

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему **Управління закладом освіти в умовах пандемії**

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАЗм-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ходакова І.С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав.каф. УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доц. каф. ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ходаковій Ілоні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління закладом освіти в умовах пандемії

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „11” 02 2022 р. № 78

2. Строк подання студентом роботи 10.05.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи накові праці у сфері управління в системі освіти, нормативно-правові акти та законодавчі документи щодо організації освітньої діяльності в Україні, офіційні статистичні дані, стандарти якості освіти у світі та в Україні

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади менеджменту закладу освіти

2. Моніторинг стану діяльності закладів освіти в умовах пандемії

3. Рекомендації з підвищення ефективності інструментарію управління закладом освіти в умовах пандемії

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Демонстраційний матеріал – листи А4 12 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ		
Розділ 1	Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ		
Розділ 2	Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ		
Розділ 3	Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ		
Нормо- контроль	Василищина Л.М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання __ 11.02.2022 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Теоретичні засади менеджменту закладу освіти	01.03.2022	
2	2. Моніторинг стану діяльності закладів освіти в умовах пандемії	01.04.2022	
3	3. Рекомендації з підвищення ефективності інструментарію управління закладом освіти в умовах пандемії	20.04.2022	
4.	Висновки за роботою, вступ	01.05.2022	
5.	Оформлення роботи	10.05.2022	
6	Отримання рецензій	15.05.2022	
7	Підготовка доповіді	15.05.2022	
8	Оформлення демонстраційного матеріалу	20.05.2022	

Студент

_____ (підпис)

І.С. Ходакова
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.Ю. Попова
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ходакова І.С. Управління закладом освіти в умовах пандемії / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

У роботі розглянуто аспекти управління закладами освіти в умовах пандемії та карантинних обмежень. Робота виконана на базі управління освіти Костянтинівської міської ради. У процесі роботи досліджено теоретичні засади менеджменту освіти; розглянуто специфіку освітніх реформ, їх вплив на систему управління закладами освіти та особливості реалізації принципів і методів управління закладами освіти в умовах пандемії. Моніторинг стану діяльності закладів освіти здійснювався шляхом аналізу законодавчого забезпечення менеджменту закладу освіти; вивчення стану та перспективи функціонування освітніх закладів, враховуючи зарубіжний досвід менеджменту освіти. Проведено SWOT-аналіз освітньої діяльності закладів освіти для з'ясування позитивних і негативних аспектів умов, досягнень і недоліків під час дистанційного навчання. Надано рекомендації з підвищення ефективності інструментарію управління закладом освіти. Зроблено висновки та пропозиції щодо обґрунтування напрямків вдосконалення якості управління освітніми закладами в умовах пандемії.

Ключові слова: менеджмент, пандемія Covid-19, освіта, якість освіти, дистанційне навчання, ефективність системи менеджменту, управління якістю менеджменту, реформування освіти, модернізація, трансформація системи освіти.

ANNOTATION

Khodakova I.S. Management of educational institution in the conditions of pandemic / Graduation qualification work for the educational degree "master" for specialty 073 "Management" (specialization "Management and business administration"). – DVNZDonNTU, Lutsk, 2022

In the work aspects of management of educational institutions under conditions of pandemic and quarantine restrictions are considered. The work was carried out on the basis of the Kostyantynivsk City Education Department. In the process of work theoretical foundations of education management; the specifics of education reforms, their impact on the system of management of educational institutions and peculiarities of the implementation of principles and methods of management of educational institutions under conditions of the pandemic have been studied. Monitoring of the state of educational institutions was carried out by analyzing the legislative support for education institution management; examining the state and prospects of functioning of educational institutions, taking into account foreign experience in education management. SWOT-analysis of educational institutions' activities was carried out to identify positive and negative aspects of conditions, achievements and shortcomings of distance learning. Recommendations are made to improve the efficiency of educational institution management tools. Conclusions and suggestions are made on how to improve the quality of educational institutions management under conditions of pandemic.

Key words: management, Covid-19 pandemic, education, education quality, distance learning, efficiency of management system, management of quality of management, education reform, modernization, education system transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	10
1.1 Заклад освіти як суб'єкт господарювання.....	10
1.2 Специфіка освітніх реформ, їх вплив на систему управління закладами освіти.....	28
1.3 Особливості реалізації принципів та методів управління закладами освіти в умовах пандемії.....	40
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	47
2.1 Аналіз законодавчого забезпечення менеджменту закладу освіти.....	47
2.2 Стан та перспективи функціонування закладів освіти як суб'єктів господарювання.....	57
2.3 Зарубіжний досвід менеджменту закладу освіти.....	64
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	78
3.1 Грантова діяльність закладу освіти як засіб підвищення ефективності системи менеджменту.....	78
3.2 Підвищення ефективності системи управління закладом освіти в умовах пандемії.....	84
3.3 Управління якістю менеджменту закладу освіти в умовах пандемії.....	93
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Реформування освітньої галузі – це відповідь на суспільний запит, адже саме освіта забезпечує якість людського капіталу, який є основою економічного розвитку країни. Починаючи з 2017 року, Міністерством освіти й науки України було продовжено стратегічний курс на реформування усіх сфер освіти. Зокрема, запущена трансформація дошкільної освіти. З метою покращення її якості та доступності було спрощено умови для відкриття та функціонування закладів дошкільної освіти й розпочато роботу над оновленням та впровадженням (2021 рік) Базового компонента дошкільної освіти. У системі повної загальної середньої освіти продовжено реформу Нової української школи, зокрема, розроблено новий Державний стандарт базової освіти (для 5-9-х класів).

Стратегічно важливою подією стало ухвалення Закону України «Про повну загальну середню освіту» в 2020 року [1], який створює більше можливостей як для учнів і вчителів, так і для батьків й освітніх управлінців. Суттєвих змін зазнала й система підвищення кваліфікації вчителів: запроваджено принцип «гроші ходять за вчителем» на підвищення кваліфікації, що створить додаткову конкуренцію на ринку освітніх послуг і сприятиме підвищенню якості їх надання.

У сфері професійної (професійно-технічної) освіти для запровадження комплексних змін підготовлено проєкт Закону України «Про професійну освіту». Також варто відзначити старт програми Європейського Союзу та його держав-членів Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії щодо підтримки реформи професійної (професійно-технічної) освіти в Україні «EU4Skills: кращі навички для сучасної України», спрямованої, зокрема, на оновлення обладнання, навчальних програм, підвищення кваліфікації педагогів тощо.

Суттєвою зміною у сфері вищої освіти є впровадження підходу бюджетного фінансування закладів відповідно до результатів їхньої діяльності. Так, більшу фінансову підтримку можуть отримати ті заклади вищої освіти, які

з-поміж іншого матимуть вищу зайнятість випускників та більше міжнародних грантів, входитимуть до міжнародних рейтингів.

Функціонування системи освіти сьогодні неможливе без якісного управління. Для ефективного вирішення освітніх управлінських завдань на сучасному розвитку освіти застосовуються різноманітні підходи, одним з яких є освітній менеджмент.

Освітній менеджмент має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмету, продукту та результатів праці менеджера освіти. В освітньому середовищі, школах у теперішніх умовах фактично відсутні менеджери. Є управлінці в особі директора, його заступників, педагогів, тому проблема зміни директорського, командного менеджменту на менеджерський досить актуальна.

Для ефективного впровадження менеджменту в наше освітнє середовище потрібно адаптувати зарубіжний досвід з цього питання з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти, професійної спрямованості та інших факторів. Оволодіння основами менеджменту допоможе в підвищенні ефективності педагогічної діяльності та прийнятті нестандартних управлінських рішень, особливо в умовах глобальних викликів суспільства, як карантин та дистанційне навчання.

Протягом трьох років перед системою освіти постали нові випробування. Пандемія COVID-19, спричинена коронавірусною хворобою SARS-COV-2, змусила керівників освітніх закладів прийняти нестандартні управлінські рішення щодо забезпечення неперервності освітнього процесу, спроможністю закладів усіх рівнів забезпечити якість і сталість здобуття освіти в умовах карантинних обмежень, необхідністю розвитку дистанційної форми здобуття освіти. Усе це спонукає посилювати складові реформи освітньої галузі, пов'язані з діджиталізацією освітнього середовища передусім, із забезпеченням закладів освіти швидкісним доступом до мережі Інтернет, а здобувачів освіти і педагогічних працівників – цифровими пристроями та електронними освітніми ресурсами.

Мета дослідження полягає в науково-теоретичному, практичному обґрунтуванні сутності, закономірностей, функціонування, управління повною загальною середньою освітою як особливої цілісності й органічної частини освітньої системи в Україні з погляду концепції менеджменту й на цій основі виявлення можливостей використання позитивного досвіду дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19.

Відповідно до мети дослідження визначено завдання:

- дослідити закономірності, принципи, методи управління в освітньому менеджменті для визначення ефективних напрямків їх реалізації в освітньому процесі;
- висвітлити теоретичні та методичні підходи до менеджменту та управління сучасним закладом;
- систематизувати знання щодо сутності, змісту та методів управління в освітньому менеджменті;
- уточнити зміст поняття «якісне управління загальною середньою освітою в умовах глобальних викликів суспільства», «освітній менеджмент»;
- проаналізувати на основі функціонально-структурного підходів стан висвітлення проблеми управління загальною середньою освітою для виявлення актуальних підходів щодо дистанційного навчання учасників освітнього процесу під час карантинних заходів;
- охарактеризувати шляхи становлення й розвитку системи управління дистанційною освітою в школах Костянтинівської територіальної громади;
- дослідити особливості еволюції управління загальною середньою освітою в період пандемії;
- розкрити стиль і методи керівництва освітньої галузі в умовах дистанційного навчання;
- визначити можливості використання практичного досвіду, позитивного потенціалу теорії і практики управління закладами освіти і його значення для роботи в умовах реформування освітньої галузі.

Актуальність теми дослідження визначається насамперед особливостями

та змістом діяльності освітнього менеджменту, соціальним замовленням: до чого необхідно готувати здобувачів освіти в сучасних соціально-економічних умовах, і що слід змінити в системі державного управління повною загальною середньою освітою України в XXI столітті.

Об'єкт дослідження – управління освіти Костянтинівської міської ради, освітні заклади міста.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Заклад освіти як суб'єкт господарювання

Аналіз сучасних підходів до розгляду закордонними та вітчизняними дослідниками питання «управління» та «менеджмент» як базових понять сучасних управлінських знань показує, що однозначного розуміння поняття «управління» вони часто не мають.

Пітер Друкер: «Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».

В. Г. Афанасьєв: «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність переслідуючої свої цілі людини. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи у відповідності з заданою метою, з підведенням підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації».

Б. А. Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи». Філософський словник: «Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».

Г. В. Єльнікова: «Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління».

Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін: «Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин».

А.І. Орлов, розглядаючи сутність поняття «менеджмент», також визначає його зміст всеосяжним: функція управління та вид діяльності з керівництва людьми в організаціях, вміння добиватися поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; і сфера людських знань, що допомагають здійснювати функції керівництва; певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління; орган управління; навчальна дисципліна, присвячена управлінню та ін [8].

Поняття «управління» спочатку визначалося як безперервний та цілеспрямований процес впливу на колектив людей для організації та координації їх діяльності у процесі виробництва з метою досягнення найкращих результатів за найменших витрат. В останні роки термін управління став досить поширеним у педагогічній науці. Однак він має різні визначення.

Так, Т. І. Шамова розглядає управління як активну взаємодію керівників освітньої установи та інших учасників освітнього процесу щодо його впорядкування та переведення на новий якісний стан, що більш відповідає виконанню поставлених завдань [13].

На думку В. А. Сластеніна, управління – це діяльність, спрямована на вироблення рішення, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої метою, аналіз та підбиття підсумків на основі достовірної інформації [10].

Дослідники зазначають, що управління освітньою установою здійснюється шляхом прямої та непрямої взаємодії керівника установи з персоналом та студентами, забезпечуючи реалізацію суспільних та індивідуальних потреб в освіті.

За визначенням Г. К. Селевка, управління освітнім процесом (як головна складова частина внутрішньошкільного управління) є система цілеспрямованих впливів керівника на педагогічний колектив і студентів шляхом науково обґрунтованого планування, організації та контролю діяльності [9].

Управління освітнім закладом – складний динамічний процес, що включає постановку цілей і завдань, вивчення та аналіз існуючого рівня

навчально-виховної роботи, пошук шляхів удосконалення системи роботи установи, ефективного використання засобів навчання та виховання, координацію зусиль всього педагогічного колективу.

Управління освітнім закладом – система планування, організації та керівництва діяльністю управління освітою. Розрізняють внутрішнє та зовнішнє управління освітньою установою – дві взаємозалежні сторони управління школою як соціальною організацією. Внутрішнє управління освітньою установою, чи внутрішньошкільне управління, – це управління, здійснюване суб'єктами, що є частиною шкільного співтовариства, що усередині управління освітою.

Внутрішньошкільне управління також сприймається як найважливіше і значуще, що робить найбільший внесок у загальне управління шкільною. Школа, як частина ширших освітніх систем (обласної, регіональної, національної) і суб'єкт цивільного права, водночас відчуває у собі безліч керівників впливів із боку органів структурі державної влади, місцевого самоврядування та управління освітою.

Управління закладом освіти – діяльність, спрямована на забезпечення функціонування та розвитку закладу освіти. Виконує цілу низку важливих функцій, серед яких діагностична, директивна, організаційна, мотиваційна, контрольна, прогностична.

Суб'єктами управління освітньою установою є керівництво (адміністрація) установи, робітничі та консультативні органи (ректорат, деканат), представницькі колегіальні органи (педагогічна рада, наукова рада), органи громадського самоврядування (опікунська рада, загальні збори трудового колективу, профспілкові комітети, рада молодих вчених та ін.).

Цілі управління освітою можуть бути представлені як забезпечення успішної реалізації тих цілей та завдань, які суспільство та держава ставлять перед системою освіти. Тому вони полягають у такому об'єднанні зусиль держави, суспільства, працівників системи освіти та педагогічної науки, які б сприяли їхньому напрямку на ефективне вирішення проблем цієї системи –

організаційних, змістовних, науково-методичних, фінансових, матеріальних та інших з метою забезпечення високоякісної підготовки підростаючих поколінь до життя та діяльності у цьому суспільстві.

Основна мета управління школою – створення умов для реалізації кожною дитиною права на здобуття освіти з урахуванням її нахилів та можливостей.

Зробимо аналіз розгляду вітчизняними науковцями поняття та визначення процесу управління в освіті. Науковці М. М. Поташник, А. М. Моїсєєв: «Галузь соціального управління – це управління в освіті, саме вона є складовою частиною соціального управління науки».

Автор Г. В. Єльнікова має своє визначення: «За своєю сутністю управління освітою є вплив, який має чіткий напрямок, різних за рівнем суб'єктів управління на всі ланки освіти. Метою даного впливу є гармонійний розвиток дітей».

Ю. В. Васильєв: «Управління в освіті – це управління процесами навчання та виховання нового покоління». Науковець М. М. Поташник вважає: «Управління представляє собою цілеспрямовану діяльність, що забезпечують оптимальне функціонування та постійний розвиток школи».

В. С. Лазарєв: «Шкільне управління є особлива діяльність, коли суб'єкт за допомоги засобів управління організовує сумісну діяльність учнів та інших учасників процесу навчання з метою освіти та розвитку школи».

Управління освітніх установ складається з правильного вибору цілей і завдань управління. Основною метою діяльності освітніх установ виступає виробництво та надання якісних освітніх послуг.

Однак в залежності від типу і виду освітньої установи, його доступного рівня якісного складу викладачів, рівня виховної роботи та мають місце й інші цілі, а відповідно і завдання діяльності освітніх установ. [5,с.48]

Управління освітньою установою здійснюється на основі єдиноначальності і самоврядування. Дані органи впроваджують свою діяльність на основі нормативно-правової бази, використання певних методів та

інструментів управління сучасний керівник освітнього закладу може використовувати різноманітні методи управління, серед них:

1. Економічні методи управління, засновані на соціально-економічних законах і закономірностях об'єктного світу.

2. Соціально-психологічні методи, засновані на формуванні і розвитку громадської думки щодо суспільно і індивідуально значущих моральних цінностей.

3. Організаційно-розпорядчі методи, засновані на правах і відповідальності людей на всіх рівнях і господарювання управління.

У даний час ефективний керівник використовує різноманітність в прийнятті методів управління. Необхідно відзначити, що керівник сучасного освітнього закладу виконує всі функції, які властиво менеджменту: планування, організація, контроль, прийняття рішень і коригування дій.

Можна виділити наступні групи управлінських рішень, що приймаються керівник того чи іншого закладу освіти, навіть незалежно від їх організаційно-правової бази див рис. 1.1.

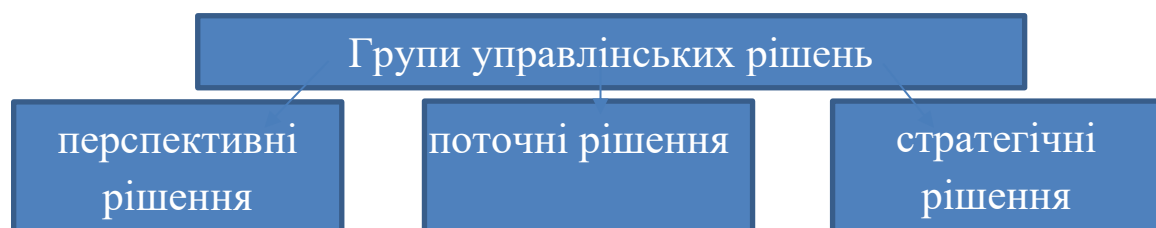


Рис. 1.1 Управлінські рішення

Однак керівник в управлінні стикається з масою проблем. У сучасному світі вимоги до освіти дуже складні і тому основна проблема у керівництва освітнього закладу полягає в нестачі молодих фахівців адміністративного напрямки.

Так, наприклад, всі заступники директора – вчителі досвідчені й з великим стажем роботи, традиційні погляди на управління і весь навчально-виховний процес, відповідно до старої загартування, на даному етапі розвитку суспільства не підходять.

Потрібні активні, освічені з урахуванням сучасності фахівці, це кращі студенти педагогічного університету, а вони в свою чергу не йдуть працювати до школи. Тут потрібно виділити проблему навчання педагогів, в університетах викладацький склад залишає бажати кращого, там викладають такі ж досвідчені педагоги, але їм складно перебудуватися на новий рівень викладання, який відповідає сучасній картині світу, ринковій економіці і новим технологіям освіти. [12]

Виділяється ще одна проблема в школі – це відсутність стабільності освітніх стандартів. Для керівників ВНЗ, зокрема існують проблеми в забезпеченні якісного професорсько-викладацького складу, можливостей формування джерел додаткових фінансових ресурсів та ін.

Для усунення негативних явищ в управлінні можна запропонувати використовувати наступні дії:

- Залучати позабюджетні кошти (спонсори, благодійники, платні освітні послуги).
- Витрачати позабюджетні кошти на вдосконалення матеріально-технічної бази гімназії, оновлення існуючого і придбання нового обладнання, наочних і навчальних посібників, меблів.
- Підвищувати інноваційну культуру вчителів.
- Підвищувати мотивацію співробітників.
- Повідомляти колективу мета і завдання нововведення, способи реалізації.
- Правильно організовувати і готувати будь-яке нововведення.

Таким чином, керівник будь-якого освітнього закладу повинен освоїти основи менеджерської майстерності. Це дозволить їм ефективно здійснювати свої управлінські функції.

Досягнення сучасних наук свідчать, що інтенсифікація освіти стає нагальною проблемою сучасного суспільства. Освітня установа як соціально-педагогічна система входить до складу соціального інституту освіти і, будучи його начальним етапом, розглядає проблеми розвитку дитини і вирішує питання соціалізації особистості.

Кількість людей, які потребують соціальної підтримки має стійку тенденцію до зростання, у зв'язку з чим поряд з реалізацією загальноосвітньої програми, дошкільні освітні установи беруть на себе додаткові функції, що забезпечують його розвиток в соціально-педагогічному плані.

Необхідність підвищення результативності роботи освітнього закладу обумовлена загальною соціальною ситуацією в країні, а також сучасним станом суспільства в умовах, що змінюються соціально-економічних умовах.

Зміни в змісті та організації діяльності освітніх установ, їх інноваційна спрямованість тісно пов'язані зі змінами в методологічній та технологічній підготовки керівників і педагогів. З моменту децентралізації системи управління освітою функція керівництва педагогічним колективом повністю перейшла до компетенції адміністрації освітнього закладу.

Директору передані повноваження в підборі і розстановці педагогічних і управлінських кадрів; вирішенні питань матеріального стимулювання; управлінні інноваційними процесами; створення умов для якісних змін в виховно-освітньої діяльності; функціонуванні установи в режимі розвитку. Це призводить до необхідності ускладнення завдань управління і науково-обґрунтованих методів їх вирішення [1; 3; 5; 12].

Таблиця 1.1 - Основні компоненти багатofункціональної системи управління освітньою установою

Учасники освітнього процесу	участь педагогів, батьків, громадськості в управлінні
Форми	(індивідуальні, парні, групові) залучення співробітників, батьків, зацікавленої громадськості до участі в управлінні
Типи	(централізований, децентралізований, партисипативний) управління центром розвитку дитини
Динаміка	мотивація педагогів, батьків, громадськості на участь в складі органу управління установою.

Ступінь участі педагогів, батьків і громадськості в управлінні освітньою установою різна, вона визначається ступенем складності делегованих завдань;

характером взаємодії між підлеглими, батьками та адміністрацією; регулярністю залучення учасників освітнього процесу до вирішення питань життєдіяльності освітньої установи.

Активна участь характеризується як усталений стиль, при якому робота органів самоврядування носить переважно регулярний характер. При партнерстві колегіальний стиль управління є нормою. Всі органи участі функціонують згідно розробленої системи, яка ні за яких умов не порушується.

При консультативному рівні участі педагоги самостійно вирішують проблеми тільки на своєму робочому місці. Середній рівень характеризується участю у виконанні функцій управління окремими структурними ланками.

При високому рівні обсяг делегованих функцій значно збільшується - співробітникам і батькам передається управління всіма важливими підсистемами в цілому. Існують різні організаційні форми залучення співробітників, батьків і зацікавленої громадськості до участі в управлінні освітньою установою [1; 2; 6; 10].

По-перше, форма участі може бути індивідуальною, парною і груповою. Індивідуальна участь передбачає розширення прав і відповідальності підлеглого на своєму робочому місці, роботу на довірі, коли педагогу передані функції самооцінки і самоконтролю своєї діяльності відповідно до прийнятих в колективі показників. Це стимулює ініціативу, підвищує ступінь особистої відповідальності за результати праці.

Однією з найпоширеніших парних форм участі педагогів в управлінні стало наставництво, навчання кадрів на робочому місці.

Наставниками-супервізорами призначають, як правило, найбільш досвідчених членів колективу. Труднощі наставництва полягають в сумісності професійних цінностей і позицій молодих і більш досвідчених педагогів.

Парні форми можуть успішно застосовуватися для контролю і оцінки праці колег при використанні так званого методу оцінки рівного рівним. Форма групової участі в управлінні – це якийсь орган, що складається з педагогів, інших працівників, батьків і громадськості, наділений повноваженнями в сфері

планування контролю діяльності установи, оцінки і винагороди кадрів за роботу.

Підставою для створення групи служить здатність і бажання її учасників успішніше вирішувати поставлені перед центром і перед ними завдання. Групи працюють або під керівництвом одного з членів адміністрації центру (як, наприклад, педагогічна рада, атестаційна комісія), або є, по суті, самоврядними. Колегіальні органи управління (групи) дуже різноманітні за тими функціями, які адміністрація передає в їх компетенцію.

Групи можуть бути тимчасовими і постійними; великими, наприклад, що об'єднують весь педагогічний колектив, і малими, до складу яких входить не більше трьох осіб, виборними і призначаються директором, що складаються тільки з одних педагогів або батьків і змішаними [8].

Залежно від ступеня участі педагогів, а також батьків вихованців в управлінні виділяються різні типи організаційних структур: централізовані, децентралізовані або «делегуючі» і партисипативні. Правильно створена організаційна структура служить потужним фактором розвитку колективу і поновлення його організаційної культури [7, с. 122]

Традиційно управління являє собою цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його в відповідне (якісно нове) стан, який задано ззовні.

При цьому будь-який заклад освіти є об'єктом управління і складною соціальною системою, яка є одночасно органічною частиною (підсистемою) системи освіти. Система освіти відноситься до складних соціальних систем, в якій використовується управління, засноване на прогнозуванні стану об'єкта управління в майбутньому.

У реальній практичній дійсності управління освітою завжди пов'язано з браком інформації, тобто з невизначеністю при прийнятті рішень. У зв'язку з цим в системі освіти використовується випереджаюче управління, яке реалізується як дискретний або безперервний потік рішень. При цьому необхідно пам'ятати, що випереджаюче управління пов'язане з помилками, які

важко виявити і усунути. Особливо це актуально в ситуаціях, коли глобальна або приватна цілі управління невідомі або розмиті, що характерно для системи освіти, то на практиці дуже важко, а іноді практично неможливо визначити рівень досягнення мети, зрозуміти правильно або неправильно вирішені завдання.

У системі освіти результати управління в більшості випадків важко вимірювальні, оскільки оцінюються непрямими, кваліметричними показниками, які дуже складно і проблематично співвідносити з метою і ступенем її досягнення. В системі освіти суб'єкт управління практично завжди діє на рівні інтуїції, здорового глузду і власного досвіду, а результати управління і його якість можна оцінити тільки в майбутньому.

Діяльність з управління включає в себе сукупність обов'язкових елементів, безпосередньо пов'язаних з етапами прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2 - Етапи управління

1	Аналітичний етап	відбувається аналіз проблеми, і виявляються можливі шляхи її рішення
2	Постановки мети і завдань	відбувається визначення пріоритетів діяльності
3	Прийняття управлінського рішення	визначається технологія і алгоритм вирішення завдань, встановлюються кінцевий і проміжні результати
4	Виконання рішення	відбувається конкретна діяльність з реалізації управлінського рішення
5	Рефлексії й оцінки результатів	проводиться аналіз результатів діяльності з точки зору відповідності отриманих результатів поставленої мети, і сам цей етап передувє наступному аналітичного етапу і нового циклу

Таким чином, представлений перелік етапів управління за Бех І.Д. показує доцільність структурного забезпечення цих етапів управлінської діяльності при проектуванні структури управління освітньої установи. [1, с. 249].

При цьому необхідно врахувати той факт, що управлінські рішення багато в чому залежать і від характеру прийнятих рішень, тобто в структурі управління освітою кожен підрозділ має свої специфічні особливості та межу своєї компетенції щодо прийняття рішень.

Стрімке входження в повсякденну діяльність освітніх установ інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) призвело до появи двох напрямків розвитку інформатизації освітніх установ:

- системи обробки даних (СОД), що забезпечують операційну обробку даних;
- системи підтримки прийняття рішень (СППР), які забезпечують цілісний аналіз даних.

Системи обробки даних (СОД) вже перестали бути новинкою для системи освіти, оскільки в більшості освітніх установ вже давно реалізовано інформаційні системи, що забезпечують операційну обробку даних. Це обумовлено тим, що початковий етап інформатизації передбачає в першу чергу організацію процесів збору, зберігання та оперативного опрацювання поточної інформації, на що і націлені СОД.

Крім того, СППР є похідними від СОД, оскільки для того щоб мати можливість аналізувати дані їх необхідно збирати, передати, обробити відповідним чином і зберегти. Для цих цілей і потрібні СОД.

Слід можна констатувати, що в системі освіти до сих пір відсутні стандарти і єдиний підхід до інформатизації, що часто ускладнює вирішення проблем інформатизації освіти, яке можливе лише в разі інтеграції фінансового, наукового, навчально-методичного та організаційного потенціалу освітніх установ, що є невід'ємною частиною системи управління освітою.

У сучасній педагогічній науці відомо велику кількість підходів до управління якістю в освітніх установах, до яких можна віднести:

1. системологічний або функціонально-системологічний підхід до управління якістю освіти.
2. Системний підхід до вирішення проблем управління якістю освіти.
3. Концепція дуального управління якістю вищої освіти.

4. Розгляд структури педагогічного процесу як єдність виховання (потреби і мотиви), навчання (соціалізація) і розвитку (вдосконалення здібностей). Ця структура і є підставою для підходу до управління якістю в освітньому закладі [6].

5. Управління якістю в освітньому закладі як комплексний і цілеспрямований вплив, як на педагогічний процес в цілому, так і на його основні елементи. При цьому освітній заклад розглядається як модель складної соціальної системи, що інтегрує інфраструктурні, кадрові, навчально-методичні, наукові, організаційні та інші ресурси [7].

При вирішенні проблем управління освітніми установами необхідно розглядати їх як складний соціальний інститут і відповідно, використовувати підходи теорії соціального управління, які є загальними і обов'язковими для реалізації управління в соціальній сфері.

Особливо відзначимо, що розуміючи під керуванням вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, ми маємо на увазі оптимізацію процесів управління при цілеспрямованому переході соціальної системи з одного стану в інший.

У сучасній теорії управління соціальними систем виділяються такі підходи до організації управління процесами, в тому числі і управління якістю освіти:

- виділення шкіл в управлінні;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- програмно-цільовий підхід;
- ситуаційний підхід;
- тотальне управління якістю (Total Quality Management - TQM) »[1, с 256].

Усебічний аналіз представлених підходів управління якістю в освітніх установах дозволяє нам констатувати, що «найбільш прийнятним і таким, що відповідає вимогам сучасної педагогічної практики є системний підхід [1].

На відміну від процесного підходу, системний підхід заснований на взаємозв'язку і взаємозалежності всіх підсистем освітнього закладу, а також його залежності від навколишнього середовища.

Теорія соціального управління дозволяє розглядати навчальний заклад як єдність його підсистем, які в свою чергу органічно пов'язані з навколишнім середовищем. Саме системний підхід до управління освітньою установою забезпечує інтеграцію переваг всіх підходів до організації управління, які реалізовувалися в теорії і практиці управління освітніми системами в різні історичні періоди.

У педагогічній практиці системний підхід трактується як своєрідний спосіб мислення по відношенню до освітньої установи і керування нею [8, 9, 10].

При цьому найбільше значення надається цілісності і відбувається орієнтація суб'єкта управління на оптимізацію об'єкта управління – педагогічний процес і його характеристики. Освітня установа як система представлена у вигляді цілісності, яка складається з підсистем, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики системи.

Отже, оптимізацію системи можна розглядати як оптимізацію складових її підсистем. Системний підхід до управління дозволяє розглядати навчальний заклад як відкриту систему або як сукупність органічно пов'язаних і взаємодоповнюючих підсистем, які в сукупності утворюють цілісність, яка має власні якості, що відрізняються від якостей окремих його підсистем. Якщо уявити освітній заклад у вигляді моделі, то на вході модель отримує інформацію, капітал, людські та матеріально-технічні ресурси з навколишнього середовища.

У процесі діяльності освітня установа переробляє ці компоненти, перетворюючи їх в продукцію або освітні послуги, які представляють собою виходи системи, що видаються в навколишнє середовище.

В освіті в якості підсистем найчастіше виділяють наступні елементи: цілі, завдання, стратегію, структуру, ресурси, технологію і кадри. При цьому в якості

системоутворюючого (інтегруючого) фактора в системі освіти виступають цілі [11, 12, 13].

З позицій управління якістю в освітній установі теорія оптимізації навчально-виховного процесу Ю.К. Бабанського, заснована на системному підході, виходить з того, що «педагогічний процес став настільки багатофакторним і багатоплановим, що приватними, автономними заходами неможливо істотно підвищити його якість» [14].

Теорія оптимізації освітнього процесу втілює в життя більшість ідей і положень, що відносяться до різних підходів теорії управління складними соціальними системами, основними з яких є наступні положення:

- ефективність (якість) навчання і виховання можна досягти при реалізації стратегії оптимізації самого освітнього процесу і його елементів;
- стратегія оптимізації освітнього процесу здійснюється за певними педагогічно орієнтованим критеріям (облік конкретних умов навчання і виховання, рівень реальних навчальних можливостей учнів, оптимальні норми часу);
- оптимізація освітнього процесу можлива при управлінні ним як цілісною єдністю навчання і викладання, системою закономірностей, принципів, змісту, форм і методів, внутрішніх і зовнішніх умов навчання та ін. [14].

Грунтуючись на тому, що освітня установа є складну соціальну систему можна виділити його основні властивості:

- «цілеспрямованості (цілі в області якості);
- складності (безліч структурних підрозділів і складність їх взаємозв'язку);
- подільності (освітня, науково-дослідна, навчально-методична, господарська діяльність);
- цілісності (спрямованість дій структурних підрозділів підпорядкована єдиним цілям);
- різноманіття елементів і відмінності їх природи (різні види діяльності мають свою функціональну специфічність і автономність);

– структурності (взаємозалежність і взаємозв'язок між підрозділами згідно ієрархічних рівнях) »[1, с. 265].

Виходячи з цього, при розробці та впровадженні системи управління якістю освіти в освітній установі необхідно:

- реалізувати системний підхід;
- врахувати внутрішній потенціал освітнього закладу;
- оптимізувати функціонування і розвиток освітньої установи;
- удосконалити організаційну структуру управління;
- забезпечити комплексне застосування різноманітних підходів до управління системами;
- врахувати закономірності і принципи теорії соціального управління в системі освіти;
- проєктувати не тільки оптимальне функціонування закладу освіти, а й його розвиток. Особливо відзначимо, що управління якістю освіти через управління якістю структурних компонентів (підсистем) освітнього процесу має великі перспективи розвитку.

У цьому напрямку можна рекомендувати наступні основні стратегії:

- визначення провідних компонентів освітнього процесу, які безпосередньо впливають на формування знань, умінь і навичок особистості, а також регулювання якості цих компонентів;
- виділення структурних елементів освітнього процесу і забезпечення їх якості;
- зміна стратегії й тактики освітнього процесу;
- впровадження і використання ІКТ в управлінні. [18]

Здійснення управління якістю освіти є складним, багатофункціональним завданням, яке вирішується одночасно на декількох рівнях (загальнодержавному, міжгалузевому, відомчому, регіональному, рівні освітньої установи), з урахуванням адекватної зміни у кількох галузях (організаційного, структурного, змістовного, кадрового, методичного).

У теорії японського менеджменту підхід до концепції загального управління якістю базується на досягненні чотирьох рівнів якості:

- 1) відповідність стандарту;
- 2) відповідність використанню;
- 3) відповідність потребам ринку;
- 4) відповідність прихованим потребам.

Розглянемо, як інтерпретується поняття «управління якістю» в роботах різних авторів стосовно освітнього процесу. Під управлінням якістю С. Ю. Трапідин розуміє цілеспрямовану, комплексну і скоординовану діяльність керівного складу, викладачів і учнів по реалізації впливу на освітній процес з метою досягнення його цілей.

В останні роки проблема якості освіти набула надзвичайної актуальності. Серйозний вплив на актуалізацію якості освіти як сучасну соціально-педагогічну проблему надає зростаюча інтелектуалізація виробництва, поява ринку освітніх послуг, розвиток інформаційних технологій.

У сучасному розумінні якість освіти – це не тільки відповідність знань учнів державним стандартам, а й успішне функціонування самого навчального закладу, а також діяльність кожного педагога і адміністратора в напрямку забезпечення якості освітніх послуг.

Надзвичайна актуалізація проблеми якості освіти пов'язана також з розвитком в останні десятиліття так званої «філософії загальної якості». У рамках цієї філософії відбувається переосмислення традиційного поняття якості як ступеня відповідності якому-небудь стандарту, в нашому випадку освітньому, тобто в якій мірі споживачі задоволені наданими освітніми послугами. [50]

Результативність навчальної діяльності учнів є тільки частиною повної інформації про індивідуальні особливості учня. Не менш важливе місце займає психометрична інформація, яка здійснюється за допомогою психологічного тестування.

Психологічне тестування допомагає простежити траєкторію зміни інтелектуального розвитку учня за кілька років. Визначивши рівень інтелектуального розвитку школяра, можна в якійсь мірі прогнозувати те, які

будуть його успіхи в навчанні, чітко побачити динаміку зміни особистісних характеристик учня, проаналізувати відповідність досягнення запланованих результатів, тобто визначити яка якість зроблених психолого-педагогічних заходів, інакше кажучи, якість освіти. Тим часом в області управління якістю освіти у вищій школі зберігається ряд протиріч, як-от: [44]

- між потребою суспільства в людях, які, отримавши освіту високої якості, вміють самостійно думати і вирішувати різноманітні проблеми, володіють критичним і творчим мисленням, і недостатньою розробленістю змісту і технологій освіти, що дозволяють підготувати таких випускників;
- між досягненнями педагогічної науки в області підвищення якості навчання і їх реалізацією в педагогічній практиці;
- між визнанням педагогічної наукою необхідності змін в процесі навчання, що дозволяють підвищити його якість, і переважанням традиційних підходів в практиці навчання;
- між базовою підготовкою педагогів, яка обмежується найчастіше освоєнням традиційних методик навчання, і потребою сучасної школи в педагога, здатному працювати в інноваційному режимі, забезпечуючи високу якість навчання.

У сучасній школі головним завданням педагогів є всебічне сприяння становленню і розвитку людської індивідуальності. Для виконання даного завдання школі необхідний учитель - професіонал, здатний з урахуванням мінливих соціально-економічних умов і загальної ситуації в системі освіти вибирати найкращі варіанти педагогічного процесу, прораховувати їх результати.

Система роботи в рамках управління якістю освіти в середовищі педагогів спрямована на вирішення наступних завдань:

1. Розробку схеми роботи з вчителями по організації діагностик результатів навченості учнів.
2. Навчання педагогів методиці проведення діагностик учнів.
3. Удосконалення навичок самоаналізу діяльності вчителя.

4. Формування вміння будувати навчально-виховний процес на основі діагностики фактичного рівня засвоєння учнями змісту освіти.

5. Розробку додаткових критеріїв діагностики учнів, пов'язаних з пізнавальними вміннями і творчими здібностями. Важливість забезпечення якості освіти отримує все більш широке визнання, адже з питання про те, що ж означає ця концепція на практиці, думки розходяться [21,с.35].

Проте, в основі більшості спроб дати характеристику якості освіти лежать два принципи [3].

1. Одним з показників якості систем освіти є ступінь забезпечення когнітивного розвитку дитини (що традиційно оцінюється в багатьох країнах);

2. В основі роль освіти в справі просування спільних цінностей та забезпечення творчого та емоційного розвитку [4] (ступінь досягнень цих цілей оцінити набагато складніше).

Критерій хорошої освітньої системи (її високої якості) – це міра, в якій найменш забезпечені члени суспільства мають можливість досягти успіху. І тому сучасна освіта повинна бути переорієнтовано від «психологічної» до особистісної парадигми, вона має стати засобом для досягнення безпечного комфортного існування особистості в нестабільному і динамічному світі, сприяти її саморозвитку.

У світлі цього якість «освіти – Результати» є сукупність якостей особистості, які формуються через категорії культури особистості, соціально-громадянської зрілості, рівня знань, умінь, творчих здібностей.

Що стосується якості «освіти – процесу», то воно поєднує в собі властивості освітнього процесу, організованого в тій чи іншій освітній системі, що обумовлюють його пристосованість до реалізації соціальних цілей щодо формування особистості.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити наступний висновок: управління якістю освітнього процесу в школі як цілісна багаторівнева система спирається на наступні принципи: поєднання централізації і децентралізації;

єдність єдиноначальності і кінцівки в управлінні; забезпечення повноти та об'єктивності інформації про хід освітнього процесу.

У системі управління якістю освітнього процесу школи важливі функції виконують оптимізаційні моделі та технології педагогічного моніторингу та ресурсного забезпечення. Оптимізація управління якістю освітнього процесу в школі стане можливою, якщо виявлені основні протиріччя, зовнішні і внутрішні чинники і соціально-педагогічні напрямки розвитку і функціонування системи професійної освіти.

Управління якістю освітнього процесу в школі будується на основі системного, особистісно-діяльнісного, управлінсько-технологічного та ситуаційного підходів.

Таким чином, сучасний етап розвитку освіти характеризується інтеграцією освіти в світовий освітній простір, тому застосування різних стратегій і підходів до оптимізації управління освітніми установами необхідно проводити з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасних досягнень педагогічної науки.

1.2 Специфіка освітніх реформ, їх вплив на систему управління закладами освіти

У даний час термін «реформа» настільки увійшов в наше життя, що став широко вживаним і застосовується у всіх сферах. Етимологічно це слово походить від латинського *reformare* - перетворювати і означає перетворення, зміна, перевлаштування.

Під реформою освіти ми розуміємо «комплекс заходів (законодавчо-правових, управлінсько-фінансових, кадрових, організаційних), спрямованих на зміну системи (підсистеми, щаблів) освіти, її цілей, змісту, структури, механізмів функціонування з метою вдосконалення та підвищення якості» [39, с. 221].

В якості синонімів до терміну «реформа» в науковій літературі широко використовуються терміни «модернізація», «трансформація», «реорганізація», «перебудова», «перетворення» і ін. З одного боку вищеназвані терміни близькі за значенням, проте не можна не заперечувати, що їм властиві деякі відтінки.

М.Ф.Арсент'єва в дослідженні, присвяченому реформуванню шкільної освіти в нових землях Німеччини (90-і рр. XX століття), розводить два поняття «реформа» і «трансформація». На її думку, реформа – це процес, що охоплює значні часові рамки, що характеризується широким розмахом дій і спрямований на докорінні зміни освітньої системи або її окремих ступенів.[19]

Трансформація може виступати як процес і результат реорганізації освітньої системи, займає менші тимчасові рамки і тісно пов'язана з певною підсистемою, рівнем освіти (наприклад, трансформація системи управління). Трансформація на відміну від реформи не зачіпає глибинних основ системи, а лише видозмінює її і є скоріше синонімом слова «перетворення» [4, с. 7-8].

Більшість фахівців дотримуються точки зору, що поняття «модернізація» більшою мірою передбачає вдосконалення, поступовий спокійний, плавний рух вперед з опорою на кращі з наявних традицій.

У даний час термін «реформа освіти» в Україні не дуже популярний і майже не використовується в офіційному лексиконі. Від нього реформатори «нової хвилі» рішуче відмовилися. В останні роки в українській громадській думці спостерігається психологічне відторгнення терміна «реформа освіти». Можливо, невдача ряду соціально-економічних реформ останнього десятиліття позначаються на ставленні людей до трансформаційних процесів.

Модернізація освіти – комплексна система заходів довгострокового, середньострокового та оперативного характеру щодо вдосконалення системи освіти (структури, принципів її організації та управління, інституційного середовища) з метою оновлення, більшої доступності й кращої якості освітніх послуг, підвищення ефективності діяльності освітніх установ, удосконалення управління системою освіти.

Поняття «трансформація» найчастіше використовується у вигляді терміна «трансформаційні процеси в освіті», під яким розуміється процес реорганізації окремих ланок освітньої системи.

Таким чином, реформа пов'язана зі зміною корінних основ функціонування системи освіти або її окремих ланок, а модернізація з оновленням, удосконаленням, впорядкуванням.

Освітні реформи спрямовані на усунення невідповідності освітніх систем потребам суспільства і економіки, їх коригування, модернізацію, перебудову. Слід зазначити, що найчастіше епіцентром освітніх реформ є школа, її структура і зміст освіти (навчальні плани, програми, сітка годин).

На етапі становлення освітніх систем мають місце інституційні реформи, в ході яких «конструюються» окремі ланки або ступені освітньої системи. Коли ці ланки створені, і контури майбутньої системи окреслені, настає черга системних реформ, які в разі успішного проведення дають потужний поштовх розвитку освіти в країні.

Ці реформи надають системі освіти завершеного вигляду, вибудовуючи її відповідно до вимог, що пред'являються до неї на даному етапі розвитку суспільства. Часто за системною реформою слідують реформи другого ешелону, спрямовані на шліфування і вдосконалення освітніх ступенів і підсистем, налагодження механізму їх функціонування.

Системні реформи можуть не досягати своїх цілей. У цьому випадку заявлені, але не досягнуті цілі будуть вирішуватися в ході наступної освітньої реформи. [34]

В останні десятиліття реформування освіти прийняло глобальні масштаби – світ захлеснула «епідемія реформ». Реформи освіти не стартують з чистого аркуша: в кожній країні своя історія проведення освітніх реформ, недооцінка уроків яких може набути серйозних наслідків. Соціально-економічні та політичні перетворення в будь-якій країні завжди супроводжуються серйозним переглядом освітньої політики та змінами в організації й діяльності всіх ланок освітньої системи.

Реформування освіти в сучасному світі розвивається в умовах напруженого протистояння традицій та інновацій. Освітні реформи багатоаспектний (структурна перебудова ланок освіти, модернізація змісту освіти, освітніх підсистем). Хоча спрямованість реформ, їх пріоритети, способи проведення визначаються конкретними умовами тієї чи іншої країни, існує інваріантні аспекти реформ, що відображають комплекс загальних завдань, що стоять перед національними системами освіти.

Реформи освіти стали ознакою функціонування сектору, починаючи з проголошення незалежності країни. Перша хвиля реформ була пов'язана з формуванням нової демократично-базованої системи освіти, деідеологізацією змісту освіти, надання йому національного характеру. Закони України («Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту» та ін.), прийняті у той час, заклали фундамент для розбудови нової системи освіти.

На початку нового тисячоліття в умовах глобалізації перед країною й освітою постали нові виклики, які потребували нових реформ. «Національна доктрина розвитку освіти в Україні у XXI столітті» окреслила стратегічні напрями її розвитку під гаслом «Рівний доступ до якісної освіти», розпочався процес стандартизації змісту шляхом впровадження державних стандартів, стартував процес переходу школи на 12-річний термін навчання [6].

Успіх реформи визначається участю і координацією дій всіх зацікавлених осіб (розробники реформ, керівники відомств, вчені, педагогічне співтовариство, батьки, учнівська молодь, громадськість) [15, с. 67-73].

У даний час в Європі проводиться найбільша структурна реформа вищої школи, що отримала назву Болонський процес (Болонські реформи), ініційована в кінці 90-х рр. XX століття. Болонський процес має свою передісторію. Він зароджувався в надрах європейської системи вищої освіти протягом десятиліть. У європейській вищій школі вже давно склалися цикли (бакалаврат і магістратура), розвивалася академічна мобільність студентів і викладачів, застосовувалися академічні кредити різних типів. Потужний стимул до формування єдиного європейського простору вищої освіти надали

інтеграційні процеси в Європі, створення єдиного політичного, економічного, соціо-культурного простору, введення в дію Шенгенської угоди і єдиної європейської валюти.

Усі фахівці однастайні в думці, що точкою відліку став 1988 рік, коли в Болоньї зібралися ректори європейських університетів для святкування 900-річчя найстарішого університету в Європі. У прийнятому ними документі «Велика хартія університетів» було підкреслено зростання ролі університету в прийдешньому третьому тисячолітті, визначені фундаментальні принципи діяльності університету – автономність, єдність викладання і наукових досліджень. Велика хартія закликала європейські університети підтримувати взаємний обмін інформацією і документацією, реалізовувати спільні проекти, заохочувати мобільність викладачів і студентів; виробляти загальну політику установи еквівалентних ступенів з подібним статусом; здійснювати прозорий контроль знань [5, с.2].

Наступним кроком до Болонського процесу стало підписання 43 європейськими країнами Лісабонської конвенції «Про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні» (1997). Спираючись на положення Великої хартії, Конвенція визнала велике розмаїття систем освіти в європейському регіоні, що відображають культурне, соціальне, політичне, філософське, релігійне і економічна розмаїтість і розширила права університетів в питаннях визнання зарубіжних дипломів і кваліфікацій.

У Лісабонської конвенції замість понять «нострифікація» і «еквівалентність» був використаний єдиний термін «визнання». В основу зіставлення дипломів про вищу освіту було покладено не виявлення близькості або відмінностей в навчальних планах порівнюваних освітніх програм, а порівняння всієї сукупності знань заявника з точки зору його готовності продовжувати навчання на новому, більш високому рівні [117]. Згідно з домовленостями було створено постійно діючий Комітет з визнанням кваліфікацій вищої освіти в європейському регіоні. Як механізм реалізації Конвенції були затверджені створені в 1994 році під егідою Ради Європи та

ЮНЕСКО мережі національних інформаційних центрів ENIC (European Network of National Information Centres on Academic Mobility and Recognition). Лісабонська конвенція постійно розвивалася: на додаток до неї були прийняті дві Рекомендації – Керівництво по аспектам визнання, Кодекс професійної практики з надання міжнаціональної освіти, спільний статут ENIC / NARIC. Завдяки Конвенції, процес інтеграції в сфері освіти перейшов в область формування спільного європейського освітнього простору.

Початок Болонському процесу поклала спільна декларація «Про гармонізацію архітектури європейської вищої освіти», підписана Великобританією, Німеччиною, Францією та Італією 25 травня 1998 року в Сорбонні. Багатьма фахівцями відзначається, що вдало знайдене вираз «гармонізація архітектури» в значній мірі дозволило зняти можливі заперечення щодо таких термінів як «уніфікація» і «стандартизація» і зайвий раз вказувало на зовнішній, структурний характер майбутніх змін.

Головним принципом Болонського процесу, який стосується середньої школи – це забезпечення наступності в системі «початкова школа – середня школа – вища школа» за рахунок запровадження інноваційних технологій навчання.

За списком зарубіжної автентичної літератури, рекомендованої МОН України для здійснення навчально-виховного процесу в загальноосвітніх школах, випущені й надійшли до шкіл підручники, методичні посібники для вчителів і відеокасети – матеріали, варті уваги, але за змістом вони не відповідають навчальним програмам.

Болонський процес в середній школі закладено в першу чергу у введенні незалежного тестування всіх школярів старших класів, спрощенні системи рівнів випускників, впровадженні єдиної системи оцінювання, створенні Національної групи промоутерів, які мають мету та завдання – регулювання Болонського процесу в Україні.

Таким чином, була сформульована основна мета перетворень – побудова єдиної стандартизованої системи навчання в європейських країнах до 2010 року

на основі гармонізації національних освітніх систем вищої освіти, що дозволить підвищити зайнятість і мобільність громадян країн-учасниць і зробити систему загальноєвропейської освіти більш привабливою для студентів і викладачів з інших країн.

У Сорбонській Декларації були прописані механізми реалізації єдності простору вищої освіти в Європі: прийняття системи порівнянних ступенів освіти; введення дворівневої системи навчання-"додипломної" (undergraduate) і "післядипломної" (postgraduate); введення системи академічних кредитів, їх взаємовизнання і накопичення; сприяння мобільності студентів і викладачів; введення системи безперервної освіти [123]. 19 червня 1999 року в Болоньї представники 29 країн Європи підписали Болонську Декларацію, яка і поклала початок власне Болонського процесу.

Оновлення змісту і методів навчання породжує необхідність вдосконалення педагогічних і управлінських кадрів. Відповідь на цей виклик – формування національної системи вчительського зростання і реалізація комплексної програми підвищення професійного рівня педагогічних працівників загальноосвітніх організацій.

Однак це супроводжується цілою низкою ризиків, одним з яких є архаїчність сформованої моделі педагогічної освіти і системи «входу в професію».

Іншим серйозним ризиком залишається зниження темпу поновлення вчительського корпусу. Аналіз вікової структури вчительського корпусу показав, що в 86% шкіл переважають вчителі у віці 30-50 років, ще в 10% - вчителі старше 50 років і тільки в 2% шкіл більшу частину педагогічного колективу складають вчителі молодших 30 років. В цілому ж спостерігається збереження частки педагогічних працівників пенсійного віку, при зниженні частки «молодих фахівців» у віці від 25 до 29 років

Місія опорних шкіл полягає в тому, щоб зробити якісну освіту доступною для всіх дітей, незалежно від місця їх проживання і фізичних можливостей. Серед цілей – оптимізація витрат на утримання шкіл і забезпечення

профільності освіти в старших класах. Для цього в районах формуються освітні округи, в які входять декілька близько розташованих навчальних закладів. З усіх шкіл округу одна, найбільш перспективна і зручно розташована, стає опорною, а решта – її філіями. В опорній школі концентруються фінансові, матеріально-технічні та кадрові ресурси освітнього округу. [44]

Філії – це початкові школи, після закінчення яких діти продовжують освіту в опорній школі. Опорні школи створюються, в основному, в сільській місцевості, хоча їх відкриття можливе і в містах. Засновниками і головними керуючими суб'єктами опорних шкіл виступають місцеві ради.

Модель управління «демократичний ватажок» найбільшою мірою відповідає цілям ефективного впровадження реформ, що стосуються змісту освіти. В рамках цієї моделі директор може враховувати інтереси всіх учасників освітнього процесу, намагаючись сприяти розвитку їх лідерських якостей.

Діяльність «демократичного ватажка» підпорядкована певної концепції і таким чином досягається «холістичний ефект». Однак серед сучасних керівників українських шкіл мало директорів, здатних постійно слідувати цій моделі: тут позначається склалася конфігурація відносин, яка вимагає від них гнучкості.

Директор, діючий всередині школи в рамках однієї з демократичних моделей, може досить жорстко і авторитарно вирішувати питання із зовнішніми партнерами, і тим самим захищати школу від впливу несприятливих зовнішніх факторів і тиску.

Нам видається продуктивним в подальших дослідженнях враховувати концептуальне розрізнення режимів використання різних стилів управління, яке запропонував А. Роу, а саме: домінуючий, запасний і унікаючий [89].

Істотна частина керівників шкіл слід адаптивним паттернам поведінки – перш за все тому, що директор не бачить школу як освітню організацію, для нього це господарський комплекс, який необхідно підтримувати в певному стані, для того щоб вчителі здійснювали навчання.

У цьому випадку, мова взагалі не йде про «освітнє лідерство», оскільки директор фокусується на питаннях господарства та адміністрування. Прийнята система оцінювання ефективності роботи директора на основі фінансових, господарських та інших не відносяться до змісту освіти показників не мотивує керівника підвищувати ступінь суб'єктності в своїй діяльності («ватажки»).

Тільки в рамках моделей з високим ступенем суб'єктності можна було б поставити освітні цілі, досягнення яких, як правило, не піддається будь-якій параметризованій оцінці. Важливою властивістю представленої типології є те, що вона, віддаючи належне ролі директора в формуванні моделі управління, характеризує мережу відносин в цілому.

Ця мережа виходить за межі школи і включає як органи управління освітою, так і організації та спільноти, пов'язані з освітнім процесом і функціонуванням школи. Перехід до проєктної моделі вимагає створення відповідних організаційної та комунікаційної структур, розуміння соціальної природи сучасних проєктів, і їх комплексності як характеристик об'єкта управління; рольового сприйняття діяльності управлінського і проєктного складу педагогів; обліку швидко мінливого змісту діяльності; різноманітності цільових призначень робіт і відповідного персоналу; високою інтеграції взаємопов'язаних робіт і ресурсів.

В останні роки в управлінні школами проєктування стало найбільш ефективним управлінським інструментом. На початку 2000 рр. з'явилися нові роботи, що пропонують більш приватні рішення з питань управління освітніми установами, ідеї яких використовуються в шкільній практиці для вдосконалення управлінських процесів.

О.А. Любченко і С.І. Короповою запропонована «4-рівнева структурно-функціональна модель» управління, яка враховує «результат в досягненні мети освітнього процесу» і «дозволяє забезпечити не тільки довгострокове (відповідне освітньому циклу), а й оперативне управління педагогічною системою школи» [39]

Організаційно-педагогічна модель процесу перекладу освітньої системи освітнього закладу в режим самоорганізації розроблена М.М. Давидовою. Модель пропонує особливий управлінський алгоритм змін до роботи школи на основі базового управлінського циклу з використанням синергетичних принципів. При цьому автор відзначає, що «за рахунок дії нелінійних зв'язків виникають процеси ко-еволюції, що відрізняються тим, що загальний темп розвитку ОУ стає вище темпів розвитку його складових частин»

І.К. Гевліч, А.А. Захаров і І.М. Ткаченко розробили систему управління розвитком освітнього закладу (СУР ОУ) на основі циклу Едварда Демінга, моделі досконалості EFQM і японської премії якості.

СУР ОУ передбачає співвіднесення досягаються школою результатів з витраченими ресурсами. У педагогічній науці є й інші розробки, що заслуговують на увагу з боку керівників шкіл, вирішальні завдання підвищення ефективності управлінської діяльності, – наприклад модель управління школою на основі «управління знаннями», запропонована А.І. Жиліною, модель управління освітнім закладом на основі моделей мережевого планування і управління, створена Н.Ю. Молочкіной та ін.

У науці активно створюються моделі переважно «локального» характеру, що забезпечують управління окремими процесами в освітній установі: інноваційною діяльністю, якістю освіти, соціальним партнерством, інформатизацією освітнього процесу та ін.

Побудова або зміна будь-якої моделі управління організацією починається з визначення (коригування) цілей. Не є винятком в цьому відношенні і моделювання управління школою. У цьому контексті велике значення науково обґрунтованої, коректної та адекватної обставинам постановки мети. З цього питання в науці існують різні позиції.

Наприклад, А.А. Коростельов пропонує вибудовувати «піраміду цілей» освітньої установи на основі класифікації цілей в шести «порядки», серед яких: мета-місія, довгострокові, стратегічні, тактичні, оперативні і персональні цілі. Пропонована стратиграфічна побудова сукупності цілей школи, на думку

автора, дозволяє точніше визначити рамки роботи установи. Цілі і завдання школи, сформульовані конкретної, пооперационной формі, орієнтують дії всього педагогічного колективу і кожного вчителя на досягнення реального результату. [59]

При постановці цілей управління школою особливе значення в умовах зростаючої відкритості освітньої системи надається обліку не тільки комплексу управлінських і педагогічних характеристик, але і освітніх (соціальних) запитів населення (учнів, батьків, місцевої громади, бізнес-структур та ін.). Механізмом узгодження цих запитів з внутрішньогалузевими завданнями можуть бути процедури, визначені принципами державно-громадського управління освітою.

Проектування моделі управління в умовах реалізації соціального партнерства для конкретного освітнього закладу враховує особливості освітнього закладу, запити учнів, батьків, соціальних партнерів, суспільства і держави та будується на порівнянні планованої моделі управління з існуючою в школі.

При моделюванні управління школою важливим є привнесення в модель інноваційної складової, яка розглядається як важлива засіб управління розвитком і умова стійкого розвитку школи.

Аналіз кращих шкільних практик показує, що інноваційна діяльність освітніх установ є засобом підвищення ефективності управління і невід'ємним елементом моделі управління школою в зовнішніх умовах. При визначенні змістовних характеристик моделі управління школою також представляється необхідним їх позиціонування в логіці концепції «розподіленого» або «розділеного» лідерства, запропонованої в 1990-х рр. (Д. Бредфорд, А. Коен та ін.).

Ідеї «розподіленого» лідерства можуть зробити безпосередній і позитивний вплив на формування нової (зміна існуючої) моделі управління школою для додання їй інноваційного характеру, що забезпечує високу ефективність, керуючої і керованої підсистеми.

У логіці названої концепції в школі може працювати безліч проектних груп, які не мають постійних («формальних») лідерів, ролі яких на різних етапах виконують різні, не обов'язково займають управлінські позиції, співробітники, які найкращим чином підходять для виконання відповідної роботи. Разом з тим очевидно, що «розподілене» лідерство не завжди може забезпечувати високу результативність. Дане обмеження стосується насамперед реалізації шкільних проєктів в областях з високим ступенем нормативного регулювання. [15]

Модель управління школою, при якій поєднуються сильна керуюча підсистема і проектні групи з різної тематики, представляється найбільш ефективною для вирішення різноманітних завдань, що стоять перед сучасною школою, і є більш стійкою по відношенню до різноспрямованих зовнішніх впливів.

Спираючись на зазначені особливості сучасного етапу розвитку української шкільної освіти та існуючі наукові концепції й теорії, можна сформулювати загальні вимоги до моделі управління школою в мінливих зовнішніх умовах – при проєктуванні моделі необхідно враховувати потребу в забезпеченні її стійкості по відношенню до зовнішніх змін (змін державної освітньої політики, соціально-економічних криз тощо) і до потенційно можливих внутрішніх трансформацій школи (реорганізація, зміна керівника та ін.), зокрема:

- в якості основи при моделюванні доцільно використовувати концепцію «розподіленого» або «розділяється» лідерства;
- зміни управління в школі повинні зачіпати процедури цілепокладання при прийнятті рішень, ресурсне забезпечення рішень і «післядія» по їх реалізації;
- змістовно модель повинна включати в себе кілька взаємопов'язаних структур, які забезпечують управління школою за укрупненими напрямками: освітній процес, кадрову політику, фінансове та матеріально-технічне забезпечення, зовнішня взаємодія і соціальне партнерство;

- модель повинна передбачати можливість створення і функціонування інноваційної системи школи, що зачіпає всі укрупнені напрямки управління школою і відповідної актуальним умовам інноваційної інфраструктури української системи освіти;

- модель повинна передбачати підвищення громадської складової в управлінні школою на принципах державно-громадського управління освітою для забезпечення ефективності управління. [47]

Пропоновані загальні вимоги до моделі управління школою в зовнішніх умовах, що забезпечують стале функціонування і розвиток школи, оскільки проходження їм формує всі необхідні передумови для високої ефективності діяльності.

1.3 Особливості реалізації принципів та методів управління закладами освіти в умовах пандемії

Механізм управління освітніми системами представляє собою сукупність пізнаних закономірностей і принципів, а також форм і методів взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, що застосовуються на їх основі, в конкретних умовах. Закономірності виражають суттєві зв'язки та відносини між суб'єктом та об'єктом управління, принципи з цих відносин встановлюють основні правила взаємодії суб'єкта та об'єкта, а методи та форми управління виступають як конкретні засоби організації взаємного впливу суб'єкта та об'єкта в процесі управлінської діяльності.

Періодично всі соціально діяльні інститути суспільства проходять стадію реформування. Фахівці та експерти зазначають, що в епоху глобалізації реформування суспільних систем стає не дискретним та уривчастим, а постійним процесом. Будь-яка реформа є зміна, перехід із одного якісного стану суспільної системи до іншого.

Реформа на відміну від еволюції є штучно, це не є природньо організований процес. Штучність процесу реформування задається

установками, проектами та програмами, що виходять від відповідних фокусів управління змінами у системі діяльності. На відміну від революційних методів реформи припускають не виняток і «обнулення» минулого, а обов'язковий облік тенденцій сучасності, що складаються, аналіз реального стану суспільних систем (як глобальних, так і локальних), фіксацію негативних і позитивних факторів у теперішньому. Негативна складова аналізу ситуації фактично забезпечує мотивацію та аргументацію для здійснення змін, позитивна складова дає можливість починати ці зміни не на порожньому місці, а на ресурсно-забезпеченому майданчику, що дозволяє сподіватися на позитивний результат перетворень [20, с. 158].

Реформа є розвиток систем діяльності, формування нових можливостей та розширення просторів для реалізації людських задумів. Управління реформою є мистецтво - мистецтво управління майбутнім, мистецтво управління людьми у перехідну епоху. Сучасні реформи освіти мають циклічність 10-15 років. Кожна країна має свою специфіку реформування.

Вона залежить від багатьох факторів: наявність необхідного ресурсу для початку змін; мотивації та здатності влади здійснювати перетворення; реально сформованих умов початку змін; географічне розташування.

Незалежно від національних особливостей сучасні реформи суспільних систем мають і загальні характеристики, а саме:

1. Є системними, програмними та технологічними, тобто успішність їх реалізації досягається лише тоді, коли перетворення здійснюються за декількома взаємопов'язаними напрямками діяльності. Сучасні реформи вимагають попередньої підготовки та продумування, розробок проєктів та програм діяльності.

2. Вимагають концентрації та мобілізації величезних ресурсів, насамперед інтелектуальних, кваліфікаційних та фінансових.

3. Носять гуманітарний та демократичний характер. Потрібна політична воля влади для запуску реформ, бажання національних еліт підключитися до перетворень, наявність соціальних груп та страт, професійних спільнот,

зацікавлених у змінах. Стан громадської думки у перехідний період часом є основним фактором, що визначає долю реформ.

4. Реформи суспільних систем діяльності починаються з реформ управління ними, і лише потім здійснюється безпосередньо реформування основної сфери діяльності. Всі ці характеристики дозволяють стверджувати, що реформи взагалі та реформи освіти, зокрема, є гуманітарні технології. Під гуманітарними технологіями розуміється спосіб співорганізації колективної та рефлексивної діяльності, що дозволяє цілеспрямовано та ефективно управляти соціальними та суспільними змінами, розвитком систем діяльності та мислення, формувати суспільні думки тощо. [44,с.41]

Складовими у гуманітарних технологіях є «особливі» нематеріальні елементи: знакова семіотична середовище (реклама, продукти ЗМІ та ін.), ідеї, know how, знання різного типу, цінності, кваліфікації, людська психіка, час, довіра, відповідальність, авторитет, авторське право.

Гуманітарні технології проектуються на основі системного підходу: мислення стає основною і центральною ланкою гуманітарних технологій. Організація мисленнєвої роботи та поля суспільних комунікацій – головний та обов'язковий технологічний етап, що формує «ядро» гуманітарних технологій.

Нова система управління освітою покликана вирішувати ряд найскладніших завдань зтяжного перехідного періоду:

1. прийняття основних рамкових законів і норм, необхідні реформування;
2. формування особливої інфраструктури освіти, системи «авторитетного знання», що працює за принципами ринку консалтингових послуг;
3. суміщення процесів розвитку та процесів функціонування в освіті;
4. переведення системи освіти на принципово новий зміст освіти та нові технології; нові структури та типології навчальних закладів;
5. створення механізму управління якістю освіти;
6. ресурсне забезпечення системи освіти за умов переходу від тотальної державної системи ринку освітніх послуг. У період реформування освіти система управління значно ускладнюється. Ускладнення полягає в тому, що

поряд з постійними органами, які управляють процесом функціонування освіти, створюються нові тимчасові структури управління, які керують та відповідають безпосередньо за реформу освіти, або процес розвитку освіти. [16, с.70]

У процесі реформування особливий статус і функціональне місце набувають наукових інститутів і педуніверситетів. Педагогічна наука має також реформуватись, як і вся система освіти. Тому у періоди реформування має змінюватися тематика наукових досліджень, розширюватися об'єкти та предмети досліджень, змінюватися навчальні плани та програми педагогічної підготовки, а згодом і вся система педагогічної освіти. Закріплення досягнень реформ у науці робить суттєві процеси реформування незворотніми. Одним з основних елементів управлінської інфраструктури є підготовка та перепідготовка менеджерів освіти відповідно до нових принципів управління. Нові менеджери освіти мають скласти кадровий резерв зміни старих управлінських кадрів. [12,с.27]

Реформа змісту освіти має включати такі етапи:

1. Перегляд змісту та технологій педагогічної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, підготовки фахівців вищої категорії (аспірантура, магістратура, менеджмент). Як один із варіантів інституційної зміни педагогічної освіти можна запропонувати закриття педагогічних інститутів та поступове перенесення педагогічної освіти на базу університетів.

2. Реформа наукових, методичних та навчально-методичних служб у системі освіти, їхня переорієнтація зі званої парадигми на діяльнісну.

3. Формування стандартів, розробка підручників та навчально-методичних комплексів нового покоління.

4. Наукова розробка критеріїв нового змісту освіти та формування служб експертизи, ліцензування, інспекції, акредитації, системи моніторингу якості освіти.

5. Поступове формування ринку освітніх послуг із дотриманням дозвільного, а чи не заборонного принципу.

Управління будь-якою організацією, у тому числі й освітньою, можна розглядати з кількох позицій: процесу, системи, ситуації та розвитку. Процесний підхід дозволяє сформулювати функції управління організацією та побудувати логічну послідовність управлінських дій.

Системний підхід формує сприйняття організації як сукупності взаємозалежних та взаємозалежних елементів. Ситуаційний підхід в управлінні спрямований на вироблення адекватних та швидких рішень у разі виникнення різних ситуацій.

Розвиток являє собою збереження позитивних досягнень в управлінні організацією, модернізацію тих напрямів та явищ у діяльності, які не дають або дають недостатній позитивний ефект, крім того, дозволяє знаходити та реалізовувати нові шляхи ефективної роботи [15,с.60].

Основні функції керування керівника освітньої організації:

- планування освітньої діяльності, що виявляється у реалізації загального навчального плану та навчальних планів з окремих дисциплін;
- організація навчального процесу та взаємодія із зовнішнім середовищем тісно пов'язані з функцією планування (взаємодія є вибір форм та методів встановлення комунікаційних зв'язків та способів взаємодії із зовнішнім середовищем, а організація навчального процесу регламентує освітній процес, час режиму та відпочинку);
- управління ресурсами та взаємодією є дуже важливою функцією, оскільки саме від неї залежить оцінка ефективності дії керівництва освітньої організації (ця функція має ґрунтуватися на чіткості, раціональності, своєчасності);
- особиста мотивація керівника освітньої організації повинна виявлятися в його зацікавленості в успішному управлінні, реалізації поставлених завдань для досягнення головної мети функціонування такої організації, мотивація персоналу виражається в усвідомленні місії освітньої організації та відповідальному виконанні своїх трудових функцій, мотивація споживачів має

бути спрямована насамперед, для підвищення зацікавленості учнів (дітей) у здобутті якісної освіти [7,с.90];

– контроль за виконанням функцій повинен здійснюватися з метою своєчасного виявлення можливих проблем при здійсненні освітньої діяльності, а також оцінки того, що навчання відбувається у відповідність до встановленого законодавства та в рамках досягнення поставленої мети.

Вибір того чи іншого шляху розвитку повинен розглядатися організацією, як процес вибору стратегії, із встановленням короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей, при цьому необхідно пам'ятати про те, що незалежно від статусу освітньої організації, її місія полягає у забезпеченні якісної освіти та вихованні дітей.

Таблиця 1.3 - Принципи управління під час реформування закладу освіти

№	Принципи	Характеристики
1.	Принцип системності	дозволяє охоплювати всі сфери освітньої та господарської діяльності на рівні установи, всі зміни та зворотні зв'язки, а також визначати варіанти розвитку, порівнювати інші методи досягнення поставлених цілей
2.	Принцип безперервності	забезпечує постійне коригування розроблюваних планів розвитку на основі змін, як усередині соціально-економічної системи організації, так і поза нею, а також узгодженість планів різного періоду
3.	Принцип прогнозування	розробляється по вертикалі та по горизонталі
4.	Принцип соціального партнерства	організація взаємовідносин між державною владою, освітніми установами та населенням, спрямована на узгодження їх інтересів та цілей, спільний пошук ресурсів, здійснення спільної діяльності та розподіл відповідальності
5.	Принцип обліку специфіки та особливостей розташування конкретного типу та виду освітньої організації	досягнення максимальних переваг та вигод.

Внутрішня оцінка роботи освітніх організацій, як правило, здійснюється зовнішніми експертами і не має системного характеру. Параметри, якими оцінюють ефективність діяльності загальноосвітніх організацій, неможливо проводити комплексну оцінку роботи. Дані, які одержано за допомогою зовнішньої оцінки, не ув'язуються у єдине уявлення про стан освітньої організації, тому можуть бути використані для аналізу ефективності управління організацією. [18,с.110]

Об'єднання параметрів оцінки якості роботи у групи створює передумови розробки системи показників критеріїв ефективності діяльності кожного навчального закладу, які можуть використовуватися всередині організації як результати самообстеження з метою прийняття вірних управлінських рішень.

В умовах дії ринкових відносин управління будь-якою освітньою організацією має бути націлене на її економічний розвиток, підвищення ділової активності, надання якісної освіти і, як наслідок, збільшення соціально-економічної зацікавленості з боку суспільства. Разом з тим, встановлення чітких показників ефективності роботи організацій сприятиме правильному вибору стратегії управління освітньою організацією загальної освіти.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

2.1 Аналіз законодавчого забезпечення менеджменту закладу освіти

Запровадження карантину, пов'язаного з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, зумовило потребу внесення змін до низки нормативно-правових актів, а також прийняття нових актів, які б урегулювали правовідносини, що виникли в результаті такого запровадження, зокрема й щодо особливостей організації освітнього процесу в таких умовах.

Карантин в Україні встановлено постановою Кабінету Міністрів України № 211 від 11.03.2020 року «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19» (із змінами). З цього приводу вже більше, ніж три роки Міністерство науки і освіти України надсилає ряд листів та роз'яснень щодо безпечної організації освітнього процесу в закладах освіти.

Так, листом №1/9-154 від 26.01.2022 року МОН рекомендувало розробити заходи щодо забезпечення проведення навчальних занять за допомогою дистанційних технологій та щодо відпрацювання занять відповідно до навчальних планів після нормалізації епідемічної ситуації, а також забезпечити виконання профілактичних заходів.

З метою регулювання освітнього процесу в умовах карантину ряд підзаконних актів також видало Міністерство освіти і науки України. Постановою Кабінету Міністрів України № 641 від 22 липня 2021 року «Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (із змінами), карантин продовжено до 31 травня 2022 року та залежно від епідемічної ситуації в

регіоні або окремих адміністративно територіальних одиницях регіону встановлюється «зелений», «жовтий», «помаранчевий» або «червоний» рівень епідемічної небезпеки поширення COVID-19. Зокрема, в постанові визначено, що на території регіону (адміністративно територіальної одиниці), на якій встановлено «помаранчевий» рівень епідемічної небезпеки, додатково до протиепідемічних обмежень, передбачених для «зеленого» та «жовтого» рівня епідемічної небезпеки, забороняється відвідування закладів освіти здобувачами освіти групами кількістю більше ніж 20 осіб, крім закладів дошкільної та загальної середньої освіти.

На території регіону (адміністративно-територіальної одиниці), на якій встановлено «червоний» рівень епідемічної небезпеки, додатково до протиепідемічних обмежень, передбачених для «зеленого», «жовтого» та «помаранчевого» рівней епідемічної небезпеки, забороняється відвідування закладів освіти здобувачами освіти взагалі. Крім того, визначено, що на території регіону (адміністративно-територіальної одиниці), на якій встановлено «помаранчевий» та «червоний» рівень епідемічної небезпеки, додатково можуть застосовуватись обмежувальні протиепідемічні заходи, встановлені органами державної влади та органами місцевого самоврядування в межах компетенції.

На виконання цієї постанови Міністерство освіти і науки України 25 червня 2021 року направило лист №1/9-331 «Про підготовку закладів освіти до нового навчального року та опалювального сезону в умовах адаптивного карантину», в якому містяться пропозиції для забезпечення стійкого функціонування об'єктів освіти в умовах карантину. 26.08.2021 вийшла постанова МОЗ України № 9 «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)». Протиепідемічні заходи в закладах освіти в період карантину в зв'язку із поширенням коронавірусної хвороби містять рекомендації щодо організації освітнього процесу, харчування та вимоги до транспорту, який перевозить дітей та працівників до закладів освіти.

Крім загальних рекомендацій щодо організації безпечного навчально-виховного процесу, також передбачено, що розробку алгоритмів забезпечують керівник та медичний персонал закладу, або відповідальна особа, яка проінструктована та призначена наказом керівника закладу. щодо захворювання на надзвичайну ситуацію (COVID-19) серед учнів та працівників навчальних закладів. Також керівник навчального закладу повинен розробити маршрути для учнів та скласти графік прийому учнів до закладів.

Цей графік має бути сформований таким чином, щоб запобігти утворенню скупчення учасників навчально-виховного процесу. Методичними рекомендаціями також не передбачено обов'язкового температурного скринінгу учнів при вході до школи, хоча він є обов'язковим для працівників навчального закладу. Вже 28 серпня 2021 року Міністерство освіти і науки листом /1/9-433 «Про окремі питання загальної середньої освіти у новому 2021/2022 навчальному році» визначило, що рішення про особливості навчально-виховного процесу в м. закладів освіти за рівнями епідемічної небезпеки «зелений», «жовтий» або «помаранчевий» затверджується педагогічною радою закладу освіти з урахуванням Тимчасових рекомендацій щодо протиепідемічних заходів у закладах освіти під час карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). Цим листом також затверджено Рекомендації щодо організації закладів загальної середньої освіти у 2021/2022 навчальному році, зокрема, ці рекомендації стосуються підготовчих заходів до відновлення освітнього процесу в закладах загальної середньої заклади освіти, особливості їх відвідування та особливості організації освітнього процесу.

Закладам середньої освіти рекомендовано організувати навчальний процес з урахуванням: вимог соціального дистанціювання, регулярного моніторингу та аналізу відвідування учнів з метою виявлення раннього зростання захворюваності та інформування служби охорони здоров'я у разі різкого підвищення, дотримання класу. розмір та інше освітнє законодавство.

На виконання постанови головного державного санітарного лікаря

України від 26 серпня 2021 року № 9 «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти в період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)», з метою запобігання поширенню на території Костянтинівської міської ради гострої респіраторної хвороби COVID19 керівники закладів загальної середньої освіти міста проводили низку профілактичних заходів (Додаток А).

На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 року № 1236 «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (із змінами 28.03.2022) управління освіти Костянтинівської міської ради складає наказ «Про організаційні заходи для запобігання поширенню коронавірусу COVID-19 в закладах освіти громади та запровадження гнучкого (дистанційного) режиму роботи працівників закладів освіти відповідно до Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 04 жовтня 2006 року № 359.

Офіційно дистанційне навчання в Україні впроваджується вже біля двадцяти років, починаючи із започаткування державної політики у 2000 р. в Концепції розвитку дистанційної освіти продовжуючи затвердженням інших законодавчих документів, зокрема нового «Положення про дистанційне навчання» [38].

Проте, попри напрацьовану нормативну базу та елементи впровадження протягом двадцяти років, під час масового навчання учнів за дистанційною формою, з яким зіткнулася наша країна у 2020 р., виявилася низка актуальних питань. Наша гіпотеза про те, що при правильній організації самостійної навчальної діяльності дистанційна освіта може стати більш якісною, потребує висвітлення як здобутків, так і проблем в даному питанні. Відповідно основним науковим запитом в нашому розділі є наступне: дослідження проблеми вітчизняними науковцями, формування вітчизняної технічної бази, здобутки і

проблеми впровадження дистанційної освіти у вищій та середній ланках освіти, зокрема, під час пандемії.

Наукове вивчення проблеми дистанційного навчання в Україні почалося задовго до поширення інтернету. Так, В.М. Глушков в 1960-70-х рр. представив результати досліджень з технології створення спеціалізованого програмного забезпечення та розробки автоматизованих навчальних курсів на базі Інституту кібернетики АН УРСР [50, с 125].

О. Довгялл та А. Стогній у 1970-80-х рр досліджували технології навчального діалогу та варіанти проєктування ефективних режимів інтерактивної взаємодії у процесі навчання .

О. Ібрагімов у 1980-90-х рр. отримав істотні результати з дослідження технології створення людино-машинних діалогових систем та автоматизованих навчальних курсів.

П.В. Стефаненко на початку 2000-х рр. розробив технологію індивідуалізації модульної дистанційної дидактичної системи на основі застосування соціоніки та нейро-лінгвістичного програмування [58].

Авторський колектив під керівництвом А.Гуржія в 2004 р. отримав результати щодо вивчення можливостей технологій, заснованих на використанні відео та інтернету, зокрема визначив оптимальне співвідношення синхронних та асинхронних комунікаційних технологій [14].

Окремо слід відзначити вклад наукового колективу Українського центру дистанційної освіти. Головним підсумком роботи науковців стало обґрунтування технології створення Web–освітнього простору для підтримки навчання. Вказаний освітній простір характеризується масштабованістю, великою кількістю функцій і може бути інтегрована з іншими компонентами системи, в навчальну платформу Moodle, на основі програмного продукту LabView [50, с 126].

Пріоритетними у проблемі розвитку дистанційних технологій також залишаються розробки Міжнародного науково-навчального центру

інформаційних технологій і систем, організовані спільно НАН та МОН України, зокрема [12, с. 6]:

- високоінтелектуалізовані технології навчального діалогу;
- технології багатомовності та мультилінгвістичних середовищ;
- архітектоніка глобальних науково-освітніх просторів;
- високодинамічні моделі неперервної освіти та електронних інформаційних технологій навчання;
- технології прискореного проєктування інформаційно-освітніх ресурсів;
- технології взаємодії вчитель – учень – багатоцільові електронні середовища.

Найбільш використовувані у вишах України зараз є платформи: Moodle, eLearning Server, Blackboard, WebCT Campus Edition, WebCT Vista, IBM Lotus LearningSpace, WebTutor, Sakai, Доцент, Прометей, Орокс тощо. Для всіх них загальним є те, що вони відповідають основним світовим стандартам організації дистанційного навчання.

За останні роки широку практику отримали масові відкриті дистанційні курси. Зокрема, в Україні вони були організовані Проблемною лабораторією дистанційного навчання Національного технічного університету України «Харківський політехнічний інститут», Київським національним університетом ім. Т. Шевченка, Луганським державним інститутом культури і мистецтв [8, с. 18]. У 2014 р. з'явилася платформа Prometheus з безкоштовними онлайн-курсами, підготовленими провідними українськими та світовими спеціалістами [22].

Отже, розвиток технічної бази дистанційного навчання відбувається. Проте процес впровадження її в освіту є багатокомпонентним. Важливим компонентом є людський ресурс.

За дослідженнями М. Громяк, викладачі відмічають такі перешкоди для розвитку дистанційного навчання як відсутність у них бажання та рівень комп'ютерної грамотності, упереджене ставлення до інноваційних технологій [13, с. 192].

О. Чиж виявляє, серед інших, наступні недоліки дистанційного навчання [63, с. 212]:

- відсутність прямого очного спілкування, внаслідок чого подання матеріалу позбавляється емоційного зафарбування, важко створити творчу атмосферу в групі;
- проблема аутентифікації користувача у процесі перевірки знань;
- індивідуальні психологічні умови – результат дистанційного навчання залежить від самостійності і свідомості учня, жорсткої самодисципліни;
- нестача практичної роботи;

Проте є ті, хто вбачає великий потенціал в застосуванні дистанційної освіти у вишах. Так, П. Денищук зауважує екологічність цього процесу, вважаючи паперові монографії і підручники, наукові збірники і журнали – анахронізмом. «Фактично вже зараз більшість з них дублюється електронними копіями, що забезпечує їх доступність не тільки тим, хто проживає поряд з центрами зберігання паперових видань, але й миттєвий доступ до них будь-якого студента з периферійного населеного пункту. Ми поступово перейдемо від анахронізму обмежень чорно-білих статичних видань до якісно інших візуальних представлень наукових результатів і, особливо, навчальних матеріалів». Також науковець підкреслює можливість перевірки студентських робіт на антиплагіат, чого не існувало в час паперових носіїв. Так «ми відучимо всіх від тотального списування у своїх попередників, чого практично неможливо зробити при зберіганні наших праць на паперових носіях» [17, с. 18].

Щодо середньої ланки, найбільша увага до цього питання виявилася в поточному році. З метою визначення кола проблем, з якими зіткнулась на практиці середня ланка освіти в умовах пандемії і масового запровадження дистанційного навчання у закладах загальної середньої, приведемо дані довідки, складеної Державною службою якості освіти України у квітні 2020 р. (в опитуванні взяли участь 211,9 тис. осіб). Результати опитування дозволяють

нам бачити реальну картину проблем та здобутків якості дистанційної освіти [1].

У цілому дистанційне навчання відбулося. Більшість опитаних батьків (85%) та учнів (82,6%) підтвердили, що на період карантину здійснювалося дистанційне навчання з усіх предметів інваріантної складової. Про організацію дистанційного навчання лише з окремих предметів засвідчили 14,8% школярів та 10,2% батьків. Проте 2,7% батьків зазначили, що дистанційне навчання їхніх дітей взагалі не організоване. Подібні показники засвідчили й учні (2,6%); 3,12% опитаних керівників зазначили, що їхня школа не перейшла у режим дистанційної роботи з таких причин :

- відсутні в учнів та вчителів комп'ютерна техніка та доступ до мережі (0,76% опитаних директорів);
- більшість учителів не мають навичок працювати дистанційно (1,14%);
- не дозволяє швидкість Інтернет-зв'язку (0,81%).

Найскладнішими у процесі реалізації дистанційного навчання виявилися наступні аспекти: технічний, методичний, комунікативний, організаційний.

Отже, попри здобутки наукової та технічної бази, констатуємо, що дистанційне навчання ускладнює проблема технічного забезпечення: низька швидкість інтернет зв'язку або його відсутність; відсутність у багатьох учителів та учнів гаджетів або обмежений доступ окремих учнів до комп'ютерної техніки у сім'ї; 62,35% директорів вказали на відсутність необхідної техніки вдома у значної частини вчителів та учнів, а 46,9% вказують на низьку швидкість інтернет-зв'язку. Про низьку якість інтернет-зв'язку вказують і опитаних 22,3% батьків. Крім того, 8,8% батьків зазначили, що в їхніх родинях відсутній комп'ютер. Про проблеми технічного характеру засвідчили і 52,9% опитаних учителів.

Створення власних навчальних платформ є для школи ще питанням майбутнього. Вчителі під час карантинної взаємодії з учнями найчастіше використовують: Viber – 92,4%; Google-інструменти – 53,6%; електронну пошту – 57%; Zoom – 28,4%. Майже третина вчителів (31%) вказали, що для

дистанційного навчання вони також використовують Facebook. Для організації дистанційного навчання активно використовуються телевізійні уроки, зокрема проекту Всеукраїнська школа онлайн. Так, 28,4% вчителів вказали про використання для навчання телеканалів.

Також групу проблем складають методичні: невідповідність педагогів, ненормований робочий день; неможливість контролювати дотримання учнями академічної доброчесності під час виконання домашніх завдань; відсутність контролю зі сторони батьків щодо дистанційного навчання їхніх дітей; 47,4% директорів вказують на брак попереднього досвіду реалізації дистанційного навчання, а 25,5% підтверджують, що частина учителів не володіють необхідними навичками роботи.

Про брак досвіду щодо організації дистанційного навчання та використання елементів дистанційного навчання у своїй педагогічній діяльності зазначили і 28,8% педагогічних працівників. Лише 0,6% зазначили, що з даного питання у них труднощі відсутні. 29,9% вчителів скаржаться, що неможливо якісно пояснити навчальний матеріал під час дистанційного проведення уроків.

Для більшості шкіл (55,53%) запровадження навчання з використанням дистанційних технологій стало викликом, оскільки досвіду такого навчання вони раніше не мали, тому виявилися не готовими до здійснення освітнього процесу в умовах карантину. Лише 7% керівників шкіл та 17,2% вчителів зазначили, що раніше використовували технології дистанційного навчання. У своїх анкетах 47,5% вчителів вказали, що раніше не використовували у своїй педагогічній діяльності технології дистанційного навчання, а про часткове використання зазначили педагогів 35,3%.

На думку школярів, найчастіше вчителі комунікують з ними шляхом:

- надсилання переліку параграфів підручника та вправ для самостійного опрацювання - 41,2%;
- проведення навчальних занять онлайн - 17,2%;
- надсилання відеоматеріалів із навчальних тем - 13,4%;

- проведення самостійних робіт, тестування - 11,7%;
- надсилання лише домашнього завдання - 8,5%.

Водночас 3,2% вказали на відсутність комунікації педагогів з ними. Також окрему групу складають санітарно-гігієнічні проблеми організації дистанційного навчання: не дотримання ергономічні вимоги до викладу матеріалу для дітей (різний шрифт, посилання на неперевірені відео, часто з рекламою, завеликий обсяг навчального матеріалу); велике навантаження на органи зору, як для вчителів, так і для учнів (перевантаження роботою за комп'ютером, не враховується загальне навантаження на дитину).

Окрім вищезазначених турбує педагогічну спільноту проблема комунікації між учнями і педагогами. Взаємодія з учасниками освітнього процесу під час пандемії не завжди була ефективною: 72,2% керівників закладів освіти вказали, що не всі учні навіть виходять на зв'язок, виконують домашні завдання, беруть участь в онлайн-уроках. Під час онлайн-уроків деякі учні не працюють належним чином (відволікаються від навчання, займаються сторонніми справами, відключивши камеру, звук) або не виконують завдання вчителів. Крім того, відсутність підтримки та розуміння ситуації від батьків визнають як проблему 28,2% опитаних керівників.

У гуманістичній концепції освіти саме спілкування визнається найважливішою умовою і засобом розвитку особистості, в якому основними параметрами ефективних взаємин є довіра і вплив, підтримка, розуміння і інтерес. Комунікація є ефективною синхронною взаємодією, єдністю педагога і учня, їхнього взаємного впливу один на одного. В освітньому процесі взаємодія і взаєморозуміння встановлюються поступово. «Накопичення та узагальнення інформації один про одного залежать від комунікативних умінь педагога, його здатності до емпатії та рефлексії, до спостережливості, сенсорної гостроти, вмінню враховувати репрезентативну систему співрозмовника, впливати на нього за допомогою переконання, навіювання, емоційного зараження, вміння долати маніпуляції і конфлікти», – пишуть В. Литвишков, А. Вилкова [32, с. 36].

Прямий контакт педагога в «живій» аудиторії дозволяє оцінити сприйняття, вловити розуміння і інтерес учня до озвученого матеріалу, варіювати його. Очевидно, що без такого взаємного пізнання складною є успішна спільна педагогічна діяльність. На відміну від «живих» зв'язків викладачеві дистанційного навчання складно, але необхідно вчитися визначати психологічний настрій, інтелектуальні та творчі здібності своїх студентів на відстані. Форуми, чати, програми скайп є комунікаційними технологіями, створеними для спрощення спілкування у віртуальній реальності, по суті це всього лише інструменти, що допомагають педагогічного спілкування, але не здатні його замінити [10].

Відзначимо, що серед педагогічної громадськості існують різні думки про роль виховної функції закладу освіти. Так, Смирнов І. вважає її застарілою, а перехід на дистанційне навчання розглядає як звільнення освіти від надлишкової функції – виховання, що дісталася від часів педагогіки марксизму. Ще на початку минулого століття український професор педагогіки О. Музиченко переконано передбачав: (Школа ХХ століття буде переслідувати в головному розвиток самостійного мислення». Л. Толстой сто років тому заспокоював тих, хто в розгубленості питав: «Чим же повинна бути школа при невтручанні в справу виховання?» Відповідаючи (школа повинна мати одну мету – передачу знання, не намагаючись переходити в моральну область переконань, вірувань і характеру) [55, с. 37].

2.2 Стан та перспективи функціонування закладів освіти як суб'єктів господарювання в умовах пандемії

Управління освіти Костянтинівської міської ради здійснює постійний супровід щодо належної організації роботи в дистанційному режимі в школах міста. Інформаційно-роз'яснювальна робота ведеться на офіційній сторінці управління освіти <https://goruo.konstantinovka.org/>. У рубриці «Дистанційне

навчання» висвітлена інформація про додаткові вебпортали та сервіси для створення навчального е-контенту.

Навесні 2020 р. заклади освіти України працювали за дистанційною формою навчання в рамках карантину, оголошеного по всій країні у зв'язку з поширенням коронавірусної інфекції Covid-19. Запровадження дистанційних технологій навчання в управлінському процесі шкіл управління освіти Костянтинівської міської ради до 2020 р. відбувалося епізодично, переважно для додаткової роботи з дітьми поза навчальним процесом. У школах створені профільні суспільно-гуманітарні, фізико-математичні, класи з поглибленим вивченням англійської мови. З метою розвитку творчих здібностей учнів створені гуртки фортепіано, гітари, танцювальні колективи, секції карате, футболу та баскетболу.

З квітня 2020 р. управління освіти Костянтинівської міської ради як і всій країні, довелося вирішувати низку організаційно-підготовчих завдань з впровадження дистанційних технологій одночасно з практичною реалізацією цього напрямку.

Наразі існує ймовірність того, що в 2020-2021 н.р. більшості українських шкіл доведеться перейти на дистанційне навчання, тому на початку навчального року, питання можливого масового дистанційного навчання все ще залишається актуальним і для шкіл управління освіти Костянтинівської міської ради. На відміну від досвіду весни 2020 р., його впровадження має бути більш продуманим. Тому в даному параграфі висвітлимо два аспекти:

- по-перше, той досвід, що був впроваджений навесні 2020 р. в децю екстрених умовах;
- по-друге, переосмислення досвіду раптового карантину протягом літа 2020 р. та ті заходи, які адміністрація планує впроваджувати в навчальний процес в 2020-2021 н.р.

Розглянемо такі управлінські аспекти впровадження дистанційних технологій навчання: організаційний, матеріально-технічний, створення доступного комунікативного простору.

Одним із завдань організації дистанційного навчання було створення пакету нормативно-правових документів. Основним з них були: наказ про впровадження дистанційного навчання в закладі та положення про дистанційну освіту (базується на основі типового Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти, проте адаптоване до особливостей і можливостей закладу освіти).

Окрім створення пакету нормативних документів, було важливо сформувати команду, відповідальну за реалізацію дистанційної освіти. Навесні робоча група була сформована з: заступників директора з навчальної та виховної роботи, вчителя інформатики, практичного психолога. Проте на разі адміністрація вважає перспективним введення окремої штатної одиниці, відповідальної за інформаційно-комунікаційні технології, в посадові обов'язки якої будуть входити ведення освітньої платформи, підготовка та полегдження комп'ютерної, мультимедійної техніки в кабінетах, ведення електронного журналу, керівництво шкільного інформаційного центру, що координує і забезпечує допомогу вчителям в інформатизації.

З метою організаційної підготовки до нового навчального року в серпні 2020 р. в закладах було проведено засідання педагогічної ради закладу, де розглянуті питання:

- включення до освітньої програми закладу освіти розділу про організацію освітнього процесу в умовах дистанційного навчання;
- визначення структури і тривалості навчального року, навчального тижня, навчального дня, занять, відпочинку між ними, форм організації освітнього процесу;
- визначення форм навчання (у т.ч. дистанційної), обрання відповідної онлайн платформи, організації та запровадження навчання з використанням дистанційних технологій;
- схвалення змісту річного плану роботи закладу освіти, який, зокрема, включатиме заходи з питань організації дистанційного навчання;

Таким чином, у вересні 2020 р. наказом закладу освіти (за рішенням педагогічної ради) були затверджені:

- положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти;
- освітня програма закладу;
- структуру навчального року, розклади уроків, розклади дзвінків (у т.ч. на період можливого дистанційного навчання);
- онлайн платформа та перелік дистанційних технологій;
- річний план роботи закладу освіти;
- форма календарно-тематичних планів педагогічних працівників закладу, електронного класного журналу та щоденника;
- механізм звітування педагогічними працівниками про виконання освітньої програми в період дистанційного навчання;
- правила внутрішнього трудового розпорядку та посадові інструкції працівників закладу зі змінами в частині запровадження дистанційного навчання і дистанційної роботи в цілому.

Також протягом вересня 2020 р. адміністрація закладів працювала над затвердженням орієнтовного електронного розкладу навчальних занять в умовах дистанційного навчання з урахуванням синхронного та асинхронного режимів взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання.

Увага адміністрації шкіл управління освіти Костянтинівської міської ради під час весняного карантину була зосереджена на неперервності навчально-виховного процесу. Для цього важливим було технічне забезпечення дистанційного навчання. У цей період вдалося забезпечити безперервний доступ до мережі інтернет в закладах. Водночас зазначимо, що матеріально-технічні ресурси всіх кабінетів не забезпечують на даний момент потреби масового дистанційного навчання. Так, необхідний комплект технічного обладнання для педагога (системний блок з монітором, клавіатурою і мишею; акустична система; сканер; веб-камера; мікрофон; навушники) – відсутній в частині кабінетів. Для вирішення питання забезпечення безперервності

навчально-виховного процесу був створений гнучкий графік використання техніки. Проте питання матеріального забезпечення школи спеціальною технікою потребує подальшого розгляду.

Одним з найважливіших завдань в період раптового карантину було створення доступного комунікативного простору – такої гнучкої комунікаційної структури, якою могли б скористатися всі учасники навчально-виховного процесу.

В основному реалізація дистанційної освіти навесні 2020 р. відбувалася з використанням зовнішніх комунікаційних платформ:

- традиційні очні заняття, що транслювалися через програми «Skype» або «Zoom» з класних кабінетів;
- оперативне інформування, вирішення організаційних питань з батьками, розсилки завдань учням та зворотний зв'язок здійснювалися через електронну пошту, месенджери «Вайбер» та Телеграм»;
- блоги та сторінки в соцмережах окремих педагогів з викладеними на них відео- та текстовим матеріалом.

Невелика кількість дітей не мала доступу до мережі – тому навчання таких учнів відбувалося за підручником, а завдання передавалися телефоном чи іншими доступними засобами спілкування. На початку навчального року педагогам рекомендовано передбачити для таких дітей індивідуальні консультації та надати учням додаткову підтримку.

У новому навчальному році, за рекомендацією державної служби якості освіти планується організувати дистанційне навчання на одній інтернет-платформі, де були б усі навчальні предмети інваріантної складової навчального плану, навчальні теми, завдання, які потрібно виконати та терміни їх виконання, а також оцінки за виконані учнями роботи. Згідно з рішенням педагогічної ради від серпня 2020 р., школа працює над створенням власної комунікаційної платформи та розробкою мультимедійного контенту. Для цього планується використовувати безкоштовну освітню платформу Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment – модульне об'єктно-орієнтоване

динамічне навчальне середовище). Основним і найбільш вагомим аргументом даного вибору стає те, що дана система є вільною. Окрім простоти і зрозумілості структури, вона володіє різними інструментами, рекомендованими для використання під час навчання, такими як читання з екрану, екранна лупа, спеціальні можливості управління мишею і клавіатурою.

Модель дистанційного освітнього ресурсу, реалізована на базі платформи, може реалізуватися у форматі «віртуального класу», який дозволяє учням комфортно почувати себе і миттєво отримувати доступ до всіх необхідних курсів. У портфоліо зберігаються всі виконані навчаються завдання і його оцінки. Оцінки з портфоліо можна продублювати в електронний щоденник школи. З-поміж різних варіантів розміщення Moodle-сайту школою був обраний ресурс Gnomio (<https://www.gnomio.com>), який дозволяє створити власний сайт з готовими налаштуваннями буквально за кілька хвилин. Система має простий і ефективний web-інтерфейс; дизайн має модульну структуру і легко модифікується; підтримуються різні структури курсів: «календарна», «форум», «тематична»; кожен курс може бути додатково захищений за допомогою кодового слова; багатий набір модулів-складових для курсів: чат, опитування, форум, глосарій, робочий зошит, урок, тест, анкета, вікі, семінар, ресурс (у вигляді тексту, вебсторінки, каталогу); усі оцінки сформовано у сторінку журналу (або у вигляді файлу); доступний повний звіт щодо роботи користувача в системі; можливе налаштування e-mail (розсилки новин, форумів, оцінок і коментарів учителів). Система організації дистанційного навчання в Новодмитрівському ліцеї Костянтинівської міської ради представлена в додатку Б.

Отже, в даний період в школах управління освіти Костянтинівської міської ради розроблений механізм упровадження дистанційних технологій в освітній процес. За повним або частковим переходом на дистанційне навчання в закладі має відбутися:

- адаптація програм та календарно-тематичного планування викладання предметів;

- технічна підтримка – відповідальні за ІКТ – мають реалізувати всі технічні аспекти дистанційної освіти (розміщення матеріалів курсів на платформі Moodle;

- практичне впровадження – проведення уроків в синхронному та асинхронному режимах.

Якщо карантин буде тотальним, за рішенням педагогічної ради, для попередження перевтоми учні повинні мати один полегшений навчальний день. Водночас можливі різні варіанти адаптивного карантину, в залежності від епідемічної ситуації в регіоні, наприклад, проведення у закладах освіти дня дистанційного навчання під час звичайного очного навчання.

У новому навчальному році планується використовувати дистанційні технології не тільки для основних уроків, але й для реалізації різних освітніх програм:

- участь онлайн в конкурсах, предметних олімпіадах;
- підготовка до олімпіад, зовнішнього незалежного оцінювання;
- додаткове навчання за інтересами;
- дослідницько-проектна діяльність, мережеві проєкти.

Уже зараз з метою відкритого доступу до інформації всі необхідні для батьків та учнів матеріали розміщені на шкільному сайті. Питання можливого дистанційного навчання та конструктивного зворотнього зв'язку підіймалося на загальношкільних батьківських зборах, які проводилися в форматі онлайн-конференції.

Таким чином, для того щоб впровадити дистанційні технології в школі було організовано і триває робота з організації наступних напрямків:

- організаційно-правове забезпечення (створення відповідної нормативної бази);
- матеріально-технічне забезпечення (комплектування необхідної техніки, організації доступу в інтернет);
- формування єдиного навчального простору в інтернеті, зокрема підготовка до роботи з обраною колективом онлайн платформою;

- формування кадрової структури, відповідальної за впровадження інтернет-технологій;
- залучення всіх учасників процесу навчання до використання дистанційних технологій: педагогів, учнів, батьків, їхня технічна та мотиваційна підготовка.

2.3 Зарубіжний досвід менеджменту закладу освіти

Перед пандемією світ вже стикався з труднощами реалізації освітніх програм як базових людських прав. Незважаючи на майже загальне зарахування в початкові класи в більшості країн, величезна кількість дітей – більше 250 млн. – не відвідують школу, і майже 800 млн. дорослих залишаються неписьменними. З точки зору фінансування, проблема була складною ще до COVID-19. До початку 2020 року спостерігався дефіцит бюджету для досягнення мети сталого розвитку № 4 – якісної освіти – в країнах з низьким рівнем доходу він становив приголомшливу цифру розміром у \$148 млрд.

Докази, отримані Програмою ОЕСР в Міжнародному оцінюванні учнів (PISA), показують, що більшість освітніх систем, які брали участь у PISA 2018 року, не готові запропонувати більшості учнів можливості для навчання онлайн. Дані базуються на репрезентативних вибірках з 79 освітніх систем, що включають понад 600 000 15-річних. [12]

Для навчання онлайн потрібно не просто місце для навчання, а й комп'ютер, яким можуть користуватися учні вдома. Тут також дані PISA виявляють важливі прогалини. У Данії, Словенії, Норвегії, Польщі, Литві, Ісландії, Австрії, Швейцарії та Нідерландах понад 95% учнів повідомляють, що вони мають змогу використовувати комп'ютер для своєї роботи. [12]

Пандемія COVID-19 дуже сильно змінила систему освіти, торкнулася майже 1,6 млрд учнів у більш ніж 190 країнах і на всіх континентах. Закриття шкіл та інших освітніх закладів вплинуло на 94% студентів у високорозвинених країнах і 99% в країнах з низьким доходом. Криза посилює нерівність, що

раніше існувала за рахунок скорочення можливостей для представників уразливих груп. З іншого боку, він стимулював зростання інновацій.

Аналізуючи досвід застосування дистанційних технологій навчання у різних країнах, зауважимо, що історично першими ці технології були застосовані на рівні вищої школи і саме виші мають накопичений багатий передовий досвід роботи зі студентами, який з часом адаптувався для роботи з учнями. Проте на сьогодні можна говорити про дистанційні технології на заході як про тренд і на рівні середньої освіти. Так званий аутскулінг найбільш поширений в США і Канаді, де охоплює близько 4% школярів [27]. Власне, для аналізу досвіду різних країн використані матеріали застосування дистанційних технологій в різних ланках освіти.

Якщо мова йде про вищу освіту, тут з початку 2000-х йде стрімкий розвиток віддаленого навчання по всьому світу. На сьогодні багато державних і приватних освітніх установ надають віддалене навчання з правом отримання ступеня [7, с. 120].

Величезний вплив на розвиток світової системи дистанційної освіти мало створення в 1969 р Відкритого університету у Великобританії. У даний час тут навчаються 200 тисяч студентів з різних країн. Великобританія випереджає країни Європейського Союзу не тільки за загальним рівнем інформатизації, але і за ступенем впровадження дистанційної освіти. Електронним навчанням охоплений і освітній ринок, однак переважна увага націлена на ринки інших країн, серед яких США, Австралія, країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. За десятиліття існування перший у світі університет утвердився в якості світового лідера сектора електронного навчання [23, с. 33].

Також на разі понад 1300 англійських коледжів та університетів пропонують дистанційну форму навчання. Більше одного мільйона європейських студентів навчаються в Великобританії дистанційно, не залишаючи своєї країни [11, с. 20].

У Відкритому університеті Великобританії, як правило, продовжують освіту випускники середньої школи з метою придбання вузької кваліфікації та

навичок або випускники університетів зі ступенем бакалавра з метою підвищення вже наявної кваліфікації й досягнення нових кар'єрних перспектив. Для отримання ступеня магістра після закінчення курсу навчання студент повинен написати дисертацію і скласти випускні іспити в письмовому вигляді. Усні іспити приймаються під час інтернет-конференцій.

Досвід використання електронного навчання постійно вдосконалюється. У навчальному процесі активно залучається віртуальне навчальне середовище Moodle, а також інші відкриті веб-сервіси, наприклад Platform. Викладачам вишу також наданий необмежений доступ до сучасних ІТ-технологій [45, с. 55].

Доступність освіти в університеті реалізується за допомогою співпраці з міжнародними корпораціями, такими як Apple та інші. Контроль за якістю і організацією процесу навчання в області дистанційної освіти, а також акредитацію дистанційних програм навчання у вишах Великої Британії здійснює Рада з контролю за якістю відкритої та дистанційної освіти – Open Distance Learning Quality Council (ODLQC).

Франція також постійно вдосконалюється в області застосування нових інформаційних технологій в системі освіти. На особливу увагу заслуговує Національний центр дистанційної освіти CNED (Centre national d'enseignement à distance). Даний навчальний заклад був створений за рішенням уряду в 1939 р. як Національний центр заочного навчання. Центр був створений для дітей, які у зв'язку з початком Другої світової війни через хворобу або інвалідністю не могли відвідувати звичайні школи [46, с. 88].

У даний час центр став одним з лідерів дистанційної освіти в Європі. У його складі 8 інститутів, що спеціалізуються в певних сферах діяльності. Загальна кількість працівників перевищує 8000 осіб, більше 3000 навчальних курсів охоплюють широкий спектр тем. Понад 350 тисяч учнів в 120 країнах світу здобувають освіти за допомогою супутникового телебачення, інтернету і електронної пошти, сучасних інформаційних і педагогічних технологій і навчальних програм [23, с. 34].

КНЕД забезпечує підготовку і навчання бажаючих практично будь-якого віку – від дитячого садка до аспірантури, а також організовує підготовчі курси і курси підвищення кваліфікації. Основні напрямки діяльності Центру мають назви, які характеризують цільову аудиторію – «Школа», «Університет», «Конкурс» (підготовка до іспитів на здобуття посад в державну цивільну службу і цивільній службі), «Професіонал» (підготовка здобувачів на низку посад), «Культура» та інші. Центр надає учням ліцеїв і коледжів додаткові можливості, яких немає в їх навчальних закладах. Для бажаючих заповнити прогалини у своїй освіті є широкий вибір різноманітних курсів: літні, підготовчі, перепідготовки, індивідуальні [46, с. 89].

В Німеччині першим університетом, що запропонував заочну форму навчання, був заснований в 1974 р. університет в Хагені. Саме він вже кілька десятиліть успішно реалізує дистанційні програми навчання. Основний контингент студентів тут – дорослі.

Навчання у виші доступно всім бажаючим при наявності повної середньої освіти. Даний університет був заснований в допомогу очним університетам Німеччини, які були перевантажені студентами в останні десятиліття ХХ ст. Хагенський заочний університет гармонійно вписався в німецьку систему вищої освіти і став користуватися популярністю у дорослих, яким за низкою причин традиційне університетську освіту недоступно [59, с. 39].

Вже тривалий час Хагенський університет використовує власну платформу «Віртуального університету», за допомогою якої здійснюється навчання, комунікація та адміністрування навчального процесу [60, с. 99].

Сполучені Штати Америки почали активне впровадження та розвиток дистанційної освіти чи не найпершими. На сьогодні віддалено там навчається близько 400 тис. студентів, функціонує велика кількість різних програм і курсів на будь-який смак та фінансову можливість. Водночас відмітимо, що вартість такого навчання є досить високою – 6 тис. дол. на щорічне обслуговування [69].

Національний Технологічний Університет є одним з перших навчальних закладів, що впровадив дистанційну освіту. У 1987 р. була створена

Американська асоціація дистанційної освіти USDLA, що містить всі рівні навчання: від шкільного до корпоративного [29, с. 392].

У 2011 р. дослідження, проведене Sloan Consortium, показало, що 6 мільйонів студентів в США проходять хоча б один онлайн-курс [53, с. 4].

Велика кількість коледжів, університетів, та навчальних центрів США реалізують дистанційне навчання через інтернет, адже усі виші США та 80% національних закладів мають доступ до мереж. Як показує аналіз курсів дистанційного навчання вищих навчальних закладів США, усі вони мають приблизно однакову побудову. Університет Бредлі, беручи участь у національній науковій програмі, розробив систему дистанційного навчання яка базується на [29, с. 393]:

- орієнтації на індивідуальному підході навчання;
- використанні мультимедійних комп'ютерних технологій;
- багаторазовій модульно-блочній системі навчання;
- рівноцінності змісту традиційного та дистанційного навчання.

Маючи багаторічний досвід організації дистанційних курсів, Стенфордський університет розгортає велику кількість проектів в галузі онлайн-навчання. Сьогодні одним з відомих стенфордських проектів є Coursera – дистанційна платформа якого пропонує користувачам сотні безкоштовних онлайн-курсів з різних дисциплін [60, с. 100].

Дистанційну освіту американські учні можуть отримати в статутних школах дистанційного навчання. Статутні школи фінансуються державою, вони мають більшу автономію і самостійність порівняно з традиційними школами в обмін на підвищений рівень відповідальності. Не всі статутні школи надають послуги дистанційної освіти, лише ті, які включають у свою назву слова «онлайн», «дистанційне навчання», «віртуальні» та «кореспондентські». Школа може прийняти учня до себе лише за умови, що він проживає в районі або окрузі, де розташована статутна школа. Дистанційне навчання в цих школах проводиться за допомогою інтернету або пошти. Зазвичай учень отримує завдання від учителя на тиждень або місяць. Завдяки тому, що статутні школи є

державними, штат сплачує за всі підручники і навчальні матеріали, і навіть може покрити вартість комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення і підключення до інтернету.

Недержавна організація «KC Distance Learning, LLC» (KCDL) є провідним постачальником дистанційної освіти для в США. Скориставшись їх послугами, дистанційно можна опанувати обов'язкову (базову) шкільну навчальну програму, іноземні мови, ускладнені курси з окремих предметів, отримати диплом про закінчення школи з відзнакою. З 1974 р. понад 200 тис. учнів пройшли он-лайн і кореспондентські навчальні програми. Випускники, які отримали освіту дистанційно, були прийняті в більш ніж 160 коледжах й університетах, у тому числі у Стенфордський та Єльський. KCDL має у своєму складі два організаційні підрозділи: Keystone School та Aventa Learning. Ці організації мають чітко визначену категорію користувачів, територіальне охоплення й умови оплати.

Дистанційно навчаються переважно учні середньої та старшої шкіл, бо це потребує високого рівня відповідальності. Початкова школа дистанційною освітою практично не охоплена, хоча такі програми є в стані розробки. Між собою послуги освітніх організацій, які пропонують дистанційне навчання, відрізняються:

- категоріями користувачів (учні, які отримують освіту лише дома; учні середньої й старшої школи; клас; школа; шкільний округ);
- формою роботи (онлайн або кореспондентські курси);
- географічним охопленням території (район міста, місто, штат, держава, всі країни світу);
- кількістю запропонованих курсів;
- відповідністю й узгодженістю з освітніми стандартами штату;
- наявністю спеціальної навчальної програми з підготовки до вступу в університети, коледжі.

Аналізуючи досвід дистанційного навчання в середній школі, зазначимо актуальність вивчення досвіду Австралії. Дослідниця цього питання М. Невська

зазначає, що історія активного розвитку дистанційної освіти в цій країні почалася в 1930-х рр. [39, с. 193]. Навіть зараз середня щільність населення в Австралії складає 3,22 людини на квадратний кілометр, а в найменш населених районах – 0,2 людини на квадратний кілометр. Сто років назад єдиним надійним засобом зв'язку для цих регіонів був телеграф, а радіочастоти були відкриті тільки для військових. Більшості людей доводилося подорожувати на великі відстані для радіо- або телефонних контактів зі службами або органами влади. Одним з головних питань було створення відповідної ефективної інфраструктури, зокрема освітньої. Цією проблемою на початку XX століття став займатися священик Дж. Флінн, який працював в малонаселених територіях. Саме за його ініціативи в той час склалася принципово нова форма навчання – Школа по Радіо [70].

У 1926 р. був розроблений і випробуваний перший трансивер, який з часом трансформувався в так зване «педальне радіо». Ногами оператор крутив педаль портативної машини, а руками набирив повідомлення, яке перетворювалося в сигнал морзе і декодувалося приймаючою стороною. Цей винахід сприяв істотним інфраструктурним перетворенням в Австралії [79]. Завдяки радіо, почалася революція в галузі освіти – в 1951 р. відбувся перший урок в Школі по Радіо. До цього часу діти молодшого і середнього шкільного віку навчалися або в інтернатах за тисячі кілометрів від своїх рідних, або перебували на домашньому навчанні. На великих станціях з усіма дітьми займалася найбільш грамотна жінка з селища. Відтепер діти шкільного віку з віддалених регіонів країни отримали можливість навчатися за розкладом, спілкуючись з учителем та іншими учнями по радіо. Груповий урок починався кожен день в обумовлений час, коли учні повинні були знаходитися біля приймача. Після уроку учні продовжували займатися і виконувати домашнє завдання під наглядом когось із дорослих, дітей старшого віку або сімейного тьютора. Виконані домашні завдання відправлялися в Школу по Радіо поштою, або літаками. Ці ж сервіси доставляли радіоустаткування, підручники, лабораторні набори та дослідницькі матеріали [72, с. 28].

Розвиток Школи по Радіо відбувався швидкими темпами і якісно змінив освітній ландшафт всього континенту. Уже в 1960-і рр. дистанційне навчання було доповнено щорічними зльотами учнів. У той же час стають регулярними об'їзди і обльоти станції вчителями з метою ближчого знайомства з учнями, докладного з'ясування їх освітніх потреб і надання методичної допомоги батькам та місцевим тьюторам.

На сьогодні мешканці віддалених територій в Австралії мають доступ до потокових відео в реальному часі, графіку з високим розрішенням, повнодуплексний аудіо, двосторонній обмін даними і можливості спільного використання додатків. Це стало можливим завдяки використанню супутникових технологій. Основний супутник в Сіднеї пов'язаний з навчальними студіями Школи по Радіо.

Проблеми регіональної віддаленості притаманні багатьом країнам, наприклад у Північній Європі. Так, у навчальних закладах Швеції серед великої кількості моделей навчання використовується дистанційне навчання. Поштовхом для досліджень в даній галузі було те, що територія Північної Швеції характеризується великими відстанями та низькою густотою населення. Це спричинило те, що багато потенційних студентів не бажають отримувати вищу освіту. Передовим у застосуванні дистанційного навчання вважається Університет Умео [78, с. 329]. Серед європейських країн, які впроваджують дистанційне навчання доцільно відмітити Фінляндію, зокрема університет Йювяскюля. Фахівці університету розробили різні моделі навчання. Усі навчальні заняття записуються в режимі реального часу, а записані відеозаняття можуть бути доступні студентам, які працюють дистанційно [74].

На початку ХХІ ст. в Західній Європі дистанційна освіта є високорозвиненою формою освіти, хоча її значення і поширеність в різних країнах неоднакові. В цілому, координацією відкритої та дистанційної освіти в усьому світі займається Європейська асоціація університетів з питань дистанційного навчання. Головною метою даної асоціації є сприяння створенню та розвитку відкритої та дистанційної освіти, формування відкритих

освітніх ресурсів, спільних освітніх програм, віртуальної мобільності [36, с. 109].

Відомими західними системами дистанційного навчання є: Macromedia Director MX, Macromedia Authorware, Dazzler, CourseBuilder, Dazzler Deluxe, Everest, Opus Max Producer, HyperStudio, Quest Authoring System, Seminar Author, NeoBook Professional, Designer's Edge [9, с. 96].

Таблиця 2.1 - Світова практика дистанційного освітнього менеджменту в умовах пандемії

№	Країни	Урядові або шкільні ініціативи
1	2	3
1.	Аргентина	Тут заохочують до дистанційного/онлайн-навчання на професійних платформах. Кожна школа використовує просту в користуванні платформу (наприклад, Google Drive /Microsoft Teams).
2.	Бельгія	Освітні програми транслюють на телебаченні, підкреслюється важливість продовження “освіти вдома”.
3.	Китай	Школи організовують вчителів із різних предметів для продовження онлайн-навчання, провінційні та муніципальні департаменти освіти організують експертів для забезпечення шкіл навчальними ресурсами та планами.
4.	Естонія	Усі навчальні матеріали доступні в паперовому вигляді та онлайн. Оскільки багато закладів освіти і до цього використовували цифрові ресурси, зараз вони не потребують додаткової підтримки чи вказівок. Зараз тут працюють над підтримкою ІКТ-системи для забезпечення повного обслуговування всіх шкіл, вчителів, учнів та батьків.
5.	Фінляндія	Фінська національна агенція освіти підтримує навчальні заклади у плануванні та організації різноманітних гнучких навчальних моделей. Учня запропонували залишатися вдома, якщо навчання організоване дистанційно.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
6.	Франція	Вчителі використовують вже наявні мережі (електронну пошту, онлайн робочі місця), щоб забезпечити доступ учнів до навчальних матеріалів. Сервіс, який забезпечує всі перелічені опції, можна розмістити на безкоштовній платформі Cned : “My class at home”/”Мій клас вдома”. Там можна проводити віртуальні уроки, підтримувати зв’язок між учнем, його однокласниками та вчителем.
7.	Ізраїль	На телебаченні щодня транслюють уроки. Учителям допомагають розвивати навички роботи в цифровому форматі. Цифрові завдання та медіаматеріали (вони становлять до 80% програми) доступні на порталах для вчителів, учнів та батьків.
8.	Японія	Міністерство освіти, культури, спорту, науки та технологій створило портал, який пропонує різні поради для вивчення кожного предмету, безкоштовні навчальні матеріали та відео, які можливо використовувати вдома. Крім того, створено сайт для обміну ефективним досвідом. На своєму сайті Міністерство розміщує інформацію про онлайн-навчання.
9.	Румунія	Забезпечена підтримка для переходу на онлайн-навчання за допомогою партнерства з різноманітними провайдерами (Google, Microsoft). Є контракт із каналами про телеуроки. Працюють над адаптацією календарного плану, щоб нормально закінчити рік і не проводити навчання повторно.

Поширюється дистанційне навчання в наш час і в інших регіонах світу, зокрема в Азії. В Китаї замість закритих в період культурної революції традиційних вищих навчальних закладів в 1979 р. була створена Національна мережа радіо- і телевізійних університетів. На разі навчання в провінції тут організовано з використанням супутникового мовлення і надає спектр рівнів підготовки від початкової до вищої освіти [23, с. 34]. Фахівці Відкритого Університету Китаю працюють над розгортанням системи «хмарних» класів, яка поєднує використання фізичних аудиторій з віртуальним середовищем, що

наповнюється відео, навчальними ресурсами та можливістю взаємодії між студентами та викладачем [60, с. 100].

У Туреччині половина студентів навчається дистанційно. Бар'єр у мільйон учнів в режимі онлайн перейшов Індійський університет ім. Індіри Ганді [23, с. 35]. Однак на сьогодні при всій інтенсифікації поширення інтернет-технологій у багатьох частинах світу до сих пір доступ до Інтернету обмежений. Крім того, власники доступу до Інтернету розподілені по континентах нерівномірно. Якщо в Північній Америці троє з чотирьох жителів мають вихід в інтернет, то в Азії – менше одного з п'яти чоловік, і тільки один з сімнадцяти – в Африці. Однак, попри низький рівень мережевого розвитку в Азії, сьогодні в даному регіоні світу понад 40% людей (приблизно 650 млн.) звертаються до інтернету. Ще десятиліття тому такого доступу тут не існувало [5, с. 112].

Огляд зарубіжного досвіду свідчить про те, що система дистанційної освіти активно розвивається та широко використовує інноваційні технології. Постачальниками послуг дистанційного навчання є державні й недержавні освітні організації, які працюють на основі гнучкого, особистісно-орієнтованого підходу. Досвід впровадження системи дистанційного навчання для учнів середньої школи в США та Австралії може бути цінним і для нашої країни, особливо в умовах пандемії.

Для того, щоб зробити свій внесок у мінімізацію впливу пандемії та запобігти освітнім втратам впродовж періоду необхідного соціального дистанціювання освітні лідери/менеджери повинні зайняти активну позицію. Ключовим пріоритетом закладів освіти має бути благополуччя учнів та персоналу. Цій меті сприятиме підтримка ефективних соціальних стосунків між здобувачами освіти та педагогами.

Під час довготривалої пандемії педагоги та керівники систем освіти мають чітко та наочно формулювати свої цілі щодо благополуччя та дотримуватися стратегій, які допомагатимуть підтримувати здоровий спосіб життя в умовах глобальної ситуації. З цих міркувань продовження освітньої

діяльності, у тому чи іншому форматі, може сприяти благополуччю учнів під час кризи, зберігаючи почуття нормального стану та організованості.

Надзвичайно важливо підтримувати форми організації, які забезпечують учням час для участі у передбачуваних та структурованих навчальних заходах, базуватися на онлайн-діяльності, оскільки вона надає найкращі можливості для інтерактивного навчання. Щоб цього досягнути, потрібно забезпечити доступ до технічних засобів та мережі тим учням, які цього доступу не мають. Якщо це неможливо, для передачі змісту навчання учням мають застосовуватися інші засоби, такі як телебачення, радіо, подкасти, DVD та навчальні комплекти.

Проаналізувавши досвід застосування дистанційних технологій навчання у різних країнах, підкреслимо, що в кожній країні існує власна модель та історія розвитку дистанційних технологій в освіті. Початківцем масштабного застосування дистанційної освіти є Велика Британія, яка і зараз забезпечує не тільки власний освітній ринок, але й охоплює навчанням багато країн світу. Шляхом створення національних центрів дистанційної освіти пішли Франція та Німеччина. Якщо в Німеччині центр забезпечує переважно потреби у вищій освіті, французький – має розгалужену систему забезпечення потреб різних ланок освіти. В Австралії через малозаселеність дистанційна освіта учнів має майже столітню історію. Запровадження Школи по Радіо, використання державних ресурсів (транспорту, тьюторів) стало альтернативою домашнього навчання в країні. Позитивним є досвід застосування дистанційних технологій в США, де функціонує велика кількість програм і курсів для різних категорій, зокрема і школярів. Навчальні послуги учням може надавати як держава, так і комерційні освітні організації. Дистанційно можна вивчати як окремі предмети з метою доповнення свого навчального плану, так і опановувати базову програму. Отже, наразі більшість розвинутих країн так чи інакше використовує технології дистанційного навчання. В Європі та США створені відповідні асоціації, які здійснюють координаційну діяльність.

Наукове вивчення дистанційного навчання в Україні сягає корінням в середину XX ст., проте отримало ґрунтовне осмислення та практичні

результати у період модернізації освіти власне в останні двадцять років. Початком цього етапу вважається відкриття Українського центру дистанційної освіти та прийняття вітчизняної Концепції. На сьогодні web-освітній простір впроваджений в багатьох українських вищих навчальних закладах, проте про масове запровадження дистанційної форми до недавнього часу мова не йшла. Щодо середньої загальної освіти, тут можна більше говорити про впровадження саме елементів дистанційної освіти. До масової дистанційної освіти навесні 2020 р., у зв'язку з поширенням covid-19, система виявилася не готовою. Навчання відбувалося дещо в екстрених умовах, проте показало ті сторони, які на практиці потребують розвитку та уваги управлінців, якщо дистанційне навчання планується впроваджувати і надалі.

У переліку організаційних завдань навчального закладу в період пандемії першочерговими завданнями стали: створення пакету нормативно-правових документів; формування команди, відповідальної за реалізацію дистанційної освіти; включення дистанційного навчання до планів роботи; створення альтернативного розкладу; вибір відповідних комунікаційних каналів, механізму звітування; корекція правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Досвід країни та окремого навчального закладу виявив наступні групи завдань:

- матеріально-технічні – в зв'язку з частково наявною технікою та не завжди наявним доступом до інтернету всіх учасників навчально-виховного процесу, відсутністю власних навчальних платформ;

- методичні – неготовність педагогів працювати в нових умовах, брак досвіду. Зрозуміло, що копіювати традиційні навчальні технології в онлайн простір неможливо;

- культурний та психологічний аспекти – важко онлайн забезпечити ту культуру поведінки учнів, яка панує на живих уроках. В новій ролі за умов дистанційного навчання виявилися не тільки вчителі, але й батьки, адже в

незалежності від їх бажань, діти навчаються вдома, і виховна функція школи в таких умовах нівелюється.

Отже, досвід переходу на дистанційну освіту означив певні кризові аспекти. Проте, шукаючи позитив, зазначимо, що саме в таких ситуаціях зазвичай відбувається переосмислення та корінні зміни старих систем, народження нових ідей та концепцій.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1 Грантова діяльність закладу освіти як засіб підвищення ефективності системи менеджменту

Під час глобальної пандемії все більше проблем постає перед керівниками навчальних закладів у процесі залучення коштів для фінансування власних проєктних ініціатив. У такій ситуації вони часто обирають шлях залучення додаткових коштів, отриманих за ініціативою вітчизняних та іноземних грантових програм.

Формування досвіду проєктної діяльності вимагає спеціальних навичок пошуку гранту, заповнення анкети, супровідних документів, формування бюджету, пошуку міжнародного партнера.

Сьогодні державна стратегія розвитку, наприклад, освіти, передбачає поєднання бюджетної підтримки, спрямованої на розвиток закладів, оновлення їх матеріально-технологічної бази з популяризацією благодійності та благодійності.

Які є шляхи залучення позабюджетних коштів? У даний час існує багато видів індивідуальних грантів на освіту, основними з яких є благодійна діяльність та гранти на навчання. Законом України «Про благодійність та благодійні організації» [15] благодійною діяльністю є добровільна особиста та/або майнова допомога у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки та досліджень, яка не передбачає отримання прибутку, а також виплату будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або від імені бенефіціара.

Бенефіціар – одержувач благодійної допомоги (фізична особа, некомерційна організація або територіальна громада), який отримує допомогу

від одного чи кількох благодійників для сприяння їхнім законним інтересам у сфері освіти, культури та мистецтва, культурної спадщини, науки та досліджень.

Гранти – це цільові кошти, які надаються на безповоротній основі неприбутковим організаціям або фізичним особам на соціальні проекти, благодійні програми, наукові, навчальні та інші суспільно корисні цілі, з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації. .

Найчастіше виділення грантів відбувається в ході реалізації грантової програми. Грантова програма – план дій по організації цільового фінансування проєктів грантозаявників.

Педагогічні працівники закладів освіти Костянтинівської ТГ останнім часом беруть активну участь у проєктній діяльності. Після проходження тренінгу з написання грантових програм «Активні громадяни» (Костянтинівський НВК) було підготовлено 3 проєкти соціальної дії «Єднання поколінь»; «Зелене місто» та «Педагогіка партнерства в дії. Театр об'єднує» на суму 18860 грн, 14712 грн, 16800 грн. Всі три були підтримані Британською радою.

У рамках заходів щодо втілення проєктів було придбано смітникові баки та офісні стільці в кількості 60 штук. Проведення рекламної кампанії, інформування, консультацій та конкретного результату надихнуло й інші заклади освіти (Костянтинівська ЗОШ № 13, 3, 1, 4, Костянтинівський ліцей) на написання ще 15 проєктів. Подані на конкурс були 15 проєктів, 11 з яких отримали підтримку.

Протягом останніх двох років заклади освіти громади стали учасниками соціальних проєктів у рамках програми Британської Ради «Школа як осередок соціальної згуртованості та стійкості в громаді» за фінансової підтримки Посольства Великої Британії в Україні.

Таблиця 3.1 - Участь у грантовій проєктній діяльності

№ з/п	Назва проєкту	Отримали від проєкту	Вартість
1	Жіночий простір «Активні панянки»	офісний стілець – 4 шт. офісний диван – 4 шт.	1480 грн. 10000 грн.
2	«Єднання поколінь»	стілець офісний – 30 шт.	13920 грн.
3	«Кабінет психологічного розвантаження»	сухий басейн – 1 шт. диван -1 шт. крісло груша - 4 шт.	5000 грн. 5000 грн. 4000 грн.
4	«Зелене місто»	пересувний сміттєвий контейнер – 2 шт.	13121 грн.
5	«Тенісний стіл – кожній школі»	тенісний стіл – 2 шт.	14740 грн.
6	Проект соціальної дії «Спілкування без кордонів»	фліпчарт – 1 шт., дошка магнітно-маркерна – 1 шт. стілці офісні – 16 шт.	1860 грн. 2797 грн. 7560 грн.
7	«Зелена ділянка»	зелені насадження	14850 грн.
8	«Педагогіка партнерства в дії. Театр об'єднує»	стілці офісні – 28 шт.	12992 грн.
9	«Шкільна бібліотека»	меблі в бібліотеку	14703 грн.
10	«Здорова дитина-щаслива родина»	Сухий басейн 2 батута 10 фітбольних м'ячів Канат Килимки для фітнесу Боксерська груша Мотузкова схода	14818 грн
11	«Садочок нових можливостей»	Плитка тротуарна Цемент Пісок Клейова суміш для плитки Труба профільна Труба сталеві Керамогранітна плитка Електроди Металочерепиця Спмори́зи для металочерепиці	14703
	Усього		151544грн

Педагогічні колективи, учнівське самоврядування та батьківська громада подали 7 проєктів соціальної дії, як-от:

1.«Таламус креативних батьків». На придбання двомісних регульованих парт (Костянтинівський НВК, 14896 грн.);

2.Проект «Територія дружньої співпраці».(Костянтинівський НВК, фінансування на суму 14971 грн.);

3. «Психологічні тренінги. Пластикові вікна» (Костянтинівська ЗОШ №1, на суму 7480 грн. та лінолеум на суму 7500 грн.);

4.«Будуємо мир навколо себе – медіація у школі» (Костянтинівський НВК на придбання стола офісного (конференц-стіл) 7000 грн, 10 стільців офісних на суму 6500 грн. та шафи на суму 1500 грн.);

5.«Якісне та безпечне шкільне середовище (Костянтинівський НВК, установка метало пластикових вікон на суму 15000 грн.);

6. «Арт-емоції порозуміння» (Костянтинівський ліцей, 32 стільця «Примтекс Плюс ISO black C-11» на суму 14848 грн.);

7.Безпечний мікрорайон. Вуличний комплект АНД відеоспостереження Longse 2M4N з 4 камерами 2 Мп на суму 8500 грн, кабель для відеокамери на суму 1200 грн, кабель канал 1800 грн, Костянтинівський НВК);

Заклади дошкільної освіти громади взяли участь у таких проектах:

1. «Дитячий простір» Облаштування музичної зали ДНЗ на суму 15000 грн. Костянтинівський НВК-ЗДО);

2.«Країна дитячих мрій». Створення предметно-просторового середовища в музичному залі ЗДО (Костянтинівський НВК-ЗДО, фінансування на суму 14910 грн.);

3.Обладнання та благоустрій оздоровчого сольового комплексу «Соляна симфонія». Фінансування: соляний галогенератор -8990 грн, крісло 3740 грн, кушетка – 1430грн, Гімалайська розова сіль, світильник «Скала» - 800 грн., Костянтинівський ЗДО № 1);

4. «Наш рідний дім, збережемо тепло в нім» на заміну старих дерев'яних вікон на нові металопластикові. (Костянтинівський НВК-ЗДО, фінансування: піна професійна "Hercul M-70 PRO" 1000 мл. 260 грн, металопластикові вікна - 14700 грн.);

Учасники проєктної діяльності від батьківської громади – 4 проєкти, а саме:

1.«Тепло дітям». Заміна старих дерев'яних вікон на нові металопластикові. Вікна з металопластику, пластикові підвіконня. (Костянтинівська ЗОШ № 3, фінансування -14700 грн.);

2.«Дитячий майданчик – місце щасливого дитинства» для облаштування спортивного майданчика та встановлення сучасного спортивного обладнання на мікрорайоні Костянтинівського НВК (матеріальна допомога на придбання цементу на суму 500 грн, дитяча гірка «Малютко» 5000 грн, гойдалка двомісна підвісна 5000 грн, гойдалка пружинна 4500 грн.);

3. «Новий погляд на придбання WHS XALO 72» Конструкція 800x1300 Білий Остеклення:с/п4 и+10+4б+10+4и відкривне – 4 одиниці на суму 11440 грн. та WHS XALO 72 Конструкція 800x1300 Білий Остеклення:с/п4 и+10+4б+10+4и Невідкривне 4 одиниці на суму 3280грн, Костянтинівський НВК);

4.«Якісне та безпечне дозвілля-здоровий розвиток дитини» на придбання металевої гойдалки «Smoby» 6718 грн. та дитячого спортивного комплексу гірки для вулиці SportBaby на суму 8282 грн., Костянтинівська ЗОШ № 4).

Така велика кількість учасників педагогів, учнів та батьків говорить про те, що є розуміння необхідності проєктної діяльності всіх здобувачів освіти заради розвитку сучасного закладу освіти.

Ще одним із популярних грантів в освіті є гранти на навчання (літні школи, зимові школи). Такі школи гармонійно поєднують інтенсивне навчання та активний відпочинок. Це і численні знайомства, і дружня атмосфера, і обмін досвідом. Навчання проходить за методом проєктів та включає інтерактивні лекції, практикуми, тренінги з командоутворення і творчого розв'язання проблем, пізнавальні екскурсії.

Глибоке занурення в тему і неформальне спілкування з волонтерами, носіями мови дає можливість за короткий час опанувати великий обсяг знань і навичок в обраній галузі. Участь в літніх школах або зимових школах – це, крім

іншого, відмінна можливість поїздити по інших країнах і відточити вміння спілкуватись іноземною мовою.

У Костянтинівській ТГ проводиться ґрунтовна робота щодо участі педагогів та учнів у міжнародних освітніх платформах таких як: «E-pals», «E-Twinning», які передбачають співробітництво шкіл із різних куточків світу. Налагоджено контакти з учителями-представниками таких країн як Румунія, Туреччина, Словаччина, Франція, Польща.

Літні мовні табори, що працюють в 9 закладах Костянтинівської ТГ з 2016 року дають можливість заглибитись у вивчення учнів англійської мови. До цієї роботи було залучено 195 учасників. У 2020 році в Новодмитрівському ліцеї разом з учнями та педагогами працював у літньому мовному таборі волонтер із Франції.

Програма обміну майбутніх лідерів (FLEX) – це програма культурного обміну Бюро у справах освіти і культури Державного департаменту США, яка адмініструється в Україні організацією Американські Ради з міжнародної освіти (American Councils) за підтримки Міністерства освіти і науки України.

Програма FLEX є безкоштовною для всіх, і покриває наступне:

- подорож з рідного міста в Україні до міста проживання в США і назад;
- участь в передвиїзній орієнтації, яка включає в себе підготовку до програми;
- проживання учасника в американській сім'ї протягом одного академічного року;
- зарахування до американської середньої школи;
- медичну страховку, яка покриває лікування хвороб, які з'явилися під час перебування по програмі, за винятком вже існуючих хвороб і стоматологічної допомоги;
- щомісячну стипендію у розмірі \$ 125, яка дозволяє студенту брати участь у суспільному житті;
- одноразову фінансову допомогу у розмірі \$ 300, яка потрібна для придбання речей першої необхідності, наприклад, шкільних підручників.

Учні Новодмитрівського ліцею беруть участь у даній програмі з 2018 року, але доходять лише до III етапу, учні Костянтинівської спеціалізованої школи № 13 стали переможцями конкурсу і проживали 1 рік в Америці в 2019-2020 навчальному році.

Участь у проєктній грантовій діяльності вимагає від учасників великої сили волі, цілеспрямованості, наполегливості, але самореалізація в даних заходах є запорукою успіху та підвищення іміджу закладу освіти. Для ефективної організації грантової діяльності закладу освіти як засобу підвищення ефективності системи менеджменту пропонуємо рекомендаційний матеріал «Покрокова грантова діяльність». Додаток В

Для багатьох освітніх закладів грант – це можливість перейти на якісно інший рівень роботи. Саме тому важливо вміти цієї можливість користуватися та дивитися на потенційних грантодавців з позиції довгострокового партнерства. Власне так і є – грантодавці за умови успішної співпраці стають Вашими важливими клієнтами – клієнтами на інтелектуальний продукт, який Ви пропонуєте своїми проєктами, рішеннями, дослідженнями тощо.

3.2 Підвищення ефективності системи управління закладом освіти в умовах пандемії

Процес інформатизації одна із перспективних напрямів розвитку освіти на етапі реформування. Використання інформаційних технологій в управлінні школою дає якісно нові можливості її керівникам.

Під час створення інформаційного простору школи необхідно визначити інформаційні потоки учасників та форми інформаційного впливу всередині та поза інформаційного поля (хто? кому? де?), розмежувати права користувачів (системного адміністратора, директора, заступників директора, секретаря). Вишиковується ланцюжок: інформація – накопичення – аналіз – обробка – прогнозування. Наразі ми бачимо, наскільки зросла ефективність управління. Переведення процесу управління освітньою установою на безпаперову

технологію дозволило позбавитися рутинного і забирає багато часу праці в діловодстві, плануванні та аналізі тощо.

У школах Костянтинівської міської ради використовуються програмні комплекси адміністрування та інформаційно-довідкові системи, що дозволяють ефективно вирішувати управлінські завдання. Формуються інформаційні масиви, створено умови для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні.

Системне використання комп'ютерів, а не іноді, формування стійкої потреби колективу в отриманні управлінської інформації, в діагностичних матеріалах, в даних, що забезпечують психолого-педагогічне супроводження. Це оптимальний шлях підвищення ефективності освітнього процесу. Інформаційно-комунікаційні технології призводять до революційних змін у системі освіти, вони практично стирають кордони між школою, робочим місцем та будинком, забезпечують необмежений доступ до інформації. Володіння інформацією сьогодні запорука професійного успіху та успішної кар'єри у сучасному суспільстві. [46]

У процесі навчання вже використовуються кабельне телебачення, Інтернет, електронна пошта. Все це – реалії та засоби сучасної освіти. Останнім здобутком телекомунікаційних технологій стали інтерактивні відеоконференції. Відеоконференція – це спосіб обміну відео, звуком та даними між двома або більше точками, обладнаними відповідними апаратно-програмними комплексами. Її учасники можуть бачити і чути один одного в реальному часі, обмінюватись даними, спільно їх обробляти. Для системи освіти це є серйозною основою для створення єдиної спільноти освітніх закладів, яка дозволяє обмінюватись досвідом, проводити майстер-класи, педради та конференції незалежно від територіального знаходження. Описані вище напрями у діяльності школи допомагають керівнику установи практично здійснити формування єдиного інформаційного простору.

Інформаційна відкритість закладів Костянтинівської міської ради як системи є обмін між школою та зовнішнім середовищем. Відкритість

передбачає розвиток соціального партнерства освіти з різними спільнотами, організаціями, органами державної влади та місцевого самоврядування, а також з іншими установами освіти. Відкритість можна пов'язати з переходом освітніх установ у ситуацію виникнення та наростання конкурентної боротьби за учнів, за ресурси. І це потребує розвитку внутрішньогалузевих механізмів регулювання ринкової поведінки, стратегії та тактики діяльності освітніх установ.

Інформаційна відкритість школи стала умовою забезпечення взаємодії освітнього закладу та учасників освітнього співтовариства:

- у діяльності школи сформована система інформаційних потоків, структура та зміст яких орієнтовані на потреби соціуму та спрямовані на підтримку процесів суспільної участі в освіті, на забезпечення підзвітності школи перед громадськістю;
- використовується публічна доповідь як забезпечення відкритої інформаційної взаємодії школи та соціуму.

Інформування проводиться з метою отримання зворотного зв'язку, яка необхідна для вироблення рішень, орієнтованих на потреби представників громадськості.

Основними напрямками інформаційної політики, наприклад, закладу загальної середньої освіти № 1 м. Костянтинівки можуть стати:

- розширення числа каналів інформування суб'єктів зовнішнього середовища;
- зміна складу учасників інформаційного обміну;
- забезпечення обліку існуючих інформаційних потреб представників соціуму. Особливість інформаційної політики школи полягає у вибудовуванні партнерських відносин, які необхідні розвитку школи як ефективного інституту громадянського суспільства. [14]

Інформаційна відкритість школи соціуму перейшла від монологу до конструктивного діалогу у відносинах між представниками освітнього

співтовариства та споживачами освітніх послуг як двосторонній інформаційний канал для отримання зворотного зв'язку.

У світлі реалізації реформи НУШ педагогічний колектив перейшов до побудови освітньої системи, орієнтованої на врахування потреб соціуму, забезпечення підзвітності та участі громадськості у діяльності загальноосвітньої установи. Реалізуючи рахунок зміни характеру організації інформаційних процесів, школа формує інформаційну відкритість освітньої системи. [55]

Інформаційна політика закладу загальної середньої освіти № 1 м. Костянтинівки – це система заходів (правових, економічних, соціально-культурних, організаційних) щодо управління інформаційними потоками.

Виділено три групи інформації:

- інформація прямого доступу (інформація, що цілеспрямовано передається до школи суб'єктами зовнішнього середовища, наприклад, засновником);
- відкрита інформація непрямого доступу (відкрита інформація, для збору якої школа повинна зробити додаткові зусилля);
- закрита інформація непрямого доступу – дана інформація повинна не лише самостійно виявлятися школою, а й додатково перероблятися перед використанням. Наприклад, виявлення замовлення на освітні послуги через проведення опитування батьків та учнів. Частина інформації школа виробляє самостійно та використовує її для інформування безпосередніх учасників навчального процесу (внутрішні інформаційні потоки).

Школа завжди надає інформацію зовні – органам управління освітою, громадськістю, своїм соціальним партнерам (потоки школа – зовнішнє середовище). Основними групами споживачів інформації школи є: засновник, педагогічна спільнота, соціальні партнери школи, батьки та учні.

Організація оперативної інформаційно-комунікативної взаємодії всіх учасників навчально-освітніх процесів у всій життєдіяльності школи. ІОС школи має перевести на новий технологічний рівень усі інформаційні процеси,

що відбуваються в освітній установі, для чого необхідна повна інтеграція ІКТ у педагогічну діяльність школи загалом.

Якісна організація ІОС школи, її ресурсно-технологічної бази та грамотне їх використання у навчальному процесі дозволяє: на новому рівні здійснити диференціацію навчання; підвищити мотивацію учнів, забезпечуючи наочність уявлення будь-якого навчального матеріалу; навчати учнів сучасним способам самостійного здобуття знань. Це, безумовно, створює умови для досягнення нової якості освіти.

Прямим наслідком практичного впровадження методів організації навчання з використанням основних дидактичних функцій уніфікованих та інтегрованих технологій є представлення ІОС у такій якості: засоби навчання, що підвищує ефективність та якість підготовки учнів, організує оперативну консультаційну допомогу, реалізує можливості програмно-методичного забезпечення комп'ютерної та телекомунікаційної техніки формування культури навчальної діяльності у школі; інструменту пізнання, за рахунок формування навичок пізнавальної та дослідницької діяльності, організації спільних навчальних та дослідницьких робіт учнів та вчителів, можливостей оперативної та самостійної обробки результатів експериментальної діяльності; засоби телекомунікації, що формує вміння та навички отримання необхідної інформації з різноманітних віддалених джерел та оперативного обміну інформацією; засоби розвитку особистості учня за рахунок реалізації можливостей підвищення його духовного та інтелектуального рівня, формування субкультури інформаційно-освітньої взаємодії; інструменту контролю та оперативного коригування результатів навчання та навчального впливу.

Вимоги до ІОС. При проєктуванні та побудові ІОС школи необхідно виходити, перш за все, з її змістовних характеристик, ставлячи на чільне місце не розвиток інфраструктури та технологічної бази, а її наповнення змістом, необхідним для досягнення принципово нових освітніх результатів, передбачуваних державним стандартом НУШ. Інструменти, засоби навчально-

інформаційної та комунікаційної діяльності, відповідні інформаційно-комп'ютерні технології є вторинними. Вони важливі настільки, наскільки необхідні для формування, передачі та сприйняття суб'єктами освіти необхідного змісту. Сьогодні необхідно, щоб навчальний процес не «підлаштовувався» під наявні електронні технології та ресурси, а сам визначав потрібні йому. [55]

Звісно, тут ще чимало проблем, які потрібно терміново вирішувати. І починати треба саме з змістовних характеристик ІОС, її цілей, вимог та принципів їх реалізації, визначення компонентного складу, що реалізує основні функції.

Інформаційно-освітнє середовище освітньої установи має забезпечувати: інформаційно-методичну підтримку освітнього процесу;

- планування освітнього процесу та його ресурсного забезпечення;
- моніторинг та фіксацію ходу та результатів освітнього процесу;
- моніторинг здоров'я учнів;
- сучасні процедури створення, пошуку, збору, аналізу, обробки, зберігання та подання інформації;
- електронну взаємодію всіх учасників освітнього процесу (навчаль, їхніх батьків, педагогічних працівників, органів управління у сфері освіти, громадськості), у тому числі в рамках дистанційної освіти; дистанційна взаємодія школи з особливими організаціями соціальної сфери: установами додаткової освіти дітей, культури, охорони здоров'я, спорту, дозвілля, службами зайнятості населення, забезпечення безпеки життєдіяльності.

Освітнє середовище, що формується на основі засобів ІКТ, необхідно розробляти, по-перше, у рамках особистісно орієнтованого навчання, по-друге, при формуванні у суб'єктів цього навчання проєктних умінь та дослідницьких здібностей.

Тільки в цьому випадку електронні освітні ресурси ІОС зможуть істотно змінити освітню діяльність ОУ. ІОС має будуватися як інтегрована багатокomпонентна система, компоненти якої відповідають навчальній,

позанавчальній, науково-дослідній діяльності, вимірюванню, контролю та оцінці результатів навчання, діяльності з управління навчальним закладом

Необхідно об'єднання в одну уніфіковану систему всіх інформаційних ресурсів та технологій, що використовуються у діяльності школи. Ця система має бути доповнена уніфікованими методологічними вимогами та рекомендаціями. ІОС має бути максимально варіативною, забезпечуючи необхідну диференціацію всіх можливих користувачів її ресурсів та технологій (вчителів, учнів, адміністрації, батьків та ін.). Основною властивістю ІОС ОУ, за яким оцінюється її стан та функціонування, вважається її якість.

На сучасному етапі інформаційно-освітнє середовище навчального закладу вважається якісним у тому випадку, якщо воно відповідає цілям та нормам інформаційного суспільства з його індустрією пізнання та якісно новою інформаційною культурою, у тому числі, культурою споживання та виробництва інформаційних ресурсів. Це відповідає стратегії освіти та основної мети ІОС. [67]

Відповідно до цієї вимоги, ІОС повинна забезпечувати: доступність відкритої інформації середовища, ІОР, ЕОР та інших її ресурсів; різноманітність форм, тематики та якості інформаційних ресурсів середовища; повноту, оперативність та достовірність одержуваної її засобами інформації; зручність та оперативність отримання інформації; сприйняття знань ІОС, відтворення їх у особистих знаннях учнів та створення на їх основі похідних знань; формування ІБК, культури соціально-інформаційної взаємодії.

Нові глобальні виклики суспільства, зокрема карантин і дистанційне навчання, змусили освітян Костянтинівської міської ради терміново адаптуватися до нової реальності – онлайн-навчання, яке стало справжнім випробуванням і для вчителів, і для учнів, і для батьків.

Безперечно, дистанційне навчання має свої особливості та труднощі, адже педагоги повинні були організувати освітній процес у нових для себе умовах, налагодити не просто якісну, а й дійсно ефективну комунікацію.

Чи можливо було це зробити за невеликий проміжок часу? Звісно, так, бо для наших учителів немає нічого нереального! Оскільки навчання – це постійне вдосконалення і саморозвиток, то за підтримки управління освіти освітні заклади громади, як і всі українські школи, перейшли на дистанційне навчання, налагодили зв'язок між усіма учасниками освітнього процесу, обрали ресурси, методи та форми навчання, ознайомили учнів і батьків з інструкціями щодо виконання завдань, термінів здачі й критеріями оцінювання.

Одночасно педагогічні працівники громади підвищували свою інформаційно-комп'ютерну грамотність, проходячи навчання в межах дистанційного курсу «Додатки Google в освітній діяльності», що проводився за сприяння Академії цифрового розвитку України. Під час навчання педагоги опановували механізми та технології дистанційної освіти, опрацьовували засоби цифрового використання додатків Google, удосконалювали практичні навички, аби робота онлайн була ефективною.

Так, у дистанційному форматі вчителі знаходили різні варіанти взаємодії зі здобувачами освіти. Серед найбільш поширених засобів, що базуються на Інтернет-технологіях та максимально відтворюють шкільне середовище вдома, використовували електронні освітні платформи Google Classroom, «Мій Клас», сайти шкіл, учительські блоги, месенджери Вайбер, Інстаграм, онлайн-бібліотеки, електронні підручники, файли розсилок.

Педагоги застосовували такі форми роботи, як тестові завдання, проекти, практичні роботи, інтерактивні вправи в Learning apps, Padlet. Завдяки веб-сервісам Google Meet та ZOOM організовували живе спілкування з учнями. Разом переглядали відео уроки, які транслювали національні телеканали за підтримки Міністерства освіти і науки України та з метою забезпечення зворотнього зв'язку потім перевіряли домашнє завдання.

Під час карантину учні набули нових навичок самоосвітньої пізнавальної діяльності й удосконалили свою цифрову компетентність. Хтось навчився монтувати відео, хтось записувати свої версії відомих пісень в Instagram та міркувати над власним YouTube-каналом. Багато хто отримав челенджі в

соціальних мережах за свої спортивні досягнення, за вміння декламувати вірші, добирати до них музику, відеоряд, створювати презентацію.

Дистанційне навчання поклало й додаткові обов'язки на батьків, бо їм потрібно було більше часу допомагати дітям. Та завдяки спільним зусиллям учні нашого району за підсумками року мають гарні результати. За високі досягнення в навчанні 37 учнів 9 класів отримали свідоцтва з відзнакою, а 25 випускників 11 класів нагороджено срібними та 4 золотими медалями.

Як показав досвід, дистанційне навчання – це лише альтернатива, яка повною мірою не зможе замінити традиційну класно-урочну систему. На цьому сходяться і батьки, і діти, які мріють скоріше зустрітися віч-на-віч з друзями та повернутися в школу до своїх учителів, модераторів освітнього процесу, агентів змін Нової української школи.

Під впливом сучасних змін зазнала суттєвих трансформацій система освіти. Розвиток технологій спричиняє розробку нових інструментів навчання і робить освітній процес більш ефективним. На жаль, не завжди сучасні зміни є ефективними, невміле застосування нових інструментів призводить до зворотного ефекту, коли реальне пізнання замінюється ілюзорним, а навчання перетворюється у прості розваги.

Більшість педагогів розуміють, що зміни неминучі, і бачать два основні напрями її розвитку: освіта має бути наближена до проблем реального життя; система навчання повинна враховувати і розумно використовувати нові технологічні можливості. Сьогодення вимагає переходу на якісно вищий рівень використання цифрових технологій в освіті, удосконалення управління цим процесом.

Досить актуально звучать слова В.О.Сухомлинського і сьогодні: «Час і батькам, і вчителям глибоко усвідомити, що ні школа без сім'ї, ні сім'я без школи не можуть впоратися з найтоншими, найскладнішими завданнями становлення людини». [13]

3.3 Управління якістю менеджменту закладу освіти в умовах пандемії

Навчання в умовах пандемії потребує у закладах освіти сучасного стратегічного планування його розвитку. Пандемія викликала необхідність докорінних змін в освіті. Тепер мова йде не лише про модернізацію змісту освіти, а й про необхідність оновлювати технологічні складові освітнього процесу. Нові вимоги сьогодення спонукають до створення спеціального навчального забезпечення. Ефективною діяльністю закладу може бути за умови постійного аналізу, порівняння, діагностування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що необхідно для прийняття швидких і дієвих управлінських рішень.

Реформи освіти природно зачіпають всі аспекти функціонування цього соціального інституту. Успішність змін, що проводяться державою, залежить від безлічі факторів, серед яких особливе значення має система управління освітніми організаціями.

Дослідники зазначають, що суть реформи освіти останніх років полягає у делегуванні права вирішувати багато питань, пов'язаних із функціонуванням школи, на рівень самої школи. В результаті передбачається підвищити відповідальність адміністрації школи за освітній результат та одночасно надати їй певний ступінь самостійності. Як наслідок, системи управління школами опиняються в центрі уваги дослідників та експертів, які аналізують соціальні зміни та їх ефективність у сфері освіти [35].

Управління школою не може бути розвиваючим, якщо воно не відповідає реальним потребам та очікуванням насамперед членів шкільного співтовариства, не прагне бути адаптивним та релевантним. Під адаптивністю системи управління ми у загальному вигляді розуміємо її здатність ефективно пристосовуватися до ситуації у школі та її середовищі, нових вимог.

Одним з найбільш вживаних інструментів стратегічного менеджменту є SWOT-аналіз – це нескладний і, водночас, результативний метод стратегічного дослідження, дозволяє врахувати зовнішні і внутрішні фактори, що

безпосередньо або опосередковано впливають на функціонування закладу освіти.

SWOT-аналіз проводився онлайн. В опитуванні взяли участь 73 педагогічних працівників з 5 закладів освіти громади (кущове опитування: Нодмитрівський ліцей, Кіндратівський ліцей, Іванопільський ліцей, Марківський ліцей, Білокузьминівський ліцей).

SWOT-аналіз освітньої діяльності закладів освіти проводився управлінням освіти для з'ясування позитивних і негативних аспектів умов навчання, досягнень і недоліків. SWOT-аналіз дозволяє поглянути на питання функціонування закладів освіти в умовах пандемії комплексно, проаналізувавши зовнішні і внутрішні фактори і, в подальшому, згенерувати стратегічні альтернативи, що поєднують виявлені на попередньому етапі фактори. Перша матриця початкового SWOT-аналізу складалася з узагальнених результатів, що представлено в таблиці 3.1.

Для роботи над складанням первинної матриці було розроблено опитувальник (гайд), куди увійшли запитання для аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників освітньої діяльності закладів освіти в умовах пандемії (Додаток Д)

Група педагогів-експертів провела аналіз факторів та оцінила відповідність у балах кожного чиннику. Кількісна оцінка (використовується від 1-4, де 1 – найменше значення, 4 – найбільше значення).

Важливим етапом проведення SWOT-аналізу є проведення кореляційного аналізу задля виявлення взаємозв'язків між компонентами системи в освітній діяльності закладів освіти. Висока оцінка говорить про сильний вплив складової матриці на загальну систему. Ми навели приклади кореляційного аналізу факторів, що набрали найвищу середню оцінку на думку педагогів-експертів.

Таблиця 3.1 - Матриця початкового SWOT-аналізу

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
S – (Strengths) Сильні сторони: 1. Можливість зацікавити дітей до роботи у своєму гуртку у новому форматі, навчання за допомогою нових технологій. 2. Їх немає. 3. Мобільність та економія часу. 4. Захищеність від хвороб. 5. Доступ до інформації у різному форматі. 6. Доступ до програм найкращих викладачів світу: онлайн-освіта дає можливість навчатися у тих, хто перебуває територіально далеко.	T – (Threats) Загрози: 1. Важко пояснити, як можна навчити фізичній культурі чи іншим заняттям онлайн. Гурткова робота втратить свою значимість. 2. Неможливість проводити масові заходи,. 3. Недостатня можливість формувати важливі навички дітей: соціалізація, комунікативність. 4. Потрібно живе спілкування для багатьох видів мистецтв, технік і практик. 5. Виникають проблеми з інтернетом. 6. Закриття закладів. 7. Учні, які проводять онлайн навчання з предметів середньої школи, фізично не зможуть «відсиджувати» за комп'ютером.
W – (Weaknesses) Слабкі сторони 1. Недостатнє фінансове забезпечення, не усі діти і педагогічні працівники мають сучасну техніку. 2. Не всім вистачає бажання навчатися і навчати в нових умовах. 3. Педагогічні працівники не готові до нового формату навчання більше, ніж учні 4. Недостатньо швидкісний Інтернет. 5. Не вистачає живого спілкування. 6. При виконанні творчих робіт важко допомогти (не можна індивідуально, практично показати, лише словесно)	O – (Opportunities) Можливості 1. Діти можуть брати участь онлайн у конкурсах та предметних олімпіадах на регіональному, міжнародному рівнях, чого не могли робити раніше за браком коштів. 2. Можливість розміщення онлайн - занять, тісніша комунікація з батьками. 3. Згуртованість педагогів. 4. Розвиток медіа грамотності. 5. Опанування новими технологіями дистанційного навчання. 6. Можливість педагогам підвищувати кваліфікацію онлайн.

Таблиця 3.2 - Аналіз чинників педагогами-експертами

№	Сильні сторони	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Серед не значе ння
1	2	3	4	5	6	7
1	Можливість зацікавити дітей до роботи з навчального предмету, навчання за допомогою нових технологій	2	3	1	3	2,25
2	Їх немає	1	1	4	2	2
3	Мобільність та економія часу	3	3	1	3	2,5
4	Захищеність від хвороб	4	2	4	4	3,5
5	Доступ до інформації у різному форматі	4	3	3	4	3,5
6	Доступ до програм найкращих викладачів світу: онлайн-освіта дає можливість навчатися у тих, хто перебуває територіально далеко	4	3	3	4	3,5
№	Слабкі сторони	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Серед не значе ння
1	Недостатнє фінансове забезпечення, не усі діти і педагогічні працівники мають сучасну техніку	3	4	4	4	3,75
2	Не усім вистачає бажання навчатися і навчати в нових умовах	3	2	3	2	3,5
3	Педагогічні працівники не готові до нового формату навчання більше, ніж вихованці	3	3	4	4	2,5
4	Недостатньо швидкісний Інтернет	3	4	4	4	3,5
5	Не вистачає живого спілкування	4	4	4	4	4
6	При виконанні творчих робіт важко допомогти (не можна індивідуально практично показати, лише словесно)	4	3	3	4	3,5
№	Можливості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Серед не значе ння

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
1	Діти можуть брати участь онлайн у конкурсах, предметних олімпіадах на регіональному, міжнародному рівнях, чого не могли робити раніше за браком коштів	4	3	3	4	3,5
2	Можливість розміщення онлайн занять, тісніша комунікація з батьками	3	3	3	3	3
3	Згуртованість педагогів	4	3	1	2	2,5
4	Розвиток медіаграмотності	3	3	2	4	3
5	Опанування новими технологіями дистанційного навчання	4	3	3	4	3,5
6	Можливість педагогам підвищувати кваліфікацію онлайн	4	3	3	3	3,25
№	Загрози	Екс пер т 1	Екс пер т 2	Екс пер т 3	Екс пер т 4	Серед не значе ння
1	Важко пояснити, як можна навчити фізичній культурі чи іншим заняттям онлайн.	3	4	4	4	3,75
2	Неможливість проводити масові заходи	2	4	4	3	3,25
3	Не достатня можливість формувати важливі навички дітей: соціалізація, комунікативність	4	3	4	4	3,75
4	Виникають проблеми з набором нових гуртківців	4	4	4	4	4
5	Закриття закладів	3	4	4	4	3,75
6	Учні, які проводять онлайн-навчання з предметів середньої школи, фізично не зможуть «відсиджувати» за комп'ютером	4	4	4	4	4

Таблиця 3.3 - Кореляційний SWOT- аналіз

	Зовнішнє середовище (зовнішні умови)	Можливості		Загрози	
Внутрішнє середовище	0 – немає зв'язку між факторами 1 – слабкий зв'язок 2 – помірний зв'язок 3 – сильний зв'язок	Діти можуть брати участь онлайн у конкурсах, предметних олімпіадах на регіональному, міжнародному рівнях, чого не могли робити раніше	Опанування новими технологіями дистанційного навчання	Учні, які проводять онлайн-навчання з предметів середньої школи, фізично не зможуть «відсиджувати» за комп'ютером	Варіативна складова. Гурткова робота втрачає свою значимість за браком коштів.
Сильні сторони	Захищеність від хвороб	3	2	0	0
	Доступ до інформації у різному форматі	3	3	0	1
	Доступ до програм найкращих викладачів світу: онлайн-освіта дає можливість навчатися у тих, хто перебуває територіально далеко	1	3	0	0
Слабкі сторони	Недостатнє фінансове забезпечення, не усі діти і педагогічні працівники мають сучасну техніку	0	0	0	0
	Не усім вистачає бажання навчатися і навчати в нових умовах	0	0	0	0

На сьогоднішній день для стратегічного планування пропонують багато різних інструментів. Серед них – SWOT-аналіз. Тож SWOT-аналіз дає можливість відповісти на ключові запитання, що дають ґрунтовну основу для стратегічного планування роботи закладу освіти, а саме:

- як за допомогою сильних сторін скористатися можливостями, що відкриваються, і які слабкі сторони можуть цьому перешкодити;
- як ухилитися від загроз за допомогою сильних сторін;
- які загрози становлять найбільшу небезпеку при існуючих слабкостях;
- як використовувати зовнішнє середовище для компенсації слабких сторін.

Таким чином, запропонована SWOT-матриця дозволяє здійснити перехресний аналіз сильних і слабких сторін закладу освіти з її можливостями і загрозами для розробки альтернативних стратегій розвитку, що доводить цінність матриці в стратегічному плануванні.

Отримані результати SWOT-аналізу підкреслюють небезпеки, що склалися в закладах освіти в умовах пандемії. Існують реальні загрози закриття закладів, що може бути вирішено за підтримки громад та держави. Серед слабких сторін дистанційного навчання виявлено проблему формування практичних та соціальних компетентностей. Важко в умовах онлайн освіти відтворити яскраве, привабливе поле діяльнісних практик та експериментів здобувачів освіти, особливо учнів початкової ланки освіти під безпосереднім наставництвом педагога.

У той же час варто підкреслити можливості, що виникають під час дистанційного навчання. І учні, і педагоги мають потужну мотивацію розвиватися за допомогою ІТ-технологій, не виходячи з дому. Пізнавати нові технології комунікацій та передачі знань на відстані (фото, відео, онлайн майстер-класи, участь і проведення заходів тощо).

Розвиток онлайн-освіти допомагає стати доступним навчання для людей з обмеженими фізичними можливостями. Дистанційна освіта забезпечує

безперервність освітнього процесу під час незвичайних ситуацій, карантину, інших обставин. Виявлені нами під час проведення SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони, можливості і ризики дають підстави стверджувати про реальні небезпеки, що існують перед сучасною освітою в умовах пандемії та про необхідність впливати на думку громад надавати підтримку освітнім закладам задля подальшого розвитку держави.

ВИСНОВКИ

Управління освітнім закладом – система планування, організації та керівництва діяльністю управління освітою. Розрізняють внутрішнє та зовнішнє управління освітньою установою – дві взаємозалежні сторони управління школою як соціальною організацією. Внутрішнє управління освітньою установою, чи внутрішньошкільне управління, – це управління, здійснюване суб'єктами, що є частиною шкільного співтовариства, що усередині управління освітою.

Суб'єктами управління освітньою установою є керівництво (адміністрація) установи, робітничі та консультативні органи (ректорат, деканат), представницькі колегіальні органи (педагогічна рада, наукова рада), органи громадського самоврядування (опікунська рада, загальні збори трудового колективу, профспілкові комітети, рада молодих вчених та ін.).

Цілі управління освітою можуть бути представлені як забезпечення успішної реалізації тих цілей та завдань, які суспільство та держава ставлять перед системою освіти. Тому вони полягають у такому об'єднанні зусиль держави, суспільства, працівників системи освіти та педагогічної науки, які б сприяли їхньому напрямку на ефективне вирішення проблем цієї системи – організаційних, змістовних, науково-методичних, фінансових, матеріальних та інших з метою забезпечення високоякісної підготовки підростаючих поколінь до життя та діяльності у цьому суспільстві.

Основна мета управління школою – створення умов для реалізації кожною дитиною права на здобуття освіти з урахуванням її нахилів та можливостей.

Запровадження карантину, пов'язаного з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, зумовило потребу внесення змін до низки нормативно-правових актів, а також прийняття нових актів, які б урегулювали правовідносини, що виникли в результаті

такого запровадження, зокрема й щодо особливостей організації освітнього процесу в таких умовах.

З метою регулювання освітнього процесу в умовах карантину ряд підзаконних актів також видало Міністерство освіти і науки України.

Зкладам середньої освіти рекомендовано організувати освітній процес з урахуванням: вимог соціального дистанціювання, регулярного моніторингу та аналізу відвідування учнів з метою виявлення раннього зростання захворюваності та інформування служби охорони здоров'я у разі різкого підвищення, дотримання класу. розмір та інше освітнє законодавство.

Пріоритетними у проблемі розвитку дистанційних технологій також залишаються розробки Міжнародного науково-навчального центру інформаційних технологій і систем, організовані спільно НАН та МОН України, зокрема [12, с. 6]:

- високоінтелектуалізовані технології навчального діалогу;
- технології багатомовності та мультилінгвістичних середовищ;
- архітектоніка глобальних науково-освітніх просторів;
- високодинамічні моделі неперервної освіти та електронних інформаційних технологій навчання;
- технології прискореного проектування інформаційно-освітніх ресурсів;
- технології взаємодії вчитель – учень – багатоцільові електронні середовища.

Найбільш використовувані у вишах України зараз є платформи: Moodle, eLearning Server, Blackboard, WebCT Campus Edition, WebCT Vista, IBM Lotus LearningSpace, WebTutor, Sakai, Доцент, Прометей, Орокс тощо. Для всіхних загальним є те, що вони відповідають основним світовим стандартам організації дистанційного навчання.

Створення власних навчальних платформ є для школи ще питанням майбутнього. Вчителі під час карантинної взаємодії з учнями найчастіше використовують: Viber – 92,4%; Google-інструменти – 53,6%; електронну пошту – 57%; Zoom – 28,4%. Майже третина вчителів (31%) вказали, що для дистанційного навчання вони також використовують Facebook. Для організації

дистанційного навчання активно використовуються телевізійні уроки, зокрема проекту Всеукраїнська школа онлайн. Так, 28,4% вчителів вказали про використання для навчання телеканалів.

Управління освіти Костянтинівської міської ради здійснює постійний супровід щодо належної організації роботи в дистанційному режимі в школах міста. Інформаційно-роз'яснювальна робота ведеться на офіційній сторінці управління освіти <https://goruo.konstantinovka.org/>. У рубриці «Дистанційне навчання» висвітлена інформація про додаткові вебпортали та сервіси для створення навчального е-контенту.

З квітня 2020 р. управління освіти Костянтинівської міської ради як і всій країні, довелося вирішувати низку організаційно-підготовчих завдань з впровадження дистанційних технологій одночасно з практичною реалізацією цього напрямку.

Окрім створення пакету нормативних документів, було важливо сформувати команду, відповідальну за реалізацію дистанційної освіти. Навесні робоча група була сформована з: заступників директора з навчальної та виховної роботи, вчителя інформатики, практичного психолога. Проте на разі адміністрація вважає перспективним введення окремої штатної одиниці, відповідальної за інформаційно-комунікаційні технології, в посадові обов'язки якої будуть входити ведення освітньої платформи, підготовка та полагодження комп'ютерної, мультимедійної техніки в кабінетах, ведення електронного журналу, керівництво шкільного інформаційного центру, що координує і забезпечує допомогу вчителям в інформатизації.

Отже, в даний період в школах управління освіти Костянтинівської міської ради розроблений механізм реалізації впровадження дистанційних технологій в навчальний процес. За повним або частковим переходом на дистанційне навчання в закладі має відбутися:

- адаптація програм та календарно-тематичного планування викладання предметів;

- технічна підтримка – відповідальні за ІКТ – мають реалізувати всі технічні аспекти дистанційної освіти (розміщення матеріалів курсів на платформі Moodle;
- практичне впровадження – проведення уроків в синхронному та асинхронному режимах.

У третьому розділі ми провели SWOT-аналіз для того, для з'ясування позитивних і негативних аспектів умов навчання, досягнень і недоліків.

SWOT-аналіз проводився онлайн. В опитуванні взяли участь 73 педагогічних працівників з 5 закладів освіти громади (кущове опитування: Нодмитрівський ліцей, Кіндратівський ліцей, Івано-Пільський ліцей, Марківський ліцей, Білокузьминівський ліцей).

Отримані результати SWOT-аналізу підкреслюють небезпеки, що склалися в закладах освіти в умовах пандемії. Існують реальні загрози закриття закладів, що може бути вирішено за підтримки громад та держави. Серед слабких сторін дистанційного навчання виявлено проблему формування практичних та соціальних компетентностей. Важко в умовах онлайн освіти відтворити яскраве, привабливе поле діяльнісних практик та експериментів здобувачів освіти, особливо учнів початкової ланки освіти під безпосереднім наставництвом педагога.

У той же час варто підкреслити можливості, що виникають під час дистанційного навчання. І учні, і педагоги мають потужну мотивацію розвиватися за допомогою ІТ-технологій, не виходячи з дому. Пізнавати нові технології комунікацій та передачі знань на відстані (фото, відео, онлайн майстер-класи, участь і проведення заходів тощо).

Розвиток онлайн-освіти допомагає стати доступним навчання для людей з обмеженими фізичними можливостями. Дистанційна освіта забезпечує безперервність освітнього процесу під час незвичайних ситуацій, карантину, інших обставин. Виявлені нами під час проведення SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони, можливості і ризики дають підстави стверджувати про реальні небезпеки, що існують перед сучасною освітою в умовах пандемії та про

необхідність впливати на думку громад надавати підтримку освітнім закладам задля подальшого розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. URL: <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>.
2. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf>
3. Василенко Н.В. Керівник навчального закладу: розвиток лідерської компетентності як ознака громадянського суспільства. Х.Вид. група "Основа", 2015. 128 с.
4. Василенко Н.В. Хмарні технології в управлінні навчальним закладом. Н.В.Василенко. Х.: Вид. група "Основа", 2015. 112 с.
5. Василик Д.О. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. *Фінанси України*. 2005. №6. С.93-101.
6. Ващенко Л.М. Регіональне управління інноваційними процесами загальної середньої освіти: Навч. модулі.К. Видавн.-поліграф. центр "Тираж", 2005. 30 с.
7. Використання позабюджетних коштів у ЗНЗ. Упоряд. Н.Мурашко. К.: Шк. світ, 2008. 120 с.
8. Возний О.О. Основи фандрейзингу : альтернативні джерела фінансування місцевих цільових програм. Київ, 2006.132 с.
9. Глосарій Програми розвитку ООН.- URL :<http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationLOSSARU/>
10. Гондюл І. Управління персоналом навчального закладу. *Відкритий урок*. 2013. № 11. С. 10-14.
11. Гонорська Анна. Пошук альтернативних шляхів фінансування середньої освіти через фандрейзінг та побудову партнерських відносин. URL: www.visnyk.iatp.org.ua.
12. Градісов В.М., Кривченко С.В., Ісаєва О.Є. Інвестування : монографія. Київ , 2004. 164 с.

13. Косицька О.М. Громадсько -активна школа : Вид.група «Основа». Харків, 2014. 96 с.
14. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент. Навч. посіб. К. Главник, 2006. 144 с.
15. Даниленко Л.І. Теорія і практика управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх закладах. *Практика управління закладом освіти*. 2016. № 1. С. 13-18.
16. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно - аналітичне та організаційне забезпечення. Х.: ХарРі НАДУ "Магістр", 2014. 223 с.
17. Довбиш І. Модель державно-громадського управління загальноосвітнім державним закладом. Педагогіка та психологія: Зб. наук. пр. Чернівці. Рута, 2015. Вип. 258. С. 49-57.
18. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність. К. Ред. загальнопед. газ., 2015. 128 с.
19. Забарна А. Особистісно зорієнтований освітній менеджмент. *Відкритий урок: розробки, технології, досвід*. 2012. № 12. С. 12–13.
20. Загребнюк Ю. В. Комплексні методики підготовки учнівської молоді до професійного самовизначення. Науковий журнал: "Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології". Суми. СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. № 3(47). С. 259–265.
21. Загребнюк Ю. В. Тенденції розвитку змісту освіти в державних школах США. Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки. Бердянськ, 2013. 4 с.
22. Закатнов Д. О. Технологія підготовки учнівської молоді до професійного самовизначення: [монографія]. К. : Педагогічна думка, 2012. 160 с.
23. Інтернет-конференція «Сучасна іншомовна освіта в Україні: стан, проблеми, перспективи». Умань : ПП Жовтий О. О., 2014. С. 102–105.
24. Ісаєва Г. М. Метод проектів – ефективна технологія навчання учнів сучасної школи. Метод проектів: традиції, перспективи, життєві результати : практико зорієнтований збірник. К. : Департамент, 2014. С. 207–211.

25. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: моногр. Київ: Інформатодор, 2008. 472 с.

26. Карпенко Н.М. Організаційно економічний механізм державного регулювання розвитку загальної середньої освіти в Україні. дис... кандидата наук з державного управління за спец. 25.00.02. URL: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_karpenko.pdf

27. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Х. Вид. група «Основа», 2014. 192 с.

28. Кинка С. Проблемы и перспективы реформы высшего образования в Украине. URL : <http://informer.od.ua/news/problem-y-i-perspektivy-reformy-vysshego-obrazovaniya-v-ukraine/>.

29. Коберник О. М. Інноваційні технології навчання та виховання : навч. посіб. О. М. Коберник, О. В. Бялик. Умань : Копіцентр, 2010. 210 с.

30. Ковальчук О. Автономія школи як стратегія децентралізації освіти (досвід європейських країн). Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. № 26. 2010. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/pedagogics/article/view/4933>

31. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. під заг. ред. О. В. Овчарук. К.К.І.С., 2014. 112 с.

32. Кремень В. Г. Болонський процес : зближення, а не уніфікація. *Дзеркало тижня*. 2013. № 48 (473). С. 15.

33. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. Український педагогічний журнал. 2015. № 1. С. 8–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_1_4.

34. Кремень В. Г., Ляшенко О. І., Локшина О. І. Загальна середня освіта України в контексті освіти країн Європи: тривалість і структура. *Вісник НАПН України*, 2020. Т. 2. № 2. URL: [86-Текст статті-175-3-10-20201018.pdf](86-Текст%20статті-175-3-10-20201018.pdf) (iitta.gov.ua)

35. Курко М.Н. Стан та нормативно-правове врегулювання фінансового забезпечення освіти. Суми, 2010. 140 с.
36. Ласкова Н.О. Використання ІКТ в управлінській діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Енергодар, 2011. 47 с.
37. Литньова Т. Періодизація історії розвитку змісту загальної середньої освіти (30 – ті рр. ХХ ст. — початок ХХІ ст.) Історико-педагогічний альманах [Електронний ресурс]. 2010. № 2. URL : <http://ipa.udpu.org.ua/issue/view/812>.
38. Лозовецька В. Т. Концептуальні засади професійного саморозвитку сучасної особистості. Наук. вісник ІПТО НАПН України. К., 2011. 1 с.
39. Локшина О. І. Тенденції розвитку змісту шкільної освіти в країнах Європейського Союзу : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Олена Ігорівна Локшина. К., 2011. 465 с.
40. Лукіна Т.О. Роль освіти у становленні публічного управління та формуванні публічних цінностей в Україні. Публічне управління: шляхи розвитку [Текст]: матер. наук. практ. конф. за міжнар. уч. (26 листопада 2014р., м.Київ): у 2 т. Т. 1 [за наук. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.А.Романюка, О.Ю.Оболенського]. К. НАДУ, 2014. 105 с.
41. Матухин Д. Л., Низкодубов Г. А. Компетентностный подход в системе высшего профессионального образования. *Язык и культура*. 2013. № 1 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-sisteme-vysshegoprofessionalnogo-obrazovaniya>.
42. Меркулова Н. В. Інноваційний менеджмент у закладі освіти. Проблеми та перспективи формування інноваційної системи освіти в ХХІ столітті : міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лют. 2012. Львівська педагогічна спільнота. Львів .Львів. пед. спільнота, 2012. 84 с.
43. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ ст. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=825538. – Назва з екрану.
44. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки URL: <http://guonkh.gov.ua/content/documents/16/1517/Attaches/4455.pdf>

45. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

46. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL : [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ ukrainska-shkolacompressed.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkolacompressed.pdf) 35

47. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pdf>

48. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja .Під заг. ред. Бібік Н. М. К. ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 206 с

49. Огаренко В.М. Роль держави в інституціональних та структурних перетвореннях в системі освіти. *Актуальні проблеми*: Зб. наук. пр. Х.Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2005. № 2(24). Ч. 1.

50. Освіта нацменшин. Укрінформ: веб-сайт. URL. <https://www.ukrinform.ua/rubric-sodety/2483877-osvita-nacmensin-agland-nagadav-so-znanna-derzavnoi-evropi-obovazok.html>

51. Пироженко Л. Чого навчати у школі: зміст освіти у вітчизняній педагогіці. Директор школи. Україна, 2006. 8 с.

52. Положення «Про міжшкільний ресурсний центр» від 13. 02. 2019 р. URL. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2019/02/13/nakazzareestrovaniymyu.pdf>

53. Про затвердження і введення в дію переліку національних освітніх індикаторів ефективності та якості загальної середньої освіти та методології їх обрахунку: Наказ МОН України № 1116 від 19.09.2016. URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/6223>.

54. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

55. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934>

56. Проект Концепции развития образования. URL : <http://ru.osvita.ua/news/43501/>.

57. Домбровська С. Формування державної освітньої політики та її вдосконалення. Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 26. С.205-20

58. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб [для студ. вищ. навч. закл.].К. Центр учбової літератури, 2009. 408 с.

59. Стандарти громадсько-активної школи: залучення батьків: навчально-методичний посібник .Товкало М. Я. Під заг. ред. Даниленко Л. І. К. ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 66 с.

60. Стандарти громадсько-активної школи: лідерство: навчально-методичний посібник. Під заг. ред. Даниленко Л. І. К. ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 56 с.

61. Стандарти громадсько-активної школи: послуги: навчально-методичний посібник.Ткаченко Л. М.Під заг. ред. Даниленко Л. І. К. ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 40 с.

62. Сучасний університет – одна з основних частин інноваційної діяльності країни: розпочався третій день всеукраїнського форуму «Україна 30. Освіта і наука». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/suchasnij-universitet-odna-z-osnovnih-chastin-innovacijnoyi-diyalnosti-krayini-rozpochavsya-tretij-den-vseukrayinskogo-forumu-ukrayina-30-osvita-i-nauka>.

63. Тарасенко Н.О. Сучасний стан освітньої реформи в Україні як передумова для подальших трансформацій системи освіти Шляхи розвитку української науки: суспільний дискурс. Київ, 2021. 123 с .

64. Усенко О.В. Діалектика взаємодії суб'єктів і об'єктів моделювання у теорії державного управління. Зб. наук. пр. НАДУ. За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. К. Вид-во НАДУ, 2016. Вип. 1. С. 56-59.

65. Усенко О.В. Моделювання державного управління освітою в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: У 2 т. / За заг. ред. О.Ю.Оболенського, В.М.Князева. К. Вид-во НАДУ, 2016. Т. 1. - С. 339-341.

66. Фурман А. Методолог-професія майбутнього. *Психологія і суспільство*. 2016. № 1. С. 16-40.

67. Федорець М.О. Школа ХХІ століття: зміни в контексті розвитку інформаційного суспільства. Х. Вид. група "Основа", 2014. 128 с.

68. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. К. Знання, 2014. 422 с.

69. Чернікова Л. Ф. Розвиток освіти в сучасній Україні. Освітньо-правовий аспект. Вопросы духовной культуры. Київ, 2015. URL. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92838/49-Chernikova.pdf?sequence=>

70. Чернявська О.В. Фандрейзинг [текст]: навч. посіб. К. "Центр учбової літератури", 2013. 188 с.

71. Школа і фінанси: як правильно організувати фінансові потоки в школі. упоряд. Л.Галіцина. К.: Шк. світ, 2018. 128 с

72. Як просувається реформа вищої освіти? URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/yak-prosuvayet-sya-reforma-vischoyi-osviti>.

73. Яровенко Т. С. Тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ». Дніпро, 2016. 167-172 с.

Додаток А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

Студентки групи МБАЗм-20Лепської Р.О.
(П.І.Б.)Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві
і призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____ Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 78
_____ від "11" 02 2022 рокуЗавідувач кафедри _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)О.Ю.Попова

Додаток Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

ДОДАТОК В

Система організації дистанційного навчання в Новодмитрівському ліцеї

Складові системи	Зміст
I.Сервіси та платформи, на яких працюють вчителі закладу: 1)учителі початкової школи	<u>Google Classroom</u> , соціальна мережа Facebook, https://vseosvita.ua , відеоуроки з використанням YouTube-каналу (відеозаписи уроків відповідно до програм навчання), https://naurok.com.ua , YouTube.
2)учителі іноземних мов	Сервіси: Viber, vimeo, Powtoon, padlet, Quizziz, Ed.Ted, liveworksheets, learningapps, British Council, puzzle english, naurok,vseosvita.
3)учителі природничо-математичних дисциплін	<u>Google Classroom</u> , соціальна мережа Facebook, https://vseosvita.ua , відеоуроки з використанням YouTube-каналу (відеозаписи уроків відповідно до програм навчання), https://naurok.com.ua , YouTube, відеоуроки з використанням YouTube-каналу (відеозаписи уроків відповідно до програм навчання), програми для перевірки знань (тестування): https://naurok.com.ua , створення тестів за допомогою Google Forms.
4)учителі художньо-естетичних дисциплін	Facebook, <u>Google Classroom</u> , https://vseosvita.ua , YouTube, https://naurok.com.ua .
II.Форми зворотного зв'язку з учнями та батьками.	Зворотній зв'язок – в Google Класі, у вайбері кожного класного керівника створено дві групи: для батьків і для дітей окремо.
III.Передбачена система оцінювання	У Google Класі виставляються оцінки за кожен роботу відповідно до критеріїв оцінювання учнів 3-11 класів, в 11 класах застосовується система оцінки тестів ЗНО.
IV.Форми і методи, які використовуються вчителями під час роботи в онлайн	Презентації, перегляд відео в YouTube, опорні таблиці з тем, які вивчаються та повторюються, онлайн-тести. Практикують (вчителі іноземних мов): урок-інструкція; відео-урок (власний); урок-колоборація (за допомогою сервісу padlet); урок-змагання (найкращий диктор).

	Тести-онлайн, творчі вправи, відео уроки та майстер-класи, навчальні відео (YouTube), індивідуальні консультації, робота в зошитах з друкованою основою, презентації PowerPoint.
Моніторинг засвоєння матеріалу учнями	Ведуться електронні журнали (в довільній формі), в яких виставляються оцінки за поточні та контрольні роботи. Оцінка завжди розглядається на користь учня, передбачається корекція та індивідуальний підхід. Учителі НУШ здійснюють формувальне оцінювання, сприяють підвищенню мотивації, заохочують дітей.
Обсяг домашнього завдання	Відповідно до вимог.

Додаток Г

Покрокова грантова діяльність

1 крок

Пошук грантових програм. Для того, щоб взяти участь у грантовій програмі треба знайти відкриті грантові конкурси, що відповідають напрямку діяльності, стратегії розвитку закладу освіти.

2 крок

Починати грантову діяльність краще за все з участі у не дуже значних за обсягом фінансування грантових конкурсах. Умовно можна планувати свою роботу за такою схемою:

- регіональні або місцеві грантові програми;
- гранти при Посольствах;
- спеціальні програми «малих грантів»;
- спільні програми в рамках Євросоюзу.

3 крок

Визначення проблеми, формулювання її актуальності, невідкладності її вирішення, планування проекту (програми), складання бюджету.

4 крок

Пошук грантових конкурсів, мета і завдання яких співпадають з метою і завданням вашого проекту.

5 крок

Підготовка грантової заявки з урахуванням вимог відповідного грантодавця, надсилання цієї заявки, контакт з представниками благодійної організації (донора) і отримання коштів або інших ресурсів.

6 крок

Інформування донора про досягнуті результати, надання звіту. Висловлення подяки донору, аналіз своєї діяльності, планування наступного проекту.

Примітка:

Грантова заявка зазвичай включає такі розділи:

- анотація,

- опис організації,
- постановка проблеми,
- мета проєкту,
- завдання проєкту,
- методи вирішення поставлених завдань,
- календарний план (графік),
- кошторис (бюджет),
- критерії оцінки ефективності проєкту,
- перспективи подальшого розвитку проєкту.

Додаток Д

Опитувальник – гайд

«Ключові питання для проведення SWOT-аналізу»

S – Сильні сторони

1. У чому є конструктивна перевага освіти в режимі онлайн?
2. Які переваги онлайн-освіти над традиційною?
3. Що вам подобається в системі дистанційному навчанні?

W – Слабкі сторони

4. Які недоліки ви вбачаєте у навчанні в системі дистанційної освіти?
5. Яких ресурсів не вистачає для навчання онлайн?
6. У чому традиційна освіта краща?

O – Можливості

7. Які нові можливості відкриваються для вас в організації освітнього процесу в умовах пандемії?
8. Які нові можливості для професійного розвитку ви вбачаєте в умовах пандемії?
9. Як нові світові виклики в умовах пандемії можуть позитивно вплинути на розвиток загальної середньої освіти?

T – Загрози

10. Яким чином пандемія може негативно впливати на розвиток загальної середньої освіти?
11. Які є ризики для закладів позашкільної освіти в умовах пандемії?

ДОДАТОК Е**Профілактичні заходи**

з метою запобігання поширенню на території Костянтинівської міської ради гострої респіраторної хвороби COVID19:

1) забезпечення належних протиепідемічних заходів, спрямованих на запобігання ускладнення епідемічної ситуації внаслідок поширення коронавірусної хвороби (COVID-19);

2) призначення наказом керівника закладу освіти відповідальної особи, яка пройшла відповідний інструктаж для забезпечення:

- щоденного контролю за виконанням заходів;
- проведення роз'яснювальної роботи з персоналом та здобувачами освіти щодо індивідуальних заходів профілактики та реагування на виявлення симптомів коронавірусної хвороби (COVID-19) серед персоналу або здобувачів освіти;
- розробки алгоритмів дій на випадок надзвичайної ситуації, пов'язаною з реєстрацією випадків захворювання на коронавірусну хворобу (COVID-19) серед здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- недопущення до роботи персоналу, визначеного таким, який потребує самоізоляції відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;
- проведення інструктажу для працівників щодо запобігання поширенню коронавірусної інфекції (COVID-19), дотримання правил респіраторної гігієни та протиепідемічних заходів;

3) здійснювати допуск до роботи персоналу закладів освіти за умови використання засобів індивідуального захисту (респіратор, захисного щитка або маски, в тому числі виготовленої самостійно) після проведення термометрії безконтактним термометром;

4) забезпечити:

- організацію централізованого збору використаних засобів індивідуального захисту, паперових серветок в окремі контейнери (урни) з

кришками та поліетиленовими пакетами, з подальшою утилізацією згідно з укладеними угодами на вивіз твердих побутових відходів;

- проведення навчання працівників щодо одягання, використання, зняття засобів індивідуального захисту, їх утилізації, контроль за виконанням цих вимог;

- необхідні умови для дотриманням працівниками правил особистої гігієни (рукомийники, мило рідке, паперові рушники, антисептичні засоби для обробки рук тощо);

- обмеження проведення масових заходів (нарад, зборів тощо) в закритих приміщеннях (окрім заходів необхідних для забезпечення функціонування закладів освіти – проведення педагогічних рад, конкурсних комісій, конференцій трудового колективу тощо);

- медичні пункти закладу необхідними засобами та обладнанням (безконтактними термометрами, дезінфекційними, в тому числі антисептичними засобами для обробки рук, засобами особистої гігієни та індивідуального захисту);

- розміщення інформації (плакатів/банерів) про необхідність дотримання респіраторної гігієни та етикету кашлю;

5) розробити маршрути руху здобувачів освіти (залучаються всі можливі входи в приміщення закладу) та скласти графік, за яким відбувається допуск здобувачів освіти до закладу;

6) тримати на щоденному контролі опитування учасників освітнього процесу щодо їх самопочуття та наявності симптомів респіраторної хвороби та обов'язкове здійснення входу й пересування приміщеннями закладу освіти з використання захисних масок (для учнів 1-4 класів – дозволяється без використання захисної маски та респіратора);

7) організувати на всіх входах до закладу місця для обробки рук антисептичними засобами;

8) мінімізувати пересування здобувачів освіти між навчальними кабінетами, аудиторіями, зокрема, шляхом проведення занять упродовж дня

для одного і того ж класу (групи) в одній і тій самій аудиторії (кабінеті), застосувати модульний підхід до організації вивчення дисциплін тощо;

9) передбачити у розкладі занять можливість визначення різного часу початку та закінчення занять (перерв) для різних класів та груп;

10) забезпечити раціональне використання запасних виходів із закладу освіти, використання розмітки на підлозі, що полегшує організацію двостороннього руху коридорами, виокремлення зон переміщення для різних вікових категорій здобувачів освіти;

11) забезпечити за можливості проведення занять з окремих предметів на відкритому повітрі;

12) вжити заходи, передбачені галузевими стандартами в сфері охорони здоров'я, у разі підтвердження випадку коронавірусної хвороби COVID-19 в одного з учнів (всі інші учні відповідної групи визнаються такими, що потребують самоізоляції);

13) забезпечити в санітарних кімнатах наявність рідкого мила та паперових рушників (використання багаторазових рушників заборонено);

14) проводити очищення і дезінфекцію поверхонь (в тому числі дверних ручок, столів, місць для сидіння, перил, тощо) у кінці робочого дня;

15) проводити провітрювання впродовж не менше 10 хвилин після кожного навчального заняття;

16) розробити графік харчування здобувачів освіти, провести розрахунок максимальної кількості учнів, які можуть одночасно отримувати (на лінії роздачі) та вживати їжу, не порушуючи фізичної дистанції 1 метр;

17) організувати питний режим здобувача освіти з допомогою використання індивідуальних ємностей для рідини або фасованої питної продукції;

18) забезпечити відстань між столами не менше 1,5 м та розміщення за столом не більше 4-х осіб при організації харчування;

19) забезпечити умови для дотримання працівниками правил особистої гігієни – рукомийники, мило рідке, паперові рушники, антисептичні засоби для

обробки рук, тощо при організації харчування;

20) забезпечити під час перевезення дітей та працівників до закладу освіти:

- проведення дезінфекційних заходів у салоні транспортного засобу в кінці робочої зміни;
- водіїв засобами індивідуального захисту (із розрахунку 1 захисна маска на 3 години роботи на 1 особу), антисептичними засобами для обробки рук;
- проведення навчання з питань використання та утилізації засобів індивідуального захисту;
- щоденний контроль за станом здоров'я водіїв та проведення температурного скринінгу до початку робочої зміни;
- не допуск до роботи осіб з ознаками гострої респіраторної хвороби або підвищеною температурою тіла понад 37,2 °C; вхід до салону автотранспорту при наявності засобів індивідуального захисту (у вигляді респіратора або захисної маски);
- перевезення пасажирів здійснювати у межах кількості місць для сидіння;

21) організувати централізований збір та утилізацію використаних засобів індивідуального захисту (захисні маски, респіратори, гумові рукавички, захисні щитки), паперових серветок в окремі контейнери/урни (картонні або пластикові), з кришками та поліетиленовими пакетами, наступним чином:

- кількість та об'єм (місткість) контейнерів/урн визначається з розрахунку на кількість відвідувачів закладу освіти, з подальшою утилізацією згідно з укладеними угодами на вивіз твердих побутових відходів;
- контейнери рекомендовано встановлювати біля входу в заклади освіти, коридорах та санвузлах;
- поліетиленові пакети з контейнерів, у яких зібрано використані засоби індивідуального захисту (захисні маски, респіратори, гумові рукавички, захисні щитки), необхідно замінювати після заповнення або за графіком, щільно зав'язувати (рекомендується використовувати додатковий пакет для надійності

зберігання використаних засобів індивідуального захисту) та наносити маркування («використані засоби індивідуального захисту»);

– щоденно здійснювати дезінфекцію контейнерів, картонні контейнери одноразового використання після використання підлягають утилізації.