи не тільки окремі елементи, але й їх взаємодію. Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у контексті проєктно-орієнтованої моделі управління допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на систему в цілому.

3. Інформаційна стійкість. SWOT-аналіз дозволяє використовувати конкретні дані та факти для обґрунтування стратегій. Це допомагає уникнути суб'єктивних оцінок та робить оцінку ефективності більш об'єктивною та інформативною.

4. Планування стратегій. Отримані результати SWOT-аналізу надають основу для розробки конкретних стратегій розвитку та управління

проектами. Вони стають фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень та визначення пріоритетів у контексті впровадження системи проектно-орієнтованої моделі управління.

5. Гнучкість адаптації. SWOT-аналіз може бути проведений на різних етапах впровадження та розвитку системи. Це дозволяє школі адаптувати свою стратегію управління в залежності від змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.

SWOT-аналіз у онлайн-школі "izi.academica" був проведений систематично та всебічно, охоплюючи ключові аспекти впровадження системи проектно-орієнтованої моделі управління (див. табл.3.1). Процес включав у себе кілька етапів, що дозволили отримати докладний огляд внутрішніх та зовнішніх факторів:

1 етап. Збір інформації. Перший етап включав в себе ретельний збір інформації про всі аспекти функціонування школи. Внутрішній аналіз враховував структуру школи, кадровий потенціал, процеси навчання та викладання, а також існуючі технологічні рішення.

2 етап. Співпраця із зацікавленими сторонами. Важливою частиною була взаємодія зі стейкхолдерами, такими як учні, викладачі, батьки та адміністратори. Запитання та опитування були використані для збору думок та оцінок щодо ефективності управління та освітнього процесу.

3 етап. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. На етапі аналізу ми ідентифікували сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності школи. Ми, також, враховували можливості та загрози зовнішнього середовища, такі як зміни в освітньому законодавстві, конкуренція на ринку та інші фактори.

4 етап. Формування SWOT-матриці. Отримані результати були відображені у SWOT-матриці, яка зіставляє внутрішні та зовнішні аспекти. Ця матриця визначає ключові напрямки для подальшого розвитку та стратегії управління.

Табл. 3.1. Матриця SWOT-аналізу

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Внутрішні фактори</p>	<p>1. Чітка структура. Проектне управління надає структурований підхід до реалізації завдань, визначаючи ролі, відповідальності та процеси.</p> <p>2. Ресурсна оптимізація. За допомогою проектного управління можна ефективно розподіляти та оптимізувати ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для досягнення конкретних цілей.</p> <p>3. Терміновість. Проекти мають чіткі терміни виконання, що сприяє плануванню, організації роботи та забезпеченню вчасного завершення проектів.</p> <p>4. Зворотний зв'язок. Проектне управління надає можливість для постійного збору та аналізу інформації, що дозволяє коригувати плани та стратегії в реальному часі.</p> <p>5. Ризик-менеджмент. Через ідентифікацію, аналіз та керування ризиками, проектне управління дозволяє зменшити негативний вплив невідомих чинників на проект.</p> <p>6. Комунікація. Систематична та структурована комунікація між учасниками проекту сприяє взаєморозумінню, спільним діям та вирішенню конфліктів.</p> <p>7. Якість. Проектне управління включає процеси контролю якості, що гарантує відповідність результатів проекту встановленим стандартам і вимогам.</p> <p>8. Фокус на результат. Проекти орієнтовані на досягнення конкретних результатів або продуктів, що дозволяє забезпечити видимість та вимірюваність успіху.</p> <p>9. Гнучкість. Методології проектного управління дозволяють швидко адаптуватися до змінних умов, вимог клієнтів або зовнішнього середовища.</p> <p>10. Удосконалення. Кожен проект є можливістю для організації та підвищення кваліфікації команди, вивчення нових методологій та практик, що сприяє постійному професійному розвитку.</p>	<p>1. Невідповідність цілей. Якщо проекти не відповідають загальній меті або стратегії школи, це може призвести до втрати напрямку проектної діяльності.</p> <p>2. Недооцінка ресурсів. Недостатній розрахунок потрібних ресурсів (час, бюджет, персонал) може призвести до затримок або незавершеності проектів.</p> <p>3. Відсутність взаємодії між проектами. Якщо проекти не координуються ефективно, це може призвести до конфліктів у використанні ресурсів та невиконання завдань.</p> <p>4. Недооцінка ризиків. Відсутність або неправильна ідентифікація потенційних ризиків може призвести до непередбачених проблем у реалізації проектів.</p> <p>5. Відсутність моніторингу. Недостатній контроль за проектами може ускладнити виявлення та корекцію проблем вчасно.</p> <p>6. Незрозумілість ролей. Відсутність чіткого розподілу обов'язків та відповідальності може призвести до затримок та конфліктів в команді.</p> <p>7. Відсутність зворотного зв'язку. Недостатній обмін інформацією та зворотний зв'язок може ускладнити корекцію курсу проекту при необхідності.</p> <p>8. Непередбачені зміни. Зміни в зовнішньому середовищі або внутрішня реорганізація можуть вплинути на планування та виконання проектів.</p> <p>9. Недооцінка технологій. Неспроможність адаптуватися до нових технологій або відсталість існуючих систем може обмежити ефективність управління проектами.</p> <p>10. Відсутність зосередження на якості. Недостатній фокус на якості виконання проектів може призвести до недоліків, які потім будуть важко виправити.</p>

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<p>1. Зростання попиту на онлайн-освіту. Зацікавленість учнів у дистанційному навчанні продовжує зростати, що відкриває нові можливості для розширення аудиторії та пропозиції нових освітніх проєктів.</p> <p>2. Технологічні інновації. Розвиток нових технологій та платформ для навчання може допомогти покращити якість освіти та залучення учнів.</p> <p>3. Зміни в освітньому законодавстві. Нові закони або програми підтримки можуть надати додаткові ресурси або можливості для розвитку вашої онлайн-школи.</p> <p>4. Партнерство та співпраця. Можливість укладення партнерських угод з іншими освітніми установами, компаніями або організаціями задля впровадження та реалізації окремих проєктів.</p> <p>5. Глобалізація освіти. Збільшення міжнародної співпраці та можливість надання освітніх проєктів студентам з різних країн.</p> <p>6. Збільшення фінансування. Доступність грантів, стипендій або інвестицій для розвитку окремих проєктів в рамках онлайн-школи.</p> <p>7. Зростання соціальної відповідальності. Підтримка соціальних ініціатив або програм, які сприяють рівному доступу до якісної освіти.</p> <p>8. Зміни в культурному середовищі. Вплив культурних та соціальних трендів на формування попиту на специфічні курси або програми.</p> <p>9. Міждисциплінарність та інтеграція. Розширення спектру навчальних програм та курсів, що об'єднують різні дисципліни та напрями.</p> <p>10. Зростання потреби в професійній підготовці. Збільшення попиту на спеціалізовані курси або програми для підготовки учнів до конкретних професій або галузей.</p>	<p>1. Зміни у ринковій кон'юктурі. Поява нових конкурентів або зміни у попиті на освітні послуги можуть вплинути на ефективність та успіх проєктів.</p> <p>2. Технологічні виклики. Різкі зміни в технологічних стандартах або вимогах можуть потребувати значних інвестицій в оновлення та адаптацію.</p> <p>3. Зміни в законодавстві. Нові закони або нормативи, які стосуються позашкільної освіти, можуть вимагати відповідних змін у діяльності онлайн-школи.</p> <p>4. Економічна нестабільність. Економічні кризи або зміни у фінансовому полі можуть обмежити доступ до необхідних ресурсів.</p> <p>5. Зовнішні кіберзагрози. Потенційні кібератаки або порушення безпеки даних, які можуть вплинути на систему управління та функціонування середовища онлайн-школи.</p> <p>6. Зміни у соціокультурному середовищі. Погляди суспільства на освіту, дистанційне навчання, або цінності молоді можуть змінюватися, що може вплинути на освітні проєкти.</p> <p>7. Ненадійність постачальників. Залежність від зовнішніх постачальників технологій, платформ або інших ресурсів може стати загрозою в разі їхньої нестабільності.</p> <p>8. Демографічні зміни. Зміни в демографії або зменшення потенційної аудиторії можуть вплинути на стратегічні плани та окремі проєкти.</p> <p>9. Глобальні події. Події на національному та міжнародному рівні, такі як пандемії, політичні кризи або екологічні катастрофи, можуть мати далекосяжний вплив на проєктну діяльність освітньої організації.</p> <p>10. Зміни в освітній політиці. Політичні рішення або ініціативи в області освіти, які можуть вплинути на фінансування, акредитацію або вимоги до закладів позашкільної освіти.</p>

5 етап. Розробка стратегії. З урахуванням SWOT-аналізу ми розроблюємо стратегії, що використовують сильні сторони та можливості, а також визначають слабкі сторони та мінімізують загрози.

Діаграма Ісікави призначена для відокремлення причин від наслідків, показує причини певної події та допомагає побачити проблему в цілому.

Причинно-наслідкова діаграма – графічний інструмент, що дає змогу наочно і систематизовано аналізувати взаємозв'язки наслідків і чинників, які породжують ці наслідки або впливають на них []. Цінність цього методу полягає у сприянні категоризації та структуризації безлічі потенційних причин, а також ідентифікації найімовірнішої кореневої причини досліджуваного наслідку.

Діаграма Ісікави – інструмент, що забезпечує системний підхід до визначення фактичних причин виникнення проблем, що дає змогу вивчити, відобразити та забезпечити технологію пошуку справжніх причин проблеми, яку розглядають, для ефективного їх розв'язання, тобто це ключ до розв'язання проблем, що виникають []. Вона дає змогу виявити ключові взаємозв'язки між різноманітними чинниками і точніше зрозуміти досліджуваний процес, сприяє визначенню головних чинників, що мають найзначніший вплив на розвиток проблеми, яку розглядають, а також запобіганню або усуненню дії цих чинників.

Справа в тому, що серед безлічі потенційних причин, що породжують проблеми (наслідки), лише дві-три є найбільш значущими. Для їх пошуку здійснюються:

- збір і систематизація всіх причин, які прямо чи опосередковано впливають на досліджувану проблему;
- групування цих причин за сенсовими і причинно-наслідковими блоками;
- ранжування їх усередині кожного блоку;
- аналіз отриманої картини.

Причинно-наслідкова діаграма дає змогу у простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини проблем, що розглядаються, виокремити найсуттєвіші та провести порівневий пошук першопричини [26].

Обрання аналізу причинно-наслідкових діаграм, зокрема діаграми Ісікави (або "Fishbone" або "Ishikawa" діаграма), для вивчення та вирішення певних аспектів впровадження системи проєктно-орієнтованої моделі управління в онлайн-школі "izi.academica" може бути обґрунтовано кількома причинами:

1. Визначення кореневих причин. Діаграма Ісікави допомагає ідентифікувати кореневі причини проблем або викликів, замість простого виправлення їхніх наслідків. В контексті впровадження нової системи управління це важливо для забезпечення довгострокового успіху та попередження повторення проблем в системі управління.

2. Командна робота. Діаграма Ісікави залучає команду до спільного аналізу та обговорення факторів, що впливають на впровадження. Це сприяє формуванню спільного розуміння причин та сприяє ефективному спільному пошуку рішень.

3. Врахування різноманітності факторів. Діаграма Ісікави дозволяє включити різноманітні аспекти, що можуть впливати на впровадження системи, такі як люди, процеси, технології тощо. Це допомагає отримати повний образ ситуації.

4. Візуалізація причин. Графічна візуалізація причинно-наслідкових зв'язків робить складні взаємодії легше сприймати. Діаграма Ісікави може виступати як інструмент візуалізації, що сприяє кращому розумінню факторів та їхніх взаємозв'язків.

5. Зосередження на стратегічних аспектах. Аналіз діаграми Ісікави допомагає виявити не лише проблеми, але й можливості для стратегічного вдосконалення. Вона дозволяє зосереджувати увагу на стратегічних питаннях, що сприяє зміцненню системи управління.

Таким чином, вибір такого методу аналізу, як діаграми Ісікави визначається бажанням ретельно розібратися у причинах та ефективно вирішити аспекти впровадження нової системи управління в онлайн-школі "izi.academica".

Проведення аналізу за допомогою діаграми Ісікави в онлайн-школі було ретельно сплановано та виконано для виявлення кореневих причин проблем і визначення стратегій управління змінами. Нижче наведено етапи, які були пройдені для побудови цієї діаграми (див. рис.3.4).

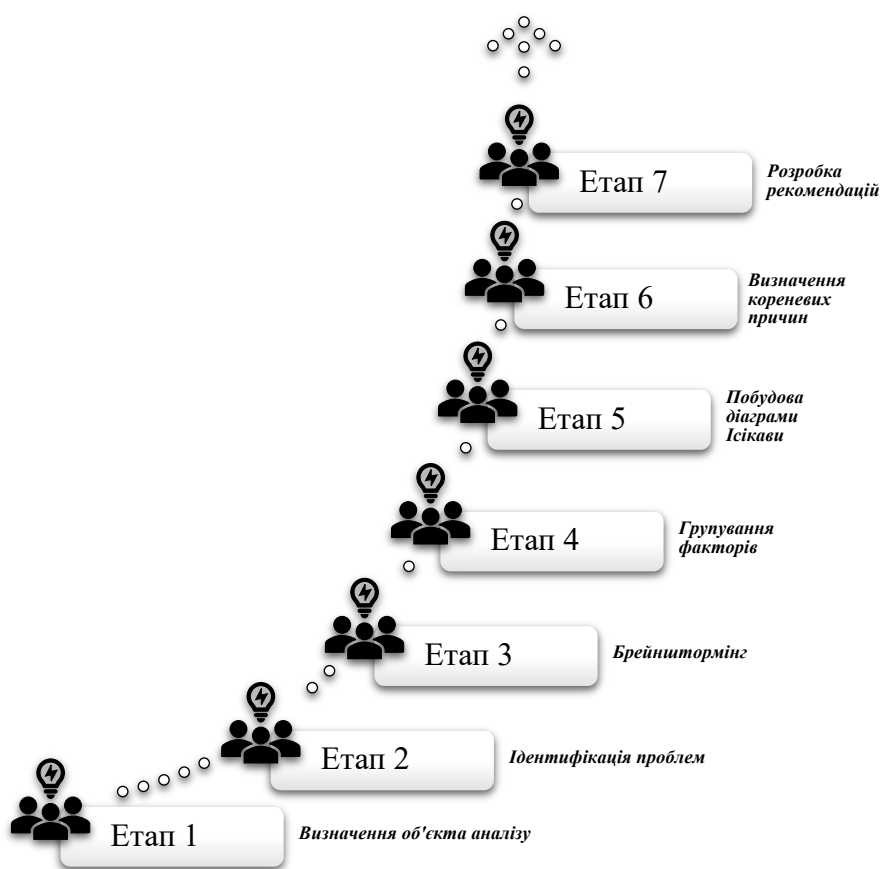


Рис.3.4. Основні етапи проведення аналізу діяльності онлайн-школи "izi.academica" для побудови діаграми Ісікави

Джерело: розроблено автором

Охарактеризуємо кожен етап більш детально.

1 етап. Визначення об'єкта аналізу. Ми визначили конкретний об'єкт аналізу – впровадження системи проектно-орієнтованої моделі управління

в онлайн-школі. Це було важливо для точного визначення причин та ефектів в контексті обраного проєкту.

2 етап. Ідентифікація проблем. Ми визначили основні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням нової системи управління. Це включало в себе технічні та технологічні питання, організаційні аспекти та фактори, які впливають на педагогічний процес.

3 етап. Брейнштормінг. Нами були проведені сесії брейнштормінгу, де всі запрошені учасники генерували ідеї та фактори, які можуть бути пов'язані з кожною із зазначених проблем.

4 етап. Групування факторів. Після брейнштормінгу була проведена робота з групування схожих чи взаємозв'язаних факторів. Це дозволило уникнути дублювання та систематизувати інформацію.

5 етап. Побудова діаграми Ісікави. Зібрані фактори та проблеми були використані для побудови діаграми Ісікави. В цьому візуальному інструменті було враховано чотири основні категорії: «Персонал», «Процеси», «Технічні засоби» та «Організаційне середовище».

6 етап. Визначення кореневих причин. Ми продовжували роботу, визначаючи кореневі причини, які лежать в основі кожної проблеми. Цей крок дозволив зорієнтувати управлінські стратегії на визначення та вирішення основних причин.

7 етап. Розробка рекомендацій. На підставі отриманих результатів будуть розроблені конкретні рекомендації та стратегії для подолання виявлених проблем і поліпшення впровадження системи управління. Цей процес дозволяє отримати глибоке розуміння основних проблем та визначити шляхи для подальших покращень.

Для зміни лінійно-функціональної системи управління на проєктно-орієнтовану важливо розглянути проблеми та виклики, а також фактори, що впливають на кожну з категорій "Персонал", "Процеси", "Технічні Засоби" та "Організаційне Середовище" – див. табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика основних категорій проектно-орієнтованої системи управління

Категорія	Проблеми та виклики	Фактори, що впливають
<i>Категорія 1. Персонал</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатнє розуміння та прийняття нової проектно-орієнтованої культури; ✓ відсутність навичок та знань з управління проектами у педагогічному колективі; ✓ можливі труднощі у зміні внутрішньої взаємодії та комунікації між викладачами та іншим персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ проведення тренінгів та навчання персоналу з методик управління проектами; ✓ створення механізмів мотивації для активної участі персоналу у впровадженні нової системи; ✓ забезпечення підтримки та консультацій викладачам з боку експертів з управління проектами.
<i>Категорія 2. Процеси</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатня прозорість та ефективність навчальних процесів у новій системі; ✓ можливі труднощі у визначенні та впровадженні проектних завдань та завдань для учнів; ✓ необхідність внесення змін у розклад та методи викладання. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розробка чіткої методології проектного навчання та її розповсюдження серед викладачів; ✓ створення платформ та інструментів для ефективного управління проектами та взаємодії учасників; ✓ впровадження інноваційних педагогічних підходів для забезпечення високої якості навчання.
<i>Категорія 3. Технічні засоби</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостатня технічна підготовка персоналу до використання нових засобів; ✓ можливі проблеми із сумісністю та інтеграцією інформаційних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ технічне навчання та підтримка персоналу викладачів та адміністраторів; ✓ впровадження інформаційних систем, що допомагають в ефективному веденні проектів та спільній роботі.
<i>Категорія 4. Організаційне середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ відсутність готовності шкільної спільноти до змін; ✓ недостатнє фінансування для впровадження нових технологій та методик. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ проведення інформаційних кампаній для підвищення свідомості учасників освітнього процесу про переваги нової системи; ✓ залучення стейкхолдерів до процесу планування та впровадження змін; ✓ пошук додаткових джерел фінансування через гранти, спонсорство або партнерства.

Джерело: розроблено автором

Діаграма Ісікави стала ефективним інструментом для візуалізації взаємозв'язків та розкриття кореневих причин, що сприяє розробці системних стратегій управління змінами (див. рис.3.5).

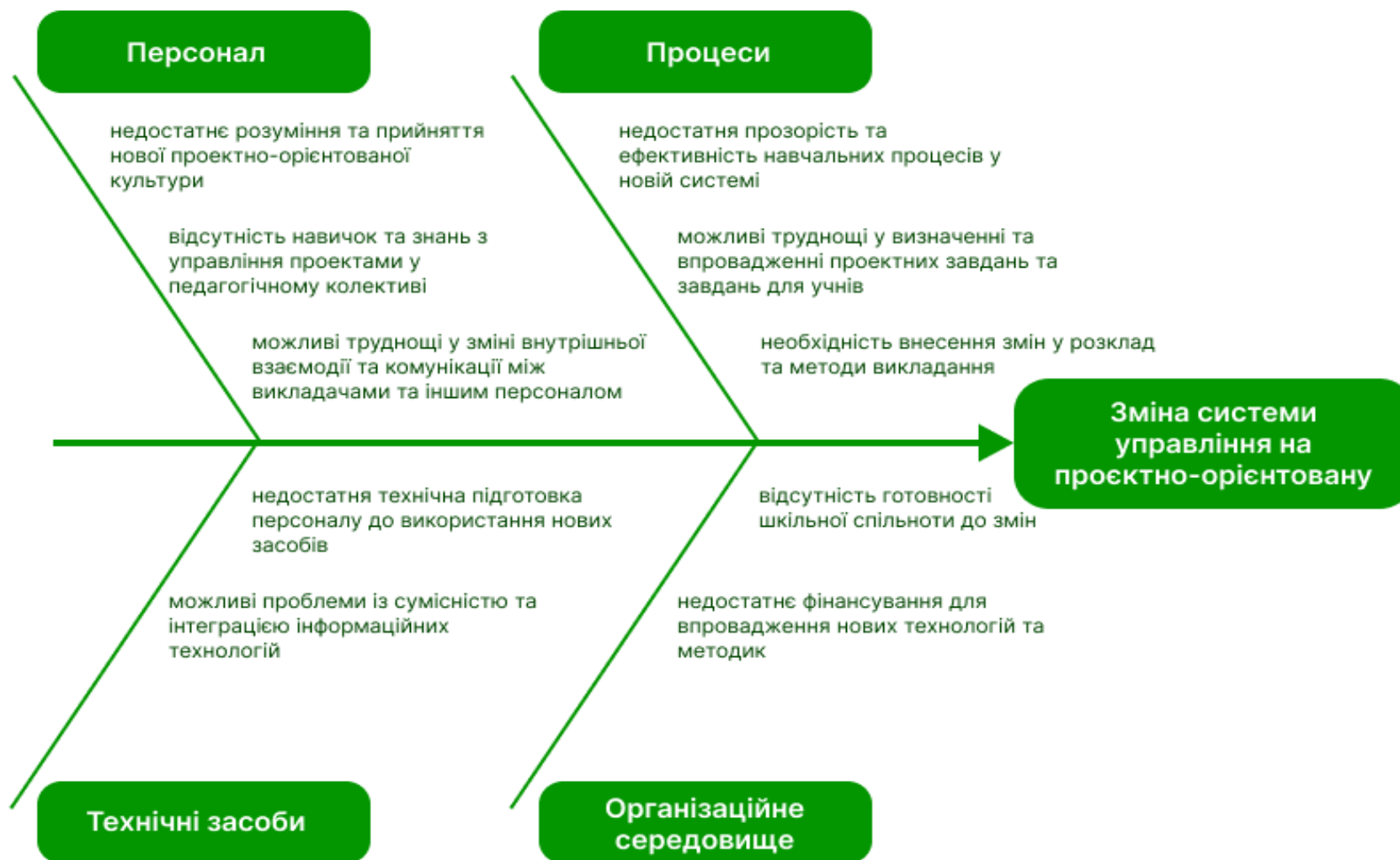


Рис.3.5. Діаграма Ісікави зміни системи управління онлайн-школою на проектно-орієнтовану.

Висновки до розділу 3

Впровадження системи проектно-орієнтованого управління в онлайн-школі "izi.academica" є стратегічно важливою ініціативою, спрямованою на модернізацію освітнього процесу та поліпшення якості навчання. Проведений SWOT-аналіз та створена діаграма Ісікави глибоко прослідковують ефективність цього перехідного процесу.

У рамках SWOT-аналізу виділяються сильні сторони, такі як наявність збалансованої команди викладачів та адміністраторів із необхідними навичками, інтеграція сучасних технологій та гнучкість у впровадженні нових методик. Однак виникають виклики, такі як необхідність навчання персоналу та забезпечення технічної підтримки.

У контексті діаграми Ісікави розглядаються проблеми та фактори впливу на кожну з чотирьох ключових категорій.

Наприклад, у категорії "Персонал" виникає виклик у недостатній обізнаності вчителів із засадами управління проектами, для чого розробляються рішення у вигляді навчання та тренінгів. У категорії "Процеси" виникають труднощі у визначенні та впровадженні проектних завдань. Для цього розглядається можливість розробки чіткої методології та використання ефективних інструментів управління проектами. У категорії "Технічні засоби" виникає проблема у недостатній технічній підготовці персоналу, що вирішується за допомогою технічного навчання та підтримки, а також впровадження інформаційних систем. В "Організаційному середовищі" виникає виклик у відсутності готовності спільноти до змін, для чого розглядаються стратегії інформаційних кампаній та залучення стейкхолдерів.

У контексті впровадження системи проектно-орієнтованого управління в онлайн-школі "izi.academica", SWOT-аналіз та діаграма Ісікави служать не тільки інструментами оцінки, але й стратегічним планом для подолання викликів та максимізації можливостей.

Важливо відзначити, що сильні сторони системи, такі як гнучкість та інтеграція технологій, стають платформою для інноваційного підходу до навчання. Персонал, отримавши необхідні навички через тренінги, може стати каталізатором змін та впровадження новаторських педагогічних підходів.

Однак, важливо розглядати виклики не як перешкоди, а як можливості для вдосконалення. Так, необхідність навчання персоналу та забезпечення технічної підтримки виявляється як слабка сторона, але це відкриває можливість розвивати програми навчання та партнерства з технологічними компаніями.

Подальша взаємодія зі стейкхолдерами, включаючи батьків та представників громади, може забезпечити підтримку та ресурси для реалізації проєктів. Спільне планування та залучення стейкхолдерів може розширити коло можливостей та зменшити вплив потенційних загроз.

На основі цих аспектів висновок очевидний: впровадження системи проєктно-орієнтованого управління в онлайн-школі "izi.academica" – це шлях до інновацій та вдосконалення, який вимагає не лише реакції на виявлені проблеми, але й активної співпраці всіх учасників освітнього процесу. З цим підходом онлайн-школа може досягти не тільки високих стандартів, але й стати центром розвитку сучасної, інноваційної та ефективної освіти для молодого покоління.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В межах даної кваліфікаційної роботи проведено аналіз систем менеджменту в освітньому секторі, що дозволило сформувавши наступні висновки та рекомендації:

1. Визначено та систематизовано загальні відомості щодо систем менеджменту в освітянській сфері, що надали теоретичну базу для подальших досліджень, а також було виявлено основні тенденції та виклики, які впливають на сучасні системи менеджменту в освіті.

2. Проаналізовано процеси формування та функціонування систем управління, зокрема у відповідних аспектах онлайн-школи, а також проведено оцінку ефективності роботи існуючих механізмів управління, виявлені їхні сильні та слабкі сторони. Зроблено висновок, що управління освітянською сферою в Україні має бути адаптивним, гнучким та орієнтованим на потреби суспільства та особистості. Однією з ключових цілей цього управління є забезпечення якості освіти, стимулювання наукового розвитку та навчання висококваліфікованих фахівців, що ставиться як важливе завдання для досягнення сталого розвитку країни.

3. Аналізуючи проектно-орієнтовану систему управління в онлайн-школі, виділено її переваги для імплементації в навчальний процес, а саме: результативність конкретних проектів, підвищення мотивації та відповідальності працівників шляхом підвищення важливості кожного співробітника та учасника проекту. Автором встановлено, що впровадження проектно-орієнтованої системи управління може стати ключовим фактором у вдосконаленні онлайн-освіти, роблячи її більш адаптованою, залученою та ефективно керованою. Формування системи якості освіти стає критично важливим елементом освітнього процесу. Ця система визначає стандарти, процедури та механізми, спрямовані на досягнення високих норм освітньої діяльності. Вона охоплює визначення якісних критеріїв, оцінювання

результатів та забезпечення сталого покращення процесів та результатів навчання.

4. Зазначено, що формування проєктно-орієнтованої системи передбачає впровадження механізмів моніторингу, оцінювання, зворотного зв'язку і активної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу. Управління педагогічним колективом, організація освітнього процесу та формування системи якості освіти виступають невід'ємними складовими сучасної освітньої парадигми.

5. Встановлено автором, що взаємодія між цими аспектами вимагає системного підходу, стратегічного планування та постійного моніторингу для забезпечення ефективної, високоякісної та адаптивної освітньої системи. Лише завдяки цьому можна гарантувати формування конкурентоспроможної, компетентної та адаптивної особистості, здатної відповідати викликам сучасного світу.

6. Досліджено, що важливим елементом успішного впровадження системи менеджменту в освітянській сфері є безперервний моніторинг та адаптація, щоб врахувати динаміку змін в суспільстві та технологіях. Додатково, взаємодія з громадськістю, учасниками навчального процесу та зацікавленими сторонами стане ключовим фактором у забезпеченні широкого прийняття та підтримки запропонованих змін.

7. Автором також зазначено, що удосконалення системи управління та впровадження нових стратегій необхідно розглядати як постійний процес, що враховує розвиток освітнього середовища. Це вимагатиме гнучкості та відкритості до інновацій, а також постійного вивчення та впровадження передового педагогічного та управлінського досвіду. Загалом, ці висновки визначають не лише потенціал для змін в системі управління, але й наголошують на їхній стратегічній важливості для сучасної онлайн-освіти, що має велике значення для вдосконалення якості навчання та відповіді на потреби сучасного суспільства.

8. Виконана кваліфікаційна робота формує базу для подальшого вдосконалення та впровадження запропонованих стратегій управління в онлайн-освітньому середовищі, покликаному відповісти на сучасні виклики та забезпечити якісне освітнє обслуговування. Завдяки ретельному аналізу і оцінці, виявлені стратегії та інструменти готові до практичної реалізації в конкретному контексті онлайн-школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар О. Менеджмент педагогічного персоналу: структура, функції та технології. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3.
2. Бондар В. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. Київ : Школяр, 2000.
3. Державна національна програма "Освіта". Україна ХХІ століття. 1994.
4. Державне управління виховним процесом в закладах вищої освіти України / В.Садковий та ін. Київ: Нац. ун-т цивільн. зах. України, 2019. 352 с.
5. Діденко О. Забезпечення якості професійної підготовки кваліфікованих робітників у ринкових умовах. *Професійно-технічна освіта*. 2014. №4. С.9–12.
6. Євтух М., Набок М. Фінансово-економічні важелі підвищення ефективності управління загальною середньою освітою регіону в сучасних умовах. *Педагогіка і психологія*. 2013. С.79–86.
7. Єгорова І. Моніторинг та оцінювання якості освіти: навчально-методичний посібник до курсу. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника», 2021. 141 с.
8. Закревська А. Болонський процес як передумова інтеграції вищої освіти України до європейського освітньо-наукового простору. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2016. № 1. С.251–259. // URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gpuis_2016_1_23.
9. Звіт про порівняння європейської рамки кваліфікацій і української національної рамки кваліфікацій. Брюссель: ЄВРОП. КОМІС // URL: <https://europa.eu/europass/system/files/2023-02/Comparison%20report%20final%20rev%2023-02-2023%20UA.pdf>.
10. Луговий В., Таланова Ж. Міжнародна й національні стандартні класифікації освіти: концепція і реалізація. *Педагогіка і психологія*. Вісн.

НАПН України : наук.-теорет. та інформ. журн. Нац. акад. пед. наук України. 2013. №1. С.15–25.

11. Лукіна Т. Управління якістю загальної середньої освіти : Навч.-метод. посіб. Київ: Пед. думка, 2020. 230 с.

12. Мармаза О. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

13. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності / В.Кремень та ін. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2022. Т.4, №1 // URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4138>.

14. Набок М. Умови підвищення ефективності державного управління загальною середньою освітою регіону. *Рідна школа.* 2013. №6. С.20–24.

15. Найдьонов І. Основи освітянського менеджменту : Навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 270 с.

16. Пищик О. Сучасні погляди на систему управління педагогічним колективом в професійно-технічному навчальному закладі. *Освітологічний дискурс.* 2017. Т.18-19, №3-4. С. 173–185.

17. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. №1556-VII: станом на 27 грудня 2023 р. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

18. Про дошкільну освіту: Закон України від 11.07.2001 р. №2628-III: станом на 31 березня 2023 р. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>.

19. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Каб. Міністрів України від 23.11.2011 р. №1341: станом на 02 липня 2020 р. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>.

20. Про освіту: Закон Укр. Рад. Соціаліст. Респ. від 23.05.1991 р. №1060-XII // URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/155510_599910.

21. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. №2145-VIII: станом на 04 січня 2024 р. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
22. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. №463-IX: станом на 01 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
23. Про позашкільну освіту: Закон України від 22.06.2000 р. №1841-III: станом на 22 травня 2021 р. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>.
24. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 р. №103/98-ВР: станом на 06 травня 2023 р. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>.
25. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / М.Бобровський та ін. 2-ге вид. Київ: Держ. служба якості освіти, 2021. 350 с.
26. Рибалко-Рак Л., Панченко В. Причинно-наслідкова модель формування системи управління якістю на основі діаграми К. Ісікави. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. № 23. С.110–115.
27. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід / Є. Рудніченко та ін. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С.133–139.
28. Романчук А. Управління навчально-виховним процесом початкової школи в сучасних умовах. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Т.129-132, №65.
29. Сисоєва С., Мосьпан Н. Новий Закон України Про вищу освіту: нововведення та ризики. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2015. № 43. С.16–19.

30. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами. 7-ме вид. Project Management Institute, 2021. 274 с.
31. Сумець О. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
32. Ткаченко А., Ворона П., Жданова-Неділько О. Управління педагогічним колективом: сучасний менеджмент і концепція А. Макаренка. *Витоки педагогічної майстерності*. 2017. №19. С.327–333.
33. Управління іноваційними проєктами та програмами на основі системи знань P2M. Київ, 2011. 263 с.
34. Управління якістю освіти: методичні рекомендації до практичних і самостійної робіт для здобувачів вищої освіти II (магістерського) рівня, спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, освітньо-професійної програми «Педагогіка вищої школи» / уклад. Н.Бабченко. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПНУ, 2022. 23 с.
35. Хлебнікова Т. Управління навчальною діяльністю: навчально-методичний посібник. Харків: Вид.група «Основа», 2013. 224 с.
36. Хлебнікова Т. Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти. *Управління школою*. 2020. Т.646-648, №22-24. С.70–79.
37. Якименко С. А.С.Макаренко про колектив та його вплив на виховання особистості. *Витоки педагогічної майстерності*. 2013. №11. С.352–355.
38. International Standard Classification of Education ISCED 2011. Official edition // URL: <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf>.
39. Managing Successful Projects with PRINCE2. 5th ed. The Stationery Office, 2009.
40. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: Конспект лекцій / уклад. І. Ю. Аблєєва. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 233 с.

41. What are the Important Functions of Educational Management?.

PreserveArticles.com: Preserving Your Articles for Eternity // URL:
<https://www.preservearticles.com/education/what-are-the-important-functions-of-educational-management/16536>.