

УДК 373.5.07:37.018.4

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-14\(27\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-14(27)-14)

РОЖНОВА ТЕТЯНА,

кандидат педагогічних наук,
доцент, директор Навчально-наукового
інституту менеджменту
та психології ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» Національної
академії педагогічних наук України,
м. Київ

<https://orcid.org/0000-0002-3608-8943>

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Підняті проблеми, які виникають під час організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Розглянуто зміст понять «управління», «управління закладом освіти», «змішане навчання». Із метою організації вискоєфективного освітнього процесу в умовах запровадження змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти необхідно вивчати та враховувати особливості управлінської діяльності. Зазначено, що невід'ємною частиною управління є процес його здійснення, який складається із послідовних етапів і які прийнято називати універсальним управлінським циклом, а саме: розробка і прийняття рішення, моделювання, організація, регулювання, контроль, корекція та ін.. Акцентовано увагу, що головною метою управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу освіти. Тому управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання потребує від нього високого рівня інформаційної культури, що передбачає широке використання в управлінському та освітньому процесах комп'ютерно-орієнтованих методів, електронних навчальних засобів та дистанційних форм навчання. Доведено, що

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Рожнова Т.

дистанційне навчання є одним із напрямів управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, а дистанційні технології навчання можна розглядати як природний етап еволюції традиційної системи освіти від дошки з крейдою до електронної дошки й комп'ютерних навчальних систем, від книжкової бібліотеки до електронної, від звичайної аудиторії до віртуальної аудиторії.

У статті визначено перспективи подальшого розгляду питання управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Ключові слова: управління, управління закладом загальної середньої освіти, змішане навчання.

Вступ. Останні три роки є не простими для освітян України. Пандемія коронавірусу, а тепер повномасштабна війна, суттєво обмежили можливість дітей фізично відвідувати школу і тим самим підштовхнули педагогів до пошуку нових форм та форматів освітнього процесу.

Під час пандемії COVID-19 основним завданням було обмежити розповсюдження вірусу, а в умовах війни перед керівниками закладів загальної середньої освіти стоїть завдання зробити освітній процес безпечним та не зменшуючи якість освітнього процесу.

«В умовах воєнного часу ми впроваджуємо очний освітній процес у приміщеннях навчальних закладів виключно за погодженням з органами влади. У разі наявності небезпеки заклад впроваджує дистанційний або змішаний формат навчання. Якщо в укритті не вистачає місць на всіх учасників освітнього процесу, є рекомендації щодо розділення навчання на кілька змін», – повідомив Сергій Шкарлет, Міністр освіти і науки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нові погляди на управління освітою запропонували у своїх дослідженнях В. Бондар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Маслов, Н. Ничкало, С. Ніколаєнко, Є. Павлютенков, В. Пікельна, В. Олійник та ін. Ми підтримуємо позицію цих

науковців, які розглядають управління освітою в контексті соціальних трансформацій як особливий вид людської діяльності, що відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища і цілеспрямовано впливає на керовану систему для забезпечення її стабільного функціонування й послідовної реалізації мети в межах заданих параметрів на основі закономірностей дії механізмів управління й самоуправління [2, с.15].

Питанням змішаного навчання та напрями вивчення його сутності знайшли своє відображення в дослідженнях: В. Бикова, М. Жалдака, О. Віролайнер та ін. Окремі аспекти неперервної освіти й у процесі змішаного навчання, організаційно-педагогічні засади дистанційної підготовки фахівців відображено в працях Д. Бодненко, Т. Десятова, С. Лисенко, В. Лугового та ін.. Безпосередньо питанню сутності дистанційного навчання приділяється увага у працях Т. Варзар, В. Кухаренко, І. Романенко, С. Сисоевої, М. Таналіс, А. Шабанова, Б. Шуневич та інших. Але разом з тим не має системного, комплексного підходу до дослідження. Актуальність та недостатня розробленість вітчизняними та зарубіжними науковцями аспектів даної проблеми зумовили вибір теми статті.

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Виклад основного матеріалу. Проблеми управління освітою та освітнім процесом в умовах змішаного навчання потребує аналізу базових понять: «управління», «управління закладом освіти», «змішане навчання».

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення управління: «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь» [3, с. 518].

У теорії менеджменту термін «управління» визначається як «цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший» [2, с. 11].

За визначенням В. Афанасьєва, «управління – це передусім усвідомлена діяльність людини, яка переслідує свої цілі. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення у життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації». В. Маслов трактує управління як «сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети» [4, с. 26]. Г. Єльнікова стверджує, що «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» [5].

Ми підтримуємо думку Л. Ващенко про те, що управління закладом освіти має відбуватися на основі таких положень: «продукування та впровадження інноваційних змін з урахуванням регіональної специфіки, її соціально-економічного, адміністративного, освітньо-культурного потенціалу; інноваційні процеси розгортаються на основі створення системної організації нововведень, забезпечення умов їх науково-методичного супроводу» [6].

Дистанційна освіта, безперечно, має свої переваги, та водночас, за результатами дослідження, проведеного Державною службою якості освіти спільно із проектом «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), недоліками дистанційки, що впливають на результати навчання, педагоги назвали відсутність живого спілкування та невміння дітей самостійно вчитися. Брак повноцінних дистанційних курсів на платформах шкіл також негативно

позначається на якості навчальних результатів, оскільки основним видом діяльності залишається синхронне навчання (зум-уроки), тоді як асинхронне навчання (самостійна робота) – без належного педагогічного супроводу [7].

У загальному розумінні змішане навчання – це навчання, за якого частина пізнавальної діяльності учнів відбувається на уроці під безпосереднім керівництвом учителя, а інша – у самостійній роботі з електронними ресурсами.

Є кілька варіантів «змішування»:

- поєднання очної форми із дистанційною;
- поєднання різних форматів навчання у межах одного класу (основне очне навчання із використанням технологій дистанційного навчання та різних форм роботи з електронними ресурсами, онлайн-курсами тощо);
- поєднання самостійного навчання та співпраці в класі;
- змішування основного навчального контенту (підручників та навчальних матеріалів) із зовнішніми матеріалами (електронними ресурсами).

Найбільш застосованою в Україні наразі є практика поєднання очної форми із дистанційною.

Аналізуючи різноманітні джерела інформації, нами зроблений висновок, що управління закладом загальної середньої освіти за технологіями змішаного навчання особливо актуальним постає в умовах воєнного стану. Маючи досвід управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання під час пандемії, вдалося успішно організувати освітній процес під час воєнного стану. Основою управління в таких умовах є здатність ефективно управляти освітнім процесом, навчанням та вихованням учнів за допомогою комп'ютерних та інших цифрових технологій. Під час наукового пошуку ми виокремили п'ять сфер цифрової компетентності, якими повинні володіти усі керівники та педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти. Кожен критерій інтегрує освітній процес у цифровий простір, таким чином розвиваючи основні цифрові навички і компетенції як керівників, так і педагогів та учнів.

Уже за 2022 рік доведено, що змішане навчання є одним із основних напрямів управління закладом ЗСО в умовах війни, а дистанційні технології освітнього процесу ми розглядаємо як природний етап еволюції традиційної системи освіти від дошки з крейдою до електронної дошки й комп'ютерних навчальних систем, від книжкової бібліотеки до електронної, від звичайної аудиторії до віртуальної аудиторії [1].

Важливо розуміти, що для створення ефективної системи управління закладом освіти в умовах змішаного навчання, незалежно від його розмірів та місця розташування, кожен із суб'єктів управління має власні функції, котрі визначають завдання і зміст його управлінської діяльності. Провідну роль в освітньому процесі, трансформованому змінами у суспільстві, відіграють саме управлінці [8].

Слід надати рекомендації для удосконалення управління впровадженням технологій дистанційного навчання в ЗСО, в яких рекомендувати адміністрації звернути увагу на діагностування колективу щодо мотивації педагогів до самоосвіти, яка передбачає оволодіння та впровадження технологій дистанційного навчання; критично оцінювати ефективність обраних форм методичної роботи, які підвищують професійний рівень оволодіння знаннями та практичними навичками впровадження технологій дистанційного навчання; приділяти увагу впорядкуванню інформаційно-ресурсного банку даних забезпечення управління та кадрового потенціалу закладу освіти щодо забезпечення роботи в режимі впровадження технологій дистанційного навчання.

У Новій українській школі однією з фундаментальних компетенцій є цифрова компетентність, яка передбачає безпечне та критичне використання технологій інформаційного суспільства для навчання та виховання підростаючого покоління. Цифрову компетентність потрібно розвивати не лише для навчання, а й для життя в цілому. Численні дослідження показали, що 44%

європейців ще не розвинули базові цифрові здібності, тоді як 79% користуються Інтернетом регулярно, принаймні раз на тиждень [9]. Водночас усі прогнози вказують на те, система освіти України в умовах війни опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали такі питання, які до сьогодні ніхто не вирішував.

Утвердження України в європейському та світовому просторі в умовах війни є комплексним довготривалим процесом, який без перебудови національної освіти неможливий, оскільки будь-яка її складова потребує нових підходів до підвищення ролі інтелектуального капіталу, соціальних і гуманітарних чинників економічного прогресу, пріоритетності підготовки висококваліфікованих фахівців, у тому числі у сфері вищої освіти, а особливо це стосується підготовки керівників закладів освіти.

Упродовж короткого часу в Україні було сформовано засади інституційно - правового регулювання освітньої сфери на період дії воєнного стану. Таке регулювання здійснюється в межах і відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами та доповненнями), Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/202210, затвердженого Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX, а також згідно з іншими нормативно-правовими актами України [9].

Ми підтримуємо думку В. Олійника, С. Касьяна та інших науковців, які стверджують, що змішане навчання представляє собою нову організацію освіти, що ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також на принципах роботи в групах та самоосвіти [10].

Для ефективного управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання слід врахувати підготовку керівників ЗЗСО. Підготовка здобувачів вищої освіти в Навчально-науковому інституті менеджменту та психології (далі ННІМП) ДЗВО

«Університет менеджменту освіти» за ОПП «Управління навчальним закладом», а це керівники ЗЗСО також, спрямована на підготовку всебічно розвиненої особистості, здатної до вибору індивідуальної освітньої траєкторії, навчання впродовж усього життя, розвиток професійної кар'єри, підприємництва й самозайнятості, яка здобула освітні та професійні компетентності відповідно до її інтересів, здібностей, можливостей, потреб національної економіки та суспільства.

Мета освітнього процесу в ННІМП в умовах Європейського простору вищої освіти (далі - ЄПВО) – підготовка конкурентоспроможних керівників закладів освіти для забезпечення розвитку та набуття ними необхідних загальних та фахових компетентностей відповідно до рівнів Національної рамки кваліфікацій (далі - НРК), а також можливостей для особистісного розвитку.

Стратегія інституту у галузі освітньої діяльності щодо підготовки сучасного керівника закладу освіти, передбачає пошук оптимального співвідношення європейських підходів, цінностей в освіті та вітчизняних традицій підготовки керівників вищої кваліфікації в галузі управління, реалізацію принципів відповідності міжнародним стандартам якості вищої освіти в поєднанні з постійним процесом підвищення професійних компетентностей науково-педагогічних кадрів інституту.

Освітній процес в ННІМП базується на принципах активізації мобільності студентів і науково-педагогічних кадрів; підготовки молоді до активного життя в демократичному суспільстві, закладення основ для реалізації їх професійної кар'єри й особистісного розвитку.

Викладачами кафедр ННІМП для підготовки конкурентоспроможного керівника закладу загальної середньої освіти застосовуються нові освітні підходи, технології, програмні продукти та джерела інформаційного забезпечення. Крім безпосереднього викладання для здобувачів вищої освіти низки предметів, спрямованих на формування загальних та фахових

компетентностей та результатів навчання, поступово впроваджуються в освітній процес дистанційного викладання інформаційні технології та платформи для проведення відео-конференцій (корпоративні Zoom, Google Meet), повністю забезпечується освітній процес у дистанційному режимі (використання корпоративної платформи Google Work Space, зокрема Class Room, для забезпечення виконання здобувачами вищої освіти практичних, індивідуальних творчих завдань, а також необхідними навчальними та методичними матеріалами з окремих дисциплін).

Все це спрямоване на формування навичок у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, що дозволять їм підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, підготувати їх до вирішення складних управлінських завдань в умовах невизначеності та управління ризиками, особливий акцент робиться в умовах війни, ефективно управляти закладами освіти (в тому числі й в гібридному режимі) та планувати свій час, адекватно реагувати на сучасні виклики для забезпечення сталого розвитку суспільства.

Досі існує різноманіття думок, як саме має називатися ключова компетентність, пов'язана з галуззю інформаційно-комунікаційних технологій. У наукових працях трапляються такі поняття, як цифрова грамотність, електронна компетентність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підготовка керівників ЗЗСО, вчителів у всіх сферах педагогічної діяльності має включати передову цифрову компетентність для навчання, виховання учнів, розвитку всебічно розвинутої особистості, а не зосереджуватися лише на навичках використання ІК. Подальші перспективи досліджень полягають в аналізі управління закладом загальної освіти в умовах воєнного стану, зокрема опису моделі управління закладом загальної освіти в умовах воєнного стану за технологією змішаного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савлюк С. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах упровадження технологій дистанційного навчання./Світлана Савлюк/ Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». Випуск 9(17), 2020. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/271/245>.

2. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06. Київ, 2012. 285 с., с. 15.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т.Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с., с. 518.

4. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. – Т. : Астон, 2007. – 150 с..

5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Галина Василівна Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.

6. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Людмила Миколаївна Ващенко. – К. : Видав. об'єднання «Тираж», 2005. – 380 с.

<https://sqe.gov.ua/zmishane-navchannya-yak-organizuvati-yaki/>.

7. Віролайн О. В. Особливості управлінської діяльності в умовах упровадження технологій змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. № 3(107). С. 20–25.

8. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. МОНУ, Інститут освітньої аналітики. К.:2022., 358с.. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva->

[konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf](https://www.konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf).

9. Технологія змішаного навчання в системі відкритої післядипломної освіти: підручник / за заг. ред. В. В. Олійника, ред. кол.: С. П. Касьян, Л. Л. Ляхоцька, Л. В. Бондаренко. Київ : ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2019. 196 с..

References

1. Savliuk S. The Management of general secondary educational institutions in the context of the introduction of distance learning technologies. Series "Pedagogy". Issue 9 (17), 2020. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/271/245>.

2. Rozhnova T. E. The management of a vocational educational institution on the basis of innovative technologies: PhD: 13.00.06. Kyiv, 2012. 285 p., p. 15.

3. The Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language / compiled and edited by V. T. Busel - K.: Irpin: Perun, 2001. 1440 p., p. 518.

4. Maslov V. I. The scientific bases and functions of the process of management of the general educational institutions: a textbook / Valentyn Maslov. - T. : Aston, 2007. - 150 p..

5. Yelnikova G.V. The scientific bases of the development of general secondary educational management in the region: monograph / Halyna Vasylivna Yelnikova. - K.: DAKKO, 1999. - 303 p.

6. Vashchenko L.N. The management of innovative processes in general secondary education in the region: monograph / Lyudmyla Mykolaivna Vashchenko. - Kyiv: Tirazh Publishing Association, 2005. - 380 p.

7. <https://sqe.gov.ua/zmishane-navchannya-yak-organizuvati-yaki/>.

8. Virolainen O. V. The features of managerial activity in the context of the introduction of blended learning technologies in general secondary education. New pedagogical thought. 2021. № 3(107). С. 20-25.

9. Education of Ukraine under martial law. Information and analytical collection. MESU, Institute of Educational Analytics. К.: 2022. 358 pp. Access mode: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>.

10. The technology of blended learning in the system of open postgraduate education: textbook / edited by V. Oliynyk, editors: S. Kasyan, L. Lyakhotska, L. Bondarenko. Bondarenko. Kyiv: SHEI "Univ. of Management Education", 2019. 196 с.

Tetiana Rozhnova,
PhD, Associate Professor,
The Head of the Educational and Research
Institute of Management and Psychology
of the State Institution of Higher Education
University of Educational Management,
National Academy of Educational Science of
Ukraine, Kyiv

THE MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL IN THE CONDITIONS OF BLENDED LEARNING

Abstract. The article provides theoretical analysis of the management of secondary school under the conditions of blended learning. The problems that arise during the organization of educational process under martial law are highlighted. The content of the concepts of "management", "management of educational institution", "blended learning" is considered. In order to organize a highly effective educational process under the conditions of blended learning in secondary school, it is necessary to study and take into account the peculiarities of management activities. It is noted that an integral part of the management is a process of its implementation, which consists of successive stages and is commonly referred to as a universal management cycle, that consists of development and decision-making, modeling, organization, regulation,

control, correction, etc. It is emphasized that the main purpose of management is to ensure the stable functioning and development of an educational institution. Therefore, the managerial activity of the head of secondary school under the conditions of blended education requires a high level of information culture, which implies the widespread use of computer-oriented methods, electronic learning tools and distance learning in the management and educational processes. It has been proved that distance learning is one of the areas of management of secondary school under the conditions of blended learning, and distance learning technologies can be considered as a natural stage in the evolution of the traditional education system from the blackboard to the electronic board and computer-based learning systems, from the book library to the electronic library, from the regular classroom to the virtual classroom.

The article identifies the prospects for further consideration of the issue of managing secondary school under the conditions of blended learning.

Key words: management, management of an institution of general secondary education, mixed education.