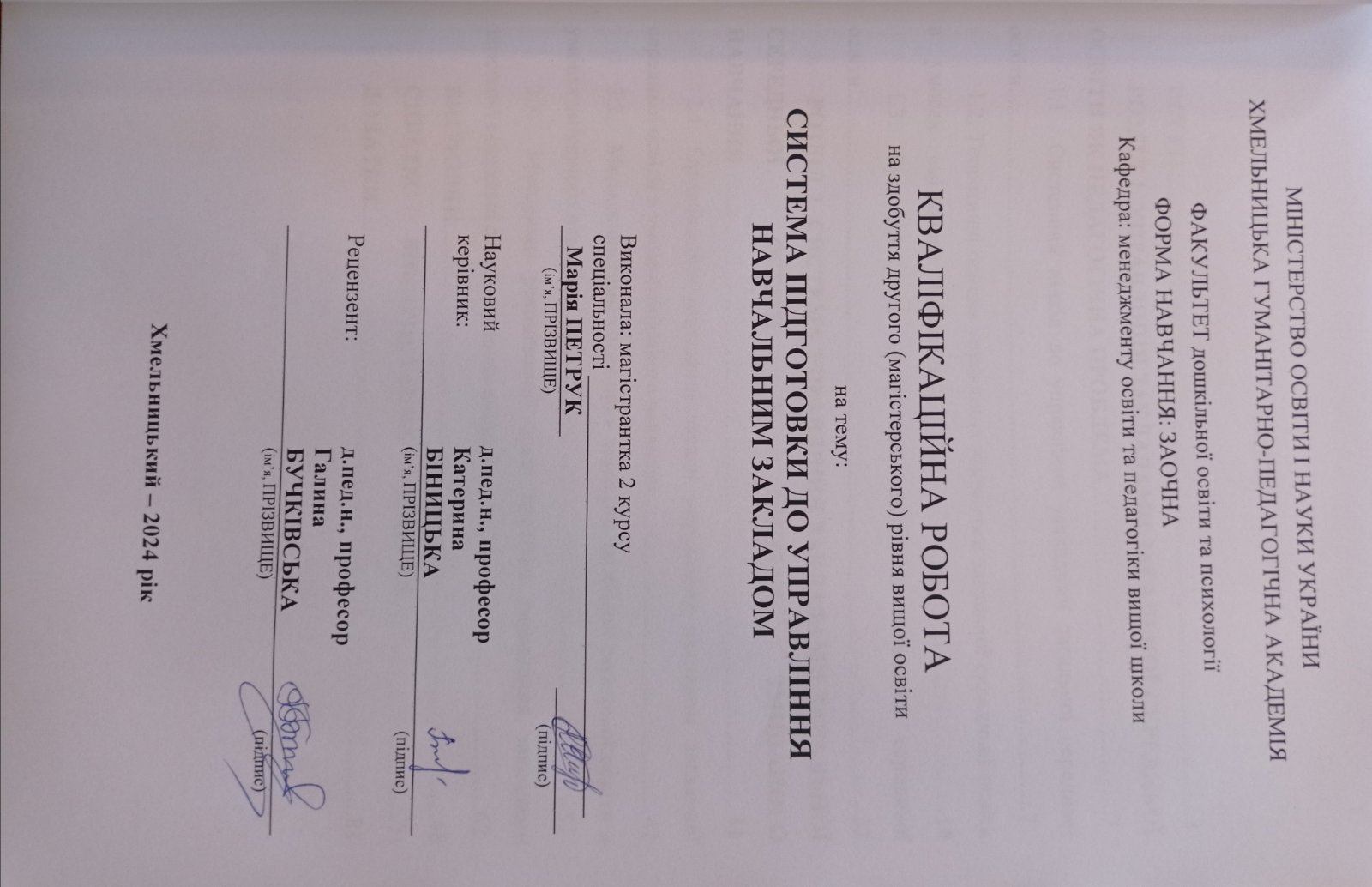
** ЗМІСТ**

**ВСТУП**.............................................................................................................3

**РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА**……………………………....…..7

* 1. Системний підхід до управління закладами загальної середньої освіти.........................................................................................................................7  
      1.2. Теоретичні основи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання………………………………………………18  
      1.3. Сучасний стан управління закладами загальної середньої освіти.........................................................................................................................33  
      **РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**………………………………………………………………………42  
      2.1. Організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання....................................................42
  2. Модель системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання ………………………………………………..……52
  3. Методичні рекомендації щодо системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання ………………….…64

**ВИСНОВКИ**..................................................................................................70

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**....................................73  
**ДОДАТКИ**.....................................................................................................83

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Створення системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання зумовлена як зовнішніми обставинами, такими як пандемія COVID-19 та воєнний стан, так і стратегічними вимогами щодо забезпечення сталості освітнього процесу, рівного доступу до якісної освіти для всіх учасників, незалежно від місця проживання або матеріальних ресурсів. У таких умовах важливо забезпечити ефективну організацію навчання, використовуючи сучасні технології, що дозволяють підтримувати освітній процес в існуючих умовах сьогодення.

Створення моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є стратегічно важливим для забезпечення безперервного, доступного та якісного освітнього процесу. Використання сучасних ІТ-ресурсів і платформ для організації дистанційного навчання, створення віртуальних класів, а також для оцінки знань і забезпечення інтерактивності в освітньому процесі є необхідною умовою для підтримки ефективного навчання та розвитку учнів в умовах змін, що спричиняються глобальними та національними викликами [8].

Організація управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання повинна базуватись на системному підході, що передбачає створенняякісного освітнього середовища та включає розробку компонентів, таких як інфраструктура, матеріально-технічне забезпечення, цифрові ресурси, доступність і рівень технологічного оснащення закладу. У цьому середовищі повинні бути створені умови для ефективного навчання, інтерактивної взаємодії, а також комфортного і безпечного освітнього процесу [5].

Особливу роль в організації змішаного навчання має учнівський контингент, адже успіх освітнього процесу залежить від здатності учнів адаптуватися до змішаних форматів навчання. Врахування індивідуальних потреб і особливостей учнів, їхній доступ до технологій, мотивація та рівень медіакомпетентності мають значний вплив на ефективність навчання. Модель системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання повинна забезпечити комплексний підхід до організації освітнього процесу, що вимагає інтеграції різних складових: від створення якісного освітнього середовища до забезпечення ресурсної підтримки і належного управління педагогічним персоналом. Тільки в цьому випадку можна досягти стабільного і ефективного функціонування закладу, що відповідає вимогам сучасної освітньої системи.

Загальні положення теорії і практики управління в освітній галузі розглянуто у працях М. Гриньової, Л. Даниленко, С. Калашнікової, М. Кириченка, В. Кременя, Л. Лісової, А. Літкевич, О. Марамази, В. Маслова, Г. Тимошко та ін.

Проблематику впровадження змішаного навчання висвітлено у працях таких науковців: І. Аніщенка, В. Бикова, К. Бугайчука, І. Воротнікової, В. Кухаренка, Ю. Лисецького, М. Мар’єнко, Л. Морської, Н. Морзе, М. Моцар, В. Олійника, Г. Чередніченко, Л. Шапран та ін.

Незважаючи на значні досягнення в теоретичних та експериментальних дослідженнях, проблема системи управління закладами загальної середньої освіти залишається на етапі активного вивчення. Водночас запровадження змішаної форми навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти дозволяють визначити певні суперечності у готовності закладів загальної середньої освіти до застосування цифрових технологій у освітньому процесі; відсутності відповідних технологій управління у ЗЗСО; недостатній підготовці педагогічних кадрів до реалізації змішаного навчання тощо.

Актуальність зазначеної проблематики, недостатня її висвітленість у наукових розробках зумовило вибір теми магістерського дослідження: «Система підготовки до управління навчальним закладом».

**Об’єкт дослідження** – управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – система управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати систему управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Завдання дослідження**:

1. Визначити сутність системного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти.

2. Висвітлити теоретичні основи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

3. Проаналізувати сучасний стан управління закладами загальної середньої освіти.

4. Охарактеризувати організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

5. Розробити модель системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

6. Розробити методичні рекомендації щодо системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Для реалізації поставлених завдань використано комплекс методів дослідження: теоретичні – аналіз і узагальнення наукової літератури для визначення структурних компонентів системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаним навчання; порівняльний аналіз, узагальнення та систематизації даних з метою розробки моделі системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; емпіричні – анкетування серед керівників та учителів ЗЗСО.

**База дослідження.** Дослідницько-експериментальну роботу було проведено у Старокостянтинівській ЗОШ І-ІІІ ступенів №4.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались під час проведення науково-методичної конференції «Система освіти в Україні: євроінтеграційний вектор розвитку» та Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновації в менеджменті».

**Структура роботи**.Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (82 найменування), додатків. Загальний обсяг роботи 82 сторінки, з них основного тексту – 72 сторінки.

**РОЗДІЛ 1.**

**УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА**

* 1. **Системний підхід до управління закладами загальної середньої освіти**

Сутність поняття «система» можна визначити через різноманіття підходів, що акцентують увагу на її структурі, організації та взаємодії складових. Система, у загальному сенсі, розуміється як цілісне утворення, що включає певну кількість взаємопов’язаних елементів, які утворюють єдність та забезпечують досягнення загальної мети [9]. Ключовими характеристиками системи є: цілісність, структурність, інтегративність тощо.

Системний підхід розглядає систему як сукупність структурних елементів і підсистем, взаємодія яких спрямована на досягнення конкретного результату. Він передбачає:

* аналіз цілісності системи;
* вивчення структури та її підсистем;
* визначення ролі та функцій кожного елемента;
* врахування зв’язків між елементами і з середовищем;
* орієнтацію на досягнення кінцевої мети [11].

Таким чином, система ‒ це багатовимірне поняття, яке охоплює не лише об’єднання елементів, але й їхню організаційну структуру, динаміку та здатність адаптуватися до змін.

Системний підхід охоплює весь зміст управлінської діяльності і включає наступні компоненти: макросередовище та мікросередовище закладу освіти; діяльність закладу освіти як системи; управлінську діяльність осіб (керівника, педагога, здобувача освіти); розробку моделей управління як елементів системних об’єктів тощо.

Глобалізація та інформатизація створюють умови, за яких освіта стає невід’ємною частиною макросередовища, де вплив багаточисельних чинників стає вирішальним для її розвитку. На макросередовище закладу загальної середньої освіти впливають соціальні, культурні й політичні аспекти, які визначають умови функціонування закладу освіти. Важливо розуміти, що ефективність функціонування освітнього закладу залежить від гармонійної взаємодії цих чинників з внутрішніми процесами закладу, утворюючи цілісну систему [3].

До основних чинників макросередовища, які впливають на функціонування закладу освіти відносимо: перехід до компетентнісного підходу, орієнтація на інклюзію, цифровізація освітніх процесів, популяризація онлайн-навчання; розвиток інновацій в наукових галузях, що інтегруються в освітній процес, інноваційні методики навчання; гуманізація освіти, розвиток критичного мислення, глобального громадянства, що впливають на освітні цілі; рівень економіки, що визначає фінансування освітньої системи, доступ до ресурсів і можливості для впровадження інновацій; політична стабільність, державна підтримка, національні традиції, мова, культурна спадщина тощо [12].

Ефективне управління навчальним закладом має враховувати всі ці чинники, адаптуватися до їхніх змін і забезпечувати інтеграцію закладу в макросередовище. Саме взаємодія із середовищем визначає перспективи розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності освіти. Урахування чинників макро- та мікросередовища в процесі управління навчальним закладом забезпечує його культуровідповідність і ефективність діяльності. Розмежування цих чинників дозволяє більш точно адаптувати освітній процес до умов середовища, в якому функціонує заклад [25].

Мікросередовище визначається специфічними особливостями розташування закладу освіти, і має безпосередній вплив на його функціонування. Економічна ситуація впливає на доступність освіти, її фінансування та можливість впровадження інновацій. Культурний рівень населення регіонувідображає ставлення до освіти, цінності, традиції, що впливають на попит на якісну освіту та освітні послуги. Чинники мікросередовища забезпечують адаптивність закладу до умов конкретного регіону, що дозволяє створити освітню програму, що відповідає місцевим потребам; ефективно розподілити ресурси; врахувати особливості контингенту учнів і педагогів; інтегрувати навчальний заклад у соціальне та економічне життя регіону [19].

Системний підхід до управління навчальним закладом передбачає його розгляд як складної, багатокомпонентної системи. У цій системі основною є педагогічна система, яка визначає зміст, спрямованість і результати діяльності закладу освіти. Всі інші підсистеми ‒ матеріально-технічна, фінансова, управлінська ‒ виконують підтримувальну функцію для ефективного функціонування педагогічної системи.

Управлінська підсистема закладу загальної середньої освіти відіграє ключову роль у забезпеченні цілісності структурних компонентів педагогічної системи, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення освітніх цілей. Вона є самостійною, складною системою, яка інтегрує і координує всі інші підсистеми навчального закладу. До компонентів управлінської підсистеми належить: мета управління; управлінська інформація; засоби управлінської комунікації; керуюча та керована підсистеми. Метоюуправлінської підсистеми закладу освіти є створення умов для реалізації мети навчального закладу, що включає як стратегічні, так і оперативні цілі, які формуються відповідно до місії закладу, освітньої політики та соціальних запитів. Управлінська інформація охоплює ключові документи і матеріали, що визначають організацію та функціонування закладу: концепції, програми розвитку, плани роботи; накази, розпорядження, інструкції, положення; розклади занять, рішення колегіальних органів (педагогічної ради, методичних об’єднань тощо). Управлінська інформація забезпечує передачу, зберігання і використання даних, необхідних для прийняття рішень та контролю [25].

До засобів управлінської комунікації відносять інструменти, методи і форми управління, що забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу (збори, звіти, доповіді, електронна пошта; цифрові платформи, CRM-системи; збори, конференції).

Керуюча підсистема закладу загальної середньої освіти формується адміністративними і колегіальними органами управління, такими як: директор і заступники; педагогічна рада, методичні об’єднання. Керуюча підсистема забезпечує планування, організацію, контроль та корекцію діяльності закладу освіти. Керована підсистема реалізує освітню і виховну діяльність закладу освіти; підтримує матеріально-технічну та фінансову систему функціонування закладу освіти, що забезпечує ресурсне функціонування закладу.

Управлінська діяльність закладу загальної середньої освіти інтегрує роботу всіх підсистем навчального закладу; забезпечує системний і цілісний підхід до реалізації освітніх завдань; спрямовує діяльність на досягнення балансу між стратегічними цілями і поточними завданнями; допомагає гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; забезпечувати високий рівень якості освітніх послуг тощо. Забезпечення системного характеру змісту управлінської діяльності є ключовою умовою для досягнення цілісності структурних компонентів керуючої та керованої підсистем закладу освіти [37].

Зміст управлінської діяльності можна аналізувати через виконання функцій управління, що визначають її структуру. Процес управління, на думку А. Літкевич, охоплює управлінський цикл від постановки мети управління до її реалізації та реалізується через планування, організацію, керівництво (мотивацію), контроль. Системний підхід до управління навчальним закладом передбачає забезпечення єдності та цілісності всіх його функцій, що охоплюють різні підсистеми закладу, зокрема матеріально-технічну, фінансову та людську діяльність [50].

Ефективність функціонування закладу освіти залежить від відповідності матеріально-технічної системи його освітнім завданням. Недостатність чи невідповідність цих елементів може знижувати якість освітнього процесу. Фінансова система є однією з основних підсистем, яка забезпечує стабільність і розвиток закладу освіти. Система формування бюджетувключає:надходження з державного чи місцевого бюджету; додаткові джерела фінансування (гранти, спонсорська допомога, благодійні внески). Бухгалтерський облік контролює прозорість і точність ведення обліку фінансів; відповідність фінансових операцій нормативно-правовим вимогам тощо [66].

Системний підхід до управління забезпечує інтеграцію всіх підсистем навчального закладу (матеріально-технічної, фінансової, людської) у єдине ціле, що дозволяє ефективно вирішувати завдання виховання й управління, створюючи умови для стабільного функціонування та розвитку закладу освіти.

Вибір стилю управління в навчальному закладі є одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування закладу та якість педагогічної діяльності. Авторитарний стиль управління характеризується централізацією влади та прийняття рішень виключно керівником.  
Наслідками такого керівництва для педагогічної діяльності є: обмеження самостійності працівників; репродуктивність роботи;напруженість у колективі, зниження мотивації до праці.

Демократичний стиль управління базується на залученні працівників до ухвалення рішень, активній співпраці між керівником і колективом, що забезпечує розвиток творчості, підвищення відповідальності працівників, покращення психологічного клімату тощо. Творчій сутності педагогічної діяльності найбільше відповідає демократичний стиль управління, який забезпечує можливості для самоорганізації; стимулює інноваційність і розвиток; сприяє підвищенню мотивації та якості роботи педагогів [55].

Керівник, орієнтуючись на демократичний стиль, повинен створювати умови для співпраці, обміну ідеями та участі працівників у прийнятті рішень, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на розвиток закладу освіти.

Усвідомлення керівником навчального закладу системного підходу до управління забезпечує цілісність та ефективність функціонування закладу освіти. Керівник має детально вивчати всі аспекти управлінського процесу, враховуючи як зовнішні (макросередовище), так і внутрішні (мікросередовище) чинники, що дозволяє ідентифікувати проблеми; визначати їх першопричини; прогнозувати можливі наслідки.

Аналіз, планування, впровадження та оцінка результатів управлінської діяльності гарантують досягнення поставлених цілей та забезпечують ефективний розвиток закладу освіти. Урахування структури педагогічної діяльності та особистісних особливостей учасників освітнього процесу відкриває широкі можливості для ефективного управління навчальним закладом, дає змогу керівнику розуміти внутрішні мотиви поведінки учнів і педагогів, забезпечує прогнозування їхньої реакції на управлінські дії, завдання чи зміни, сприяє виявленню сильних сторін і зон розвитку кожного члена колективу [53].

Знання особистісних характеристик учнів і педагогів, а також аналіз тенденцій їхнього розвитку дають керівникові змогу впроваджувати науково обґрунтовані управлінські рішення, що сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату; покращенню результатів освітнього процесу; створенню умов для професійного й особистісного зростання кожного учасника освітнього середовища.

Ефективність діяльності закладу освіти дійсно залежить від якості розроблених моделей і документів, які визначають організаційну структуру, зміст навчального процесу та взаємодію між усіма учасниками освітнього середовища. Основними моделями, які впливають на ефективність навчального закладу є: плани роботи, концепції діяльності навчального закладу,накази, положення, посадові обов'язки, навчальні плани та програми тощо.

Періодичний перегляд та оновлення вище зазначених документів необхідні для адаптації до змін у педагогічних технологіях, вимогах ринку праці, змін у законодавстві та соціальних умовах. Регулярне оновлення і коригування ключових документів навчального закладу є необхідною умовою для ефективного функціонування закладу, що забезпечує відповідність освітнього процесу сучасним вимогам і допомагає досягати високих результатів у підготовці фахівців [43].

Розробка концепцій діяльності навчального закладу є важливим етапом у визначенні стратегічних напрямів його розвитку, адже вони формують теоретичне підґрунтя для функціонування педагогічної системи. Мета концепції повинна чітко відображати основні цілі навчального закладу, які відповідають потребам учнів, вимогам суспільства та ринку праці. Вона має бути конкретною, досяжною та вимірною, визначаючи напрямки розвитку закладу в короткостроковій і довгостроковій перспективі. У концепції слід описати ключові аспекти освітнього процесу, зокрема: освітні цілі; методи навчання та виховання; типи та форми навчання; організаційні форми освітнього процесу тощо [67]. Кожна концепція повинна передбачати особливості навчання та виховання учнів залежно від їхніх вікових та індивідуальних характеристик. Також важливо врахувати роль вчителів у цьому процесі: їхню кваліфікацію, професійний розвиток, методи навчання та взаємодії з учнями.

Концепція має включати розділ, який обґрунтовує систему управління закладом освіти, оскільки ефективність діяльності всіх структурних підрозділів залежить від правильно побудованої управлінської системи. Концепція повинна також містити передбачення щодо інтеграції нових педагогічних підходів, технологій та методик у освітній процес. Постійне вдосконалення навчальної програми, організації навчання, а також професійного розвитку педагогів є необхідною умовою для сучасного навчального закладу.

Розробка концепції діяльності навчального закладу є важливим інструментом для його стратегічного розвитку та забезпечення ефективної організації навчального процесу. Врахування вищезазначених аспектів допоможе керівнику створити теоретичну основу для досягнення поставлених освітніх і управлінських цілей, забезпечуючи цілісність і ефективність педагогічної системи [72].

Демократичний характер управлінських процедур є основою для створення ефективного та гармонійного навчального середовища, яке сприяє розвитку як учнів, так і педагогічного колективу. Для забезпечення демократизації управлінських процесів у навчальному закладі, керівник має враховувати кілька важливих аспектів. Важливо, щоб педагогічний колектив активно залучався до аналізу умов і ресурсів навчального закладу, як внутрішніх (інфраструктура, навчальне забезпечення), так і зовнішніх (соціально-економічні умови, потреби суспільства, освітні реформи). Це дає змогу врахувати різні перспективи, а також зібрати корисні ідеї для вдосконалення роботи закладу.

Для того, щоб навчальний заклад успішно розвивався, важливо залучати до процесу стратегічного планування педагогічний колектив. Залучення вчителів та інших працівників до визначення пріоритетних напрямків розвитку допомагає створити план, який буде підтриманий усіма членами колективу, оскільки вони мають можливість вплинути на прийняття рішень.

У демократичному управлінні важливо не тільки визначити завдання, але й забезпечити належну мотивацію для їх виконання. Керівник має сприяти розвитку позитивної мотивації в колективі, підтримувати професійне зростання працівників, створюючи умови для самовираження і особистісного розвитку. Планування роботи має базуватись на колективному обговоренні і визначенні реальних потреб, а також на заохоченні до інновацій та ініціативності [72].

Демократичний стиль управління також передбачає прозорість і відкритість процесів контролю. Замість формального та адміністративного підходу, контроль результатів діяльності має бути орієнтований на зворотний звʼязок і конструктивну взаємодію між керівництвом та педагогами, що дозволяє визначати сильні та слабкі сторони роботи колективу, а також вчасно коригувати стратегії для досягнення кращих результатів.

Для ефективного демократичного управління важлива постійна і відкрита комунікація серед усіх членів колективу, що включає регулярні зустрічі, обговорення проблем та досягнень, а також взаємодію між різними підрозділами закладу для вирішення поточних питань.

Демократичний характер управлінських процедур дозволяє створити більш ефективне середовище в навчальному закладі, що підвищує рівень відповідальності кожного працівника за результат, сприяє розвитку інновацій, дозволяє врахувати різні точки зору та забезпечує колективну участь у вирішенні важливих управлінських завдань. Таким чином, демократичний підхід до управління сприяє підвищенню якості освіти, розвитку учнів та підтримці професійного зростання педагогів [74].

Для ефективного стимулювання й активізації участі членів колективу в управлінській діяльності керівник навчального закладу може застосовувати різні методи, які сприятимуть підвищенню відповідальності, мотивації та активності працівників (чітке розподілення завдань, активне залучення до процесу прийняття рішень, інформування колективу про важливість майбутніх заходів тощо). Керівник повинен забезпечити збалансований підхід до контролю, що включає як контроль з боку керівництва, так і заохочення самоконтролю серед працівників. Самоконтроль стимулює ініціативу і відповідальність, створюючи атмосферу довіри та взаємоповаги.

Мотивація через чітко визначені вимоги та стандарти, а також через систему заохочень, допомагає підвищити продуктивність праці. Позитивна громадська думка в колективі, підтримка і визнання заслуг працівника, формує здорову конкурентну атмосферу, що сприяє активності. Знання індивідуальних особливостей працівників дозволяє керівнику ефективно розподіляти управлінські функції, адаптуючи їх до здібностей, інтересів і професійного досвіду кожного, що сприяє не тільки кращому виконанню завдань, а й розвитку персоналу [81].

Регулярний аналіз результатів діяльності та облік досягнень дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони, а також коригувати стратегію управління для досягнення максимальних результатів.

Методична підтримка для працівників є важливою складовою частиною системи управління. Проведення тренінгів, семінарів і консультацій з питань управлінської діяльності сприяє підвищенню професійної компетенції співробітників та розвитку управлінських навичок. Керівник має намагатися створювати ситуації, в яких кожен працівник або підрозділ досягатиме успіху, а їхні зусилля будуть визнані. Використання цих методів дає можливість не тільки підвищити активність співробітників у процесі управління, але й створити сприятливе середовище для їх професійного росту і розвитку. Активне залучення кожного члена колективу до управлінських процесів сприяє більш ефективному досягненню загальних цілей навчального закладу.

Взаємодія керуючої і керованої підсистем в управлінні навчальними закладами є однією з важливих закономірностей, що визначають ефективність управлінських процесів. Вона передбачає, що педагогічна концепція навчального закладу не лише відображає загальні підходи до організації навчання та виховання, а й прямо впливає на характер управлінських процедур, які в ньому застосовуються [72].

Керуюча підсистема навчального закладу, що складається з керівництва, адміністрації, методичних служб та інших органів управління, повинна бути спрямована на реалізацію педагогічної концепції закладу. Це дозволяє створити чітку стратегію розвитку закладу, яка буде узгоджена з його освітніми цілями. У демократичному управлінні керуюча підсистема має активну роль у формуванні керованої педагогічної системи. Це означає, що адміністрація та керівництво не лише виконують роль регулювання та контролю, а й активно впливають на розвиток педагогічних процесів через встановлення освітніх стандартів, визначення напрямів розвитку та підтримку інновацій.

Взаємодія керуючої та керованої підсистем у навчальному закладі є важливим елементом його функціонування. Демократичний підхід до управління створює умови для більш активного включення всіх учасників освітнього процесу в управлінські рішення, що сприяє розвитку як особистості учнів, так і педагогічної практики в цілому [1].

Таким чином, управління закладами загальної середньої освіти є складним та багатофункціональним процесом, що відображає багаторівневу ієрархічну структуру управлінських функцій, де кожен рівень виконує спеціальні завдання, спрямовані на досягнення загальної мети розвитку закладу освіти. В результаті такої організації управлінського процесу, заклад загальної середньої освіти може досягти високих результатів у розвитку здобувачів освіти, вдосконаленні педагогічної діяльності та створенні позитивного психологічного клімату серед усіх учасників освітнього процесу.

* 1. **Теоретичні основи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Розробка ефективної системи управління закладами загальної середньої освіти залежить від реалізації інформаційно-аналітичних систем у галузі освіти. Упровадження змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти є важливим кроком у модернізації системи управління освітою, особливо в умовах воєнного стану та глобалізації освітнього простору. Поєднання очного та онлайн навчання під керівництвом учителя та використання цифрових інструментів для самостійного навчання є прерогативою розвитку сучасної освіти, про що свідчить низка документів: Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020) та відповідні положення щодо організації освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти.

Як зазначає В. Ковальчук, змішане навчання в Україні перебуває на етапі активного розвитку, що вимагає створення нових освітніх моделей і центрів, орієнтованих на інновації. Вивчення й адаптація досвіду міжнародних організацій може сприяти підвищенню якості дистанційних послуг та інтеграції української освіти у глобальний освітній простір. Необхідність забезпечення доступу до технічних засобів, інтернету та цифрових платформ для всіх учасників освітнього процесу є одним із основних завдань освітньої платформи [46].

Концепція Нової української школи передбачає переорієнтацію освітнього процесу на компетентнісний підхід, розвиток критичного мислення та інтерактивність освіти, що узгоджується з можливостями змішаного навчання. Упровадження таких технологій сприяє: індивідуалізації навчання; розвитку цифрових навичок здобувачів освіти; формуванню стійкості освітньої системи до кризових ситуацій. Змішане навчання не лише підвищує ефективність освітнього процесу, але й забезпечує його відповідність сучасним викликам і потребам суспільства.

Інновації в освіті, зокрема в управлінні закладами загальної середньої освіти, відкривають широкі можливості для модернізації освітнього процесу, але відсутність єдиного підходу до їхнього трактування створює певні виклики. Як зазначає Л. Мартинець, багатоманітність поглядів серед науковців і практиків щодо природи інновацій та специфіки їх упровадження ускладнює розуміння і впровадження нових освітніх підходів. Різноманітні підходи до впровадження змішаного навчання вимагають від учителів нових компетентностей, зокрема:

* здатності адаптувати освітні технології до різних умов навчання;
* інтеграції електронних платформ і цифрових інструментів в освітній процес;
* розвитку навичок управління класом у цифровому середовищі [53].

Варто зазначити, що змішане навчання, як зазначають М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплатинська, є інноваційним підходом до організації освіти, що поєднує традиційні методи викладання з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [13]. Цей підхід базується на принципах роботи в групах, самоосвіти та інтеграції різноманітних форм навчання.

Змішане навчання у закладі загальної середньої освіти забезпечує високий рівень адаптивності, гнучкості та індивідуалізації освітнього процесу, що сприяє розвитку у здобувачів освіти навичок самостійної роботи, які є важливими для подальшого навчання та професійної діяльності.

Досліджуючи питання управління в освіті, З. Рябова трактує його як маркетинговий процес, у якому використовуються соціально-педагогічні технології, що дозволяє формувати конкурентоспроможний імідж закладу, залучаючи ресурси та забезпечуючи його розвиток. О. Мармаза підкреслює важливість класичних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) у контексті прогнозування розвитку закладів освіти, що є особливо актуальним в умовах інтеграції змішаного навчання [57].

Дослідження модернізації системи управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) свідчать про необхідність адаптації до сучасних викликів, орієнтованої на людину освітньої парадигми та інтеграції інноваційних управлінських підходів. Г. Шелепко аналізує базові параметри управління закладами освіти, обґрунтовуючи потребу в їхній модернізації [81]. Т. Коваль фокусувалися на дистанційній формі освіти, наголошуючи на важливості оновлення управлінських підходів у цій сфері [45].Г. Єльникова розробила модель адаптивного управління ЗЗСО, що особливо актуально у кризових умовах, зокрема під час воєнних дій. Ця система передбачає гнучкість і швидке реагування на зовнішні зміни [35].

Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання базується на таких принципах: цілісного підходу; демократизації освіти; колективної співпраці та взаємодії; систематизованої перевірки та моніторингу виконання поставлених завдань для своєчасного коригування діяльності.

У сучасних умовах змішане навчання реалізується через інтеграцію різних форм: дистанційного, мережевого та індивідуального підходів. Це дозволяє враховувати індивідуальні потреби учнів і забезпечувати гнучкість освітнього процесу. Успішне впровадження цих технологій залежить від системної аналітики, проєктного прогнозування та узгодженості дій усіх учасників освітнього процесу.

Ефективне управління передбачає мотивацію здобувачів освіти, активну участь педагогів та батьківської громади у забезпеченні якості освітнього процесу. Як зазначає В. Кухаренко, управління ЗЗСО має інтегрувати всі системи, що забезпечують освітній процес, охоплюючи маркетингові зв’язки, планування, регулювання, контроль і моніторинг якості знань здобувачів освіти. Визначені дослідження закладають основу для підвищення якості управління закладами освіти; впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу; зміцнення взаємодії між освітніми, адміністративними та суспільними інститутами [47].

Охарактеризуємо функції управління в умовах організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти, до яких відносять:

1. Інструктивно-методична функція, яка охоплює методичну підготовку педагогів, ознайомлення їх з інноваційними освітніми технологіями; інформування колективу про нові законодавчі акти, положення та програми; проведення просвітницької діяльності; моніторинг і впровадження передового педагогічного досвіду.
2. Адміністративно-розпорядницька функція передбачає прийняття управлінських рішень; виконання управлінських рішень і контроль за їх реалізацією; здатність керівника брати на себе відповідальність за результати діяльності.
3. Суспільно-громадська функція забезпечує презентацію інтересів колективу на різних рівнях управління; участь у конференціях, нарадах та зборах; взаємодія з батьками, громадськістю та органами управління.
4. Фінансово-господарська функція сприяє забезпеченню закладу необхідними матеріальними, технічними та фінансовими ресурсами.
5. Педагогічна функція забезпечує участь керівника в освітньому процесі; організовує роботу методичної роботи закладу; сприяє поширенню кращого педагогічного досвіду тощо.
6. Виховна функція реалізується через формування спільних ціннісних орієнтацій і світоглядних ідей; згуртування колективу для командної роботи; сприяння активізації та вдосконаленню педагогічного колективу [41].

У контексті управлінської діяльності керівника закладу освіти ключовою для сучасного управління в умовах розвитку освітньої системи є модернізована функція (О.Мармаза), що сприяє оновленню змісту освіти, розробці та впровадженню нових технологій навчання, удосконаленню організації освітнього процесу та контролю, а також модернізації методів управління [57].

Низка авторів В. Базелюк, С. Кубіцький, Я. Рудик визначають консультативну функцію управлінської діяльності керівника, яка передбачає надання кваліфікованих порад у науково-педагогічних, методичних, правових і економічних аспектах; реалізується через залучення експертів для сприяння розвитку закладу освіти, зокрема, за допомогою дистанційних технологій навчання [7]. Представницька функція(М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплатинська)охоплює здатність презентувати заклад, педагогічний колектив, працівників чи здобувачів освіти на різних заходах; вимагає добре розвинених комунікативних, рефлексивних і евристичних здібностей [13].

А. Літкевич визначає політико-дипломатичну функцію, яка реалізується через впровадження принципів демократизму і гуманізму в освітній діяльності; залучає керівника до участі в місцевих громадських заходах; сприяє вихованню громадянської, національної та духовної свідомості у здобувачів освіти [50].

На думку Л. Лісової, провідною в управлінській діяльності керівникає менеджерська функція, яка орієнтована на ефективну роботу з персоналом і створення сприятливого освітнього середовища. Основними завданнями менеджерської функції керівника є: раціональний підбір кадрів; забезпечення умов для продуктивної праці; захист працівників у соціальному та правовому полі; усвідомлення та впровадження здоров’язбережувальних технологій у педагогічній взаємодії між учителями та учнями [49].

Узагальнюючи спрямованість цих функцій, варто відмітити, що політико-дипломатична функція сприяє інтеграції освіти у суспільне життя та формує національні ідеали у здобувачів освіти, а менеджерська функція забезпечує якість управління, підвищує мотивацію працівників та сприяє здоровому клімату в закладі освіти. Зазначені функції підкреслюють багатогранність ролі керівника освітнього закладу та його вплив на розвиток як освітнього процесу, так і соціальної взаємодії в громаді.

Як зазначає О. Дмитрієнко, сучасне управління закладом загальної середньої освіти спрямоване на розвиток самостійності здобувачів освіти та надання якісних освітніх послуг. Організація освітнього процесу в умовах ЗЗСО базується на поєднанні самостійної роботи та співпраці між учителем і здобувачами освіти. Принципи рефлексії є основними в модернізації процесу навчання [58]. Як підкреслює Г. Шелепко, сучасні процеси модернізації освіти значною мірою визначаються глобальними трендами, які створюють нові виклики та можливості. Науковець акцентує на важливості запозичення успішних практик із розвинених країн. Це включає аналіз нормативно-правових баз та вивчення механізмів співпраці громадських організацій з адміністрацією закладів освіти [81].

Аналітико-прогностична функція управління в умовах змішаного навчання відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку освітньої системи. Вона спрямована на вивчення стану, аналізу тенденцій і прогнозування напрямів її удосконалення. Цей підхід дозволяє обʼєктивно оцінити результати освітнього процесу, визначити проблемні аспекти та розробити стратегії для переведення системи освіти на якісно новий рівень.

Цільові функції управління освітнім закладом, за визначенням групи вчених (С. Березенська, К. Бугайчук, В. Кухаренко та ін.), охоплюють основні напрями діяльності керівника, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток освітнього процесу [2]. Ці функції спрямовані на виконання управлінських завдань у комплексі, включаючи діагностику, аналіз, планування, організацію, контроль і коригування освітньої діяльності.

Запровадження ефективного змішаного навчання та адаптація зарубіжного досвіду можуть суттєво покращити якість освіти. Управлінські процеси повинні враховувати:

* роль рефлексії та постійного вдосконалення освітніх програм;
* необхідність гнучкої співпраці між суб’єктами навчання (учителями, учнями, адміністрацією);
* актуальність дослідження міжнародних практик для вдосконалення освітніх систем. Інноваційні підходи в організації управлінської системи освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти формують базис для створення інноваційних освітніх середовищ, що відповідають сучасним викликам [2].

О. Трипольська підкреслює актуальність професійної підготовки управлінців в умовах суспільних трансформацій. Новітня управлінська парадигма ставить лідерство в фокусі уваги, що вимагає від керівників не тільки формування відповідних компетентностей, а й здатності адаптуватися до сучасних викликів [74].

Відповідно до наукових положень М. Кириченка, зміни у формах і методах управління є необхідними для формування демократичного, гуманного й компетентного керівника. В організації управлінської діяльності керівник повинен бути відкритим до інновацій та розвивати власний стиль управління. О. Касьянова визначає кілька ключових принципів щодо організації системи управління в закладі загальної середньої освіти: цілісний підхід до організації освітнього процесу; демократизм у розвитку колективу; науковий підхід до управлінських завдань: колективна співтворчість, що сприяє обʼєднанню зусиль команди; професійна компетентність як основа ефективного управління; громадська активність керівників і педагогів [43].

Важливість створення єдиного освітнього простору, де організація діяльності базується на перевірці результатів та досягненні поставлених завдань є основним завданням створення системи підготовки до управління закладом загальної середньої освіти. Л. Калініна підкреслює важливість створення моделі управління, яка адаптується до умов змішаного навчання. Основою моделювання є різноманітність технічних засобів, які дозволяють ефективно організовувати освітній процес і підтримувати управлінські функції. Технічне оснащення повинно відповідати сучасним вимогам, враховуючи як потреби освітнього закладу, так і можливості застосування інформаційних технологій [41].

Ефективна система інформаційного забезпечення закладу загальної середньої освіти включає:

‒ технічні засоби (обладнання, компʼютери, сервери, мережі тощо);

‒ системи управління (програмне забезпечення для адміністрування освітнього процесу, електронних журналів, платформ для дистанційного навчання).

* інформаційні ресурси (електронні бази даних, навчальні платформи, ресурси для зберігання даних);
* форми використання інформаційних ресурсів: автономні рішення, хмарні сервіси, інтегровані платформи тощо. Вибір цих компонентів залежить від завдань управління, які ставить перед собою заклад освіти, а також потреб користувачів [41].

Для ефективного управління в сучасних умовах організації освітнього процесу необхідно розробляти комплексний організаційний механізм, що враховує сучасні технічні можливості, інформатизацію освітнього процесу та потреби закладу освіти. Це дозволяє адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити якість навчання.

Особливе значення відіграє адаптивне управління як ключовий інструмент підвищення ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. І. Блохіна визначає адаптивне управління як процес, що дозволяє закладам пристосовуватися до сучасних викликів і потреб ринку освітніх послуг. Поняття адаптації характеризується як динамічне пристосування до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому внутрішню узгодженість [12].

Основними характеристиками адаптивного управління є:

* зорієнтованість на самоконтроль, самоаналіз та саморозвиток педагогічних обʼєктів (учасників освітнього процесу);
* створення умов для підвищення якості кадрової політики, розвитку креативного мислення педагогів, розкриття талантів і можливостей кожного учасника освітнього процесу;
* демократичність і відкритість системи управління, що сприяє співпраці та інноваціям [12].

Система управління закладом загальної середньої освіти стає більш гнучкою за умов інтегрування традиційних підходів з використанням сучасних технологій навчання. Змішане навчання вимагає постійного оновлення освітніх методик, які сприяють адаптації до індивідуальних потреб учнів. Відкритість системи дозволяє залучати нові технології, методики та ресурси, враховуючи специфіку змішаного формату.

Адаптивне управління є ключовим підходом для ефективного впровадження змішаного навчання. Воно дозволяє освітнім закладам швидко реагувати на виклики, зберігаючи стабільність, сприяє професійному розвитку педагогів і створює відкритий простір для інновацій.

Л. Лісовою розроблено модель школи трьох векторів розвитку: «Школа формування довіри», «Школа громадської довіри» та «Школа культури довіри», яка супроводжується методикою реалізації мети та завдань. У демократичному управлінні забезпечується розвиток закладів на основі партнерської взаємодії, що сприяє соціалізації здобувачів освіти, ефективності учнівського самоврядування та впровадженню змішаного навчання. Система управління розвитком закладів потребує нової формації професіоналів з духовно-моральними цінностями та розвиненими інформатичними компетентностями. Демократичний підхід у цьому процесі забезпечує відкритий обмін думками, врахування потреб освітніх закладів і громад, формуючи соціокультурний простір в закладі загальної середньої освіти [49].

Аналіз наукових праць дозволяє виокремити модернізовані функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, які спрямовані на оптимізацію управління та розвиток педагогів у сучасних умовах освіти:

1. Професійно-освітня функція підвищує рівень наукової, фахової та методичної підготовки вчителя, вдосконалює його професійні вміння.
2. Діагностична функція забезпечує моніторинг професійної компетентності вчителя та оцінку результатів його педагогічної діяльності.
3. Аналітична функція сприяє аналізу інструктивних документів, шкільної документації та професійної діяльності педагогів.
4. Організаційно-координаційна функція створює умови для професійного розвитку та впорядковує дію внутрішніх і зовнішніх чинників.
5. Контролююча функція дозволяє оцінити зміни в професійній компетентності та здійснювати контроль за розвитком учителя [49].

Для інтерпретації поняття управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання важливо врахувати різні трактування терміну «управління». Так, О. Касьянова визначає управління як процес прийняття та реалізації рішень, що передбачає постійний рух інформації прямими та зворотними зв’язками між керівником і керівною командою [43]. Н. Безлюдна, наголошує, що управління ЗЗСО є складною та динамічною системою, яка змінюється залежно від конкретних умов. Вчені В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін розглядають управління в сучасних умовах як систему, спрямовану на організацію освітньої діяльності через розроблення й поширення онлайн-матеріалів, спільний доступ і забезпечення швидкого зворотного зв’язку. Зазначені підходи дозволяють інтегрувати традиційні та інноваційні елементи в управлінні ЗЗСО, адаптуючи його до умов змішаного навчання, яке поєднує офлайн- і онлайн-формати [8].

Керівник закладу освіти повинен не лише впроваджувати нові підходи, але й забезпечувати адаптацію до змін у суспільстві, спрямовуючи управлінські функції на якість і ефективність освітнього процесу. Освітній процес має бути спрямований на розвиток учня як цілісної особистості, що передбачає створення умов для гармонійного розвитку, самореалізації та адаптації до сучасних умов життя. Змішане навчання поєднує традиційні та цифрові методи навчання, що дозволяє забезпечити гнучкість освітнього процесу, враховуючи індивідуальні особливості учнів і сучасні запити суспільства.

Л. Лісова підкреслює важливість суб’єкт-суб’єктного підходу, співпрацю між усіма учасниками освітнього процесу. Керівники відіграють ключову роль у створенні умов для ефективного функціонування закладу, де кожен суб’єкт (учні, вчителі, адміністрація) бере активну участь у досягненні освітніх цілей [49].

Система управління закладом загальної середньої освіти ‒ це інтеграція науково-методичних, педагогічних заходів та технологій, які забезпечують можливість персоналізованого навчання, спрямованого на розкриття потенціалу кожного здобувача освіти.

І. Воротникова наголошує, що ефективна система управління складається з підсистем, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. Відсутність розуміння цієї взаємодії може призвести до деструкції всієї освітньої системи. Дослідники М. Гриньова та Г. Писаревська зазначають, що система управління закладом загальної середньої освіти побудована за системним підходом побудована за певними ознаками: чітко визначена стратегічна та тактична спрямованість освітнього процесу; ієрархічність та підпорядкованість (впорядкованість елементів системи відповідно до їхніх функцій і ролей); взаємозвʼязок із зовнішніми системами (здатність системи адаптуватися до взаємодії з іншими освітніми, соціальними та управлінськими структурами) [21].

Отже, система управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання має бути побудована на основі системного, адаптивного та інноваційного підходу, що враховує взаємодію ключових суб’єктів і об’єктів освітнього процесу та включає керуючу та керовану підсистеми. Керуюча система (суб’єкт) ‒ адміністрація, педагогічний склад, що приймають управлінські рішення. Керована система (об’єкт) ‒ учасники освітнього процесу, зокрема здобувачі освіти, для яких створюються умови навчання.

Зазначена система відображає цільову спрямованість: створення індивідуальних освітніх траєкторій, які враховують потреби, інтереси та можливості учнів. В умовах організації системи управління закладом загальної середньої освіти відображається інтеграція форм змішаного навчання: поєднання традиційних і цифрових методів навчання для індивідуалізації підходу; використання інноваційних технологій для забезпечення доступності та адаптивності освітнього процесу; адаптація освітньої системи до змін у суспільстві та технологічному середовищі [21].

Організація колективу в умовах змішаного навчання вимагає ефективної взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Згідно тверджень Н. Рашевської, важливим елементом є координація дій членів колективу, формування спільної мети, завдань, прагнень, інтересів і переконань. Активізація управлінської командної роботи відбувається через вплив на мотиваційну сферу вчителів, що допомагає знизити ризик професійного вигорання; використання технологій дистанційного навчання, що забезпечує гнучкість роботи, сприяючи мотивації до саморозвитку [65].

У створенні ефективної системи управління закладом загальної середньої освіти важливу роль відіграє лідерство в колективі. Лідерство в умовах змішаного навчання передбачає керівника, який мотивує та модернізує параметри роботи відповідно до людиноцентричної освітньої парадигми. Лідер-управлінець створює умови для розвитку команди, інтегруючи сучасні методи і технології. На думку Л. Даниленка, професійний розвиток управлінців передбачає: постійне підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; розробку та впровадження сучасних інструментів управління; модернізацію освітньої інфраструктури з урахуванням умов змішаного навчання [27].

В рамках особистісно орієнтованої парадигми освітній процес базується на забезпеченні комфортного та індивідуалізованого середовища для учнів та педагогів. Модернізація діяльності закладу освіти спрямована на створення оптимальних умов для реалізації потенціалу кожного учасника освітнього процесу. Організація колективу в таких умовах виступає не лише управлінським викликом, але й важливим чинником ефективності функціонування закладу загальної середньої освіти.

Успішний керівник закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання має відповідати сучасним вимогам і володіти системою компетентностей, які забезпечують ефективне управління освітнім процесом. Керівник повинен вміти впливати на мотивацію вчителів, учнів і батьків, стимулюючи їхню активність та ініціативність; використовувати сучасні технології в освітньому процесі; аналізувати педагогічні процеси та результати освітньої діяльності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; впроваджувати інструменти цифрової аналітики та системи управління інформацією [30].

Однією із ключових компонентів організації управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є формування згуртованого педагогічного колективу, здатного працювати над спільними творчими проєктами; розвиток командної роботи для забезпечення гармонійної взаємодії всіх учасників освітнього процесу; забезпечення чіткого регулювання освітньої діяльності відповідно до сучасних стандартів.

Управлінський супровід професійного розвитку вчителів передбачає планування освітньої траєкторії для кожного вчителя; організацію тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та методичних семінарів; реалізацію управлінських схем супроводу, які сприяють ефективній адаптації педагогів до умов змішаного навчання [33].

До основні компетентностей сучасного керівника ЗЗСО відносимо:

1. Стратегічні (вміння розробляти та впроваджувати довгострокові стратегії розвитку закладу; прогнозування освітніх тенденцій, визначення перспективних напрямків розвитку ЗЗСО);
2. Організаційні (формування команди професіоналів для забезпечення високої якості освітнього процесу);
3. Цифрові (використання електронних платформ для організації навчання, спілкування та моніторингу; інтеграція елементів дистанційного, заочного, мережевого й індивідуального навчання);
4. Управлінські (проведення моніторингу якості освіти; організація системи внутрішнього аудиту та аналітичного обліку показників ефективності освітнього процесу);
5. Комунікаційні (налагодження електронного спілкування між учасниками освітнього процесу; забезпечення ефективної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми системами, включно з батьками та громадськістю);
6. Інноваційні (реалізація новітніх педагогічних технологій, включаючи технології змішаного навчання; адаптація інновацій до потреб і можливостей учнів та вчителів) [52].

Успішний керівник ЗЗСО, який володіє зазначеними компетентностями, здатний створити інноваційне освітнє середовище, що забезпечує сталий розвиток закладу та ефективне впровадження змішаного навчання. Значна роль у створенні та впровадженні інновацій належить керівнику закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), який відіграє ключову роль у формуванні стратегії розвитку закладу, накопиченні ресурсів та використанні інноваційного потенціалу. Готовність керівника до інноваційної управлінської діяльності є одним із основних чинників успішного функціонування та модернізації освітньої системи [52].

Інноваційна управлінська діяльність керівника ЗЗСО є рушійною силою сталого розвитку освітньої системи. Від здатності керівника ефективно організувати роботу, мотивувати колектив і впроваджувати інновації залежить не лише результативність роботи закладу, а й формування випускників, готових до викликів сучасного суспільства. Готовність керівника до інноваційних змін є передумовою створення конкурентоспроможної закладу загальної середньої освіти.

Отже, впровадження змішаного навчання створює нові виклики та можливості для розвитку закладів загальної середньої освіти. Успішна діяльність керівника як лідера забезпечує ефективне управління закладом, формування його позитивного іміджу та конкурентоспроможності, а також розвиток педагогічного колективу та підвищення якості освітніх послуг. Перевагами змішаного навчання в освітньому процесі є подолання бар’єрів простору і часу, гнучкість освітнього процесу, розширення доступу до інформаційних ресурсів та активна комунікація між учасниками освітнього процесу через інтерактивні та цифрові технології навчання.

**1.3. Сучасний стан управління закладами загальної середньої освіти**

Змішане навчання є інноваційним підходом в освіті, який поєднує переваги традиційного навчання з елементами дистанційного. Змішане навчання спрямоване на досягнення тих самих освітніх цілей, що й очне навчання, відповідно до Державного стандарту про загальну середню освіту. Основною відмінністю між традиційною та дистанційною формами є спосіб подачі навчального матеріалу, тоді як зміст і результати навчання залишаються ідентичними. Обидві форми навчання ґрунтуються на загальних дидактичних принципах, таких як: системність; науковість; активна взаємодія учасників освітнього процесу; інтеграція. У змішаному навчанні досягнення освітніх цілей у дистанційному форматі забезпечується через використання сучасних інформаційних технологій та Інтернет-середовища, що дозволяє розширити доступ до навчальних матеріалів; організувати гнучкий графік навчання; застосовувати інноваційні методи для активізації учнів [56].

Згідно з думкою науковців В. Коваленко, М. Мар’єнко та С. Сухіх, в умовах сучасного освітнього простору попит на змішане навчання постійно зростає, що обумовлено потребами гнучкого поєднання інституційних та індивідуальних форм навчання, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу та адаптації до викликів сучасності [56].

У цьому контексті визначаються кілька основних моделей змішаного навчання, які активно впроваджуються в закладах загальної середньої освіти: кабінетний формат навчання; одночасне навчання; ротаційне навчання; перевернутий клас. Водночас, це вимагає постійного вдосконалення технічної інфраструктури, підготовки вчителів до використання інтернет-технологій та забезпечення рівного доступу до якісного Інтернету.

У кабінетному форматі навчання здобувачі освіти засвоюють основну частину матеріалу під час очного навчання в кабінеті разом із вчителем. Онлайн-ресурси використовуються як додаткові інструменти для поглиблення теми, що дозволяє учням мати доступ до матеріалів у зручний час і забезпечує можливість самостійного навчання. Одночасне навчання передбачає поділ класу на дві групи. Одна з них навчається очно в класі, тоді як інша водночас долучається до уроку через трансляцію. Згодом групи змінюються місцями. Такий підхід дає змогу ефективно використовувати ресурси та забезпечувати доступ до навчання для всіх учнів незалежно від обставин [61].

Ротаційне навчання базується на використанні онлайн-станцій. Частина учнів проходить навчання дистанційно, виконуючи завдання за допомогою електронних платформ, тоді як інша частина працює безпосередньо з учителем. Пізніше групи змінюються місцями. Ротації можуть застосовуватися не лише для певних предметів, але й для окремих етапів уроку, що створює динамічний і адаптивний освітній процес. У форматі «перевернутий клас» вчитель заздалегідь розміщує навчальні матеріали (відео, завдання, дистанційні практичні роботи) на онлайн-платформі або блозі. Учні опрацьовують їх вдома, а під час очного заняття фокусуються на розвʼязанні складних питань, дискусіях і поглибленому вивченні теми, що дозволяє раціонально використовувати час у класі для обговорення ключових ідей та практичного застосування знань [64].

Моделі змішаного навчання є ефективним інструментом для впровадження сучасних освітніх практик, сприяючи диференціації та індивідуалізації навчання. Застосування цифрових інструментів (Google Classroom, Moodle, Zoom тощо) дозволяє гнучко організовувати освітній процес, розвивати цифрову компетентність учнів і вчителів, а також підвищувати загальну ефективність навчання.

Вибір оптимальної моделі змішаного навчання залежить від низки факторів, які можуть варіюватися залежно від особливостей освітнього закладу, як-от: кількість здобувачів освіти; кількість навчальних приміщень та їх площа; цифрова компетентність учасників освітнього процесу; якість електронного інформаційно-освітнього середовища тощо.

Одним із прикладів успішної реалізації дистанційного навчання є використання сервісів Web 2.0 у Старокостянтинівській ЗОШ І-ІІІ ступенів №4. Результати проведеного дослідження демонструють, що 28% учителів вважали дистанційне навчання додатковим навантаженням; 53% учителів підтримували впровадження дистанційних технологій; 68% учнів активно використовували сервіси для дистанційного спілкування та освітні ресурси для виконання завдань і самоосвіти.

Завдяки використанню сервісів Web 2.0, вдалося досягти таких результатів, як-от: підвищення зацікавленості та готовності вчителів до застосування новітніх технологій; активізація участі учнів у освітньому процесі, спрямованому на розвиток їхніх самостійності та відповідальності; створення умов для системної роботи з дистанційними освітніми технологіями.

Цікавим є запровадження елементів дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), яке орієнтоване на створення інформаційно-освітнього середовища та впровадження систем управління змішаним навчанням, що вимагає застосування спеціалізованих платформ для організації навчання, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів і підтримують взаємодію між учнями та вчителями. Варто зауважити, що організація змішаного навчання потребує підготовки педагогів, проведення тренінгів і навчальних сесій для вчителів щодо роботи з дистанційними платформами та створення навчальних матеріалів, організації спільних підходів до розміщення та використання освітніх матеріалів, що сприяє їх доступності для учнів [70].

Згідно з анкетуванням, проведеним серед учнів, впровадження такої моделі забезпечило їхні освітні потреби та дозволило успішно інтегрувати елементи дистанційного навчання в систему загальної освіти, тобто створена система не лише розвʼязує проблеми доступності освіти, але й забезпечує можливість її індивідуалізації. Доцільною й ефективною є використання платформи Google Classroom. Google Classroom є безкоштовним інструментом для закладів освіти, що дозволяє знижувати витрати на організацію освітнього процесу та забезпечувати рівний доступ до навчання для всіх учасників.   
Платформа є інтуїтивно зрозумілою, що сприяє швидкому навчанню педагогів і учнів роботі з нею. Вчителі можуть легко створювати та організовувати курси, додавати завдання та оцінювати роботи учнів. Платформа дозволяє вчителям планувати завдання, надавати зворотний звʼязок та моніторити виконання завдань учнями, що забезпечує прозорість освітнього процесу та допомагає підтримувати високий рівень навчальної активності [68].

Важливим є вибір відповідних інструментів комунікації та платформ для забезпечення постійного контакту і доступу до навчальних матеріалів. Відповідно до результатів опитування, найменша кількість учнів (21,9%) виявили бажання використовувати телефон для дистанційного навчання. Це може бути зумовлено обмеженими можливостями для навчальної діяльності на мобільних пристроях, такими як невеликий екран або труднощі у виконанні складних завдань. Більшість учнів (72,1%) віддали перевагу спілкуванню через електронну пошту. Це свідчить про необхідність використання надійних та добре знайомих комунікаційних каналів для обміну завданнями, питаннями та отримання зворотного зв'язку. 62,5% учнів зазначили, що використання сайтів з переліками корисних ресурсів є ефективним способом для доступу до навчальних матеріалів і додаткових ресурсів. Майже половина учнів (46,9%) виявили готовність до участі у вебінарах, що показує важливість інтерактивних форматів навчання, які можуть підтримувати більш активну участь учнів у процесі навчання.

Розробка якісного освітнього контенту для змішаного навчання є комплексним процесом, що вимагає додаткових ресурсів та часу. Основою ефективного впровадження змішаного навчання є технологічна готовність не тільки закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), але й усіх учасників освітнього процесу, включаючи вчителів, учнів та батьків. Така форма навчання поєднує переваги онлайн-ресурсів із традиційними методами навчання в класі, створюючи широкий контекст для розвитку учнів та підвищення якості освіти.

Для проведення анкетування серед керівного складу Старокостянтинівської ЗОШ І-ІІІ ступенів №4 з метою оцінки готовності до впровадження змішаного навчання та ефективного управління закладом у таких умовах, було сформульовано низку питань [Додаток 1].

1. Рівень володіння знаннями про змішане навчання:
   * знання про моделі змішаного навчання (ротаційна, гнучка, персоналізована тощо).
   * розуміння нормативно-правових аспектів організації змішаного навчання.
2. Володіння інноваційними методами та прийомами:
   * навички використання цифрових інструментів для планування, управління та моніторингу навчального процесу.
   * застосування методів фасилітації, інтерактивного навчання та гейміфікації.
3. Ведення документації:
   * досвід створення електронних навчальних планів, журналів, розкладів тощо.
   * здатність інтегрувати цифрові платформи для обліку успішності та відвідування учнів.
4. Рівень організаційних навичок:
   * уміння формувати ефективну команду педагогів, орієнтовану на впровадження змішаного навчання.
   * планування заходів підвищення кваліфікації педагогів у сфері цифрових технологій та інноваційного навчання [68].

На основі проведеного аналізу було виявлено перелік знань та навичок, якими має володіти керівник ЗЗСО:

1. Розробка та впровадження стратегії змішаного навчання, що відповідає освітнім стандартам і запитам учасників освітнього процесу.
2. Знання цифрових платформ та інструментів, таких як Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams, і уміння адаптувати їх до потреб закладу.
3. Комунікаційні навички для забезпечення ефективної взаємодії з учителями, учнями та їх батьками.
4. Організація підвищення кваліфікації педагогів щодо застосування змішаного навчання, зокрема щодо створення електронного контенту та роботи з інтерактивними інструментами.
5. Розуміння методик моніторингу та оцінювання результатів навчання в умовах змішаного формату.

Аналіз відповідей керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) демонструє ключові пріоритети та прогалини у знаннях і навичках, необхідних для впровадження змішаного навчання. Результати свідчать про такі тенденції:

1. Пріоритетність інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ).  
   Найбільша кількість респондентів (84%) відзначили необхідність володіння ІКТ як важливого фактора для сучасних освітніх трансформацій. Це підкреслює, що цифрова компетентність є ключовою умовою для ефективного управління в умовах змішаного навчання.
2. Організація управлінської діяльності. 40% респондентів акцентували увагу на необхідності розуміння закономірностей діяльності управлінської команди, що свідчить про актуальність командної роботи для успішного впровадження змін; 42% опитаних наголошують на важливості знань методів і прийомів управління в умовах змішаного навчання, що вказує на потребу в розвитку управлінських навичок.
3. Критеріальна база та оцінка інновацій. Лише 39% респондентів вважають знання критеріальної бази оцінювання інноваційної діяльності важливими, що може свідчити про недостатню увагу до моніторингу й оцінювання впроваджених змін.
4. Науково-дослідницька діяльність. 31% опитаних вважають необхідними знання про наукові методи дослідження та розв’язання дослідницьких задач; лише 7% респондентів акцентують увагу на потребі знання науково-літературних джерел щодо змішаного навчання. Це свідчить про низьку зацікавленість у теоретичному обґрунтуванні змін, що може впливати на якість і довготривалість впроваджуваних інновацій.

Аналіз результатів вказує на низку факторів, що впливають на готовність керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) до впровадження змішаного навчання. Основною причиною виявлених прогалин є надмірна завантаженість педагогічних працівників, зокрема менеджерів освіти, яка обмежує їхні можливості для саморозвитку та опанування нових компетентностей.

Провівши опитування серед керівників ЗЗСО, ми зʼясували, що рівень навичок роботи з нормативно-правовою документацією та організацією творчих інноваційних завдань свідчить про наявність суттєвих викликів в управлінській діяльності, зокрема щодо забезпечення якісного ведення документації та впровадження інновацій у освітньому середовищі:14% респондентів мають належні навички роботи з документацією, що свідчить про високий рівень професійної компетентності; 65% припускаються помилок, що може бути результатом недостатньої підготовки або браку актуальної інформації; 21% взагалі не мають навичок у цій сфері, що вказує на необхідність термінового навчання.

Володіння інформаційно-комунікативними технологіями (ІКТ) серед керівників закладів загальної середньої освіти є важливим фактором для ефективного управління закладами освіти та підтримки якісного освітнього процесу. В умовах цифровізації освіти, ІКТ є невідʼємним компонентом роботи менеджерів освіти, і їхнє володіння технологіями впливає на якість організації освітнього процесу, комунікацію з учасниками освітнього процесу, а також на реалізацію інноваційних підходів в управлінні.

Результати анкетування щодо володіння інформаційно-комунікативними технологіями (ІКТ) серед керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), що впливає на ефективність управління освітнім процесом у змішаному форматі свідчать, лише 24% респондентів успішно здійснюють освітньо-дистанційну діяльність, мають інтегровану освітню платформу та наповнений сайт ЗЗСО; 51% респондентів стикаються з труднощами у роботі з дистанційними платформами; 25% респондентів не мають базових навичок роботи з освітньо-дистанційними платформами, що вказує на необхідність термінового втручання у процес підготовки управлінців.

Успішне впровадження змішаного навчання вимагає не лише технічних і методичних змін, але й зміни ставлення керівників до інновацій, що значною мірою залежить від їхньої мотивації. Мотивація ‒ це система факторів, які визначають активність керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) у впровадженні змішаного навчання. Аналіз рівня сформованості інтересу та мотивації до інноваційної діяльності в управлінні ЗЗСО констатував, що 35% керівників ЗЗСО висловили стійкий інтерес до впровадження змішаного навчання, що свідчить про розуміння ними важливості інновацій у освітньому процесі; 65% заступників керівників виявили зацікавленість у змішаному навчанні, що обґрунтовує недостатню підтримку з боку адміністративної команди.

На основі педагогічних спостережень і анкетування, результати щодо готовності впроваджувати змішане навчання у ЗЗСО такі: 21% респондентів виявляють небажання змінювати традиційні підходи до навчання; не підтримують впровадження дистанційного, мережевого та заочного навчання, тому отримані результати вказують на психологічний бар’єр або брак знань про переваги інновацій; 73% респондентів визнають необхідність змін у навчальному процесі, не мають повного розуміння інноваційних процесів і впливу змішаного навчання, потребують додаткового навчання, підтримки та практичних рекомендацій; 6% респондентів є достатньо підготовленими та вмотивованими для впровадження змішаного навчання, демонструють готовність застосовувати нові форми навчання та бути ініціаторами змін.

Таким чином, для успішного впровадження змішаного навчання необхідно посилити мотивацію адміністративної команди, підвищити рівень обізнаності педагогів про інноваційні підходи та стимулювати їхню зацікавленість через навчання, підтримку та заохочення.

**РОЗДІЛ 2.**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

**2.1. Організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

В умовах сучасних викликів, зокрема інноваційних процесів, інтеграції та впровадження інформаційних технологій, проблема забезпечення якості освіти набуває особливої значущості. Управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням ‒ це сучасна модель організації освітнього процесу, яка поєднує традиційні методи навчання з новітніми інформаційними технологіями, інтерактивними підходами та принципами самоосвіти і групової роботи.

Змішане навчання як нова організаційна форма освіти, відповідає сучасним потребам та викликам, сприяє гнучкості, інтерактивності та економічній ефективності освітнього процесу. Управління закладом освіти у такому форматі вимагає системного підходу до впровадження інновацій, орієнтації на потреби учасників освітнього процесу та використання потенціалу цифрових технологій [15].

В основі управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням лежить концепція гнучкого навчання (flexible learning), яка дозволяє адаптувати методи і форми викладання до потреб учнів і можливостей закладу. Організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання мають багатокомпонентний характер і охоплюють різні аспекти освітнього процесу. Змішане навчання у ЗЗСО передбачає інтеграцію очного й дистанційного компонентів для досягнення освітніх результатів; доступ до цифрових платформ, Інтернету, програмного забезпечення; розробки програм, які враховують особливості змішаного формату, створення навчальних матеріалів, адаптованих для самостійного і групового вивчення.

У змішаному навчанні важливим є забезпечення унікального освітнього досвіду кожного учня, що реалізується через: гнучкі індивідуальні траєкторії навчання; використання різноманітних форм роботи (онлайн-курси, самостійні проєкти, робота в групах). Організація змішаного навчання вимагає ретельного управлінського підходу, що охоплює як технічні, так і педагогічні аспекти. Реалізація цих завдань дозволяє закладу освіти не лише забезпечувати якісні освітні послуги, але й формувати високоосвічених, гармонійно розвинених випускників, здатних відповідати викликам сучасного суспільства [5].

Змішане навчання дозволяє учням отримувати доступ до актуальної інформації з різноманітних світових ресурсів, що сприяє розширенню кругозору, оволодінню сучасними науковими знаннями і підготовці до життя в умовах постійних змін. Для вчителів змішане навчання відкриває нові інструменти викладання: використання інтерактивних платформ; адаптація змісту до індивідуальних потреб учнів; організація проєктної діяльності та самостійного навчання.

На нашу думку, впровадження змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти є перспективною стратегією, оскільки дозволяє модернізувати освітній процес, розширити можливості для учнів і педагогів, забезпечити рівний доступ до якісної освіти тощо. Ефективне управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання побудоване на цілеспрямованому контролі та використанні сучасних інструментів для оцінки і покращення освітнього процесу. Основними напрямами і принципами успішного управління є: регулярне проведення моніторингів якості освіти з використанням валідних методик та інструментів; якісний аналіз експериментальних даних, що включає обробку кількісної та якісної інформації; систематична оцінка ефективності різних компонентів діяльності ЗЗСО [2].

Результативне управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання базується на чіткому визначенні змісту, форм і методів навчання, орієнтованих на потреби учнів, а також на систематичному моніторингу та аналізі ефективності. Такий підхід дозволяє створити ефективну модель управління, яка сприяє розвитку якісної освіти, підвищенню її доступності та адаптації до сучасних викликів. Інтеграція індивідуальної, дистанційної, мережевої, очної та очно-дистанційної форм навчання сприяє розвитку освітніх і творчих здібностей та формуванню наукового світогляду завдяки створенню індивідуальної освітньої траєкторії.

Змішане навчання передбачає проєктування нового освітнього простору, що поєднує створення розвивального середовища з раціональною організацією освітнього процесу. Ефективний зворотний зв’язок забезпечує учням індивідуальні рекомендації та допомагає коригувати навчальний шлях. Сучасні телекомунікаційні засоби сприяють інтерактивності та оперативності спілкування з учителем. Основною перевагою змішаного навчання є гнучкість і можливість самостійного засвоєння знань, що враховує інтелектуальні здібності й інтереси учнів [20].

Структура управління в умовах змішаного навчання є інтегрованою системою, спрямованою на забезпечення конкурентоспроможності учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, персоналу) та самого закладу освіти. Вона включає наступні складові: цільову, управлінську, технологічну, педагогічну та інноваційну складові. Управлінські процеси в умовах змішаного навчання в системі загальної середньої освіти (ЗЗСО) мають на меті організацію і контроль за якісним здобуттям освіти через поєднання різних форм навчання. Процеси в системі змішаного навчання вказують напрямок для самостійного, високоякісного здобуття освіти суб’єктами управління, такими як учні, вчителі, адміністрація. Для цього використовуються платформи дистанційного навчання, програмне забезпечення для управління освітніми процесами, контролю знань і взаємодії між учасниками освітнього процесу. Гарантоване доступне та безпечне підключення до Інтернету є основною умовою для впровадження змішаного навчання, що забезпечує доступ до освітніх платформ, матеріалів та інших інструментів.

Для ефективного впровадження змішаного навчання необхідно проводити регулярні тренінги, семінари, лекції для учасників освітнього процесу, спрямовані на розвиток медіаграмотності та навичок розпізнавання інформаційних ризиків [32].

Важливим показником якості освіти є підготовка вчителя до застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Вчитель є фасилітатором (наставником), чия роль полягає у спрямуванні освітнього процесу, підтримці учня в самостійному здобутті знань. Учитель застосовує власний досвід, знання і професіоналізм для інтерпретації навчального матеріалу, підбору необхідних засобів навчання, форм і методів, а також для створення освітнього контенту в онлайні, що відповідає потребам учнів [29].

Завдяки такому підходу, учні мають можливість самостійно опрацьовувати інформацію, проводити дослідження відповідно до своїх здібностей і інтересів, що дозволяє їм здобувати унікальні знання, що відповідають їхнім індивідуальним потребам і можливостям.

Освітній процес у закладі загальної середньої освіти спрямований на поєднання кількох форм навчання:

* очна форма ‒ традиційне навчання в класах.
* дистанційна форма ‒ онлайн навчання через платформи та інтернет-ресурси.
* мережева форма ‒ співпраця з іншими закладами освіти для доступу до різних ресурсів і можливостей.
* індивідуальна форма (екстернат) ‒ навчання з урахуванням особистих потреб і можливостей учня.

Доцільним є те, що у створенні індивідуального навчального плану та побудові освітньої траєкторії учня активну участь беруть не лише вчителі, але й класний керівник, психолог та керівник закладу, що забезпечує персоналізований підхід до кожного учня і допомагає побудувати оптимальну модель навчання для його розвитку. Зазначений підхід сприяє створенню більш гнучкої та адаптованої освітньої системи, що враховує різноманітність потреб учнів і дозволяє їм розвиватися на основі їхніх індивідуальних здібностей.

Професійні знання учителя закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах впровадження змішаного навчання є важливою основою для ефективного управління закладом освіти та для особистого професійного зростання педагога. Це знання охоплює глибоке розуміння предмету викладання, його методики, педагогічних та психологічних аспектів навчального процесу [82].

Висококваліфікований учитель-предметник формує індивідуальний план навчання для кожного учня, що дозволяє враховувати його здібності, інтереси та потреби, при цьому зберігаючи відповідність до офіційно затверджених навчальних програм Міністерства освіти і науки України. Цей план визначає зміст, форму і структуру навчальних занять, дозволяючи забезпечити оптимальний підхід до кожного учня.

Учитель використовує свої професійні знання та обізнаність для інтерпретації програмового навчального матеріалу і представлення його учням. Він також доповнює традиційний навчальний процес додатковими джерелами інформації, такими як аудіо- і відеоматеріали, тести та інші ресурси, що відповідають змісту заняття.

Таким чином, учитель у змішаному навчанні виконує роль наставника, який спрямовує та мотивує учнів до самостійного здобуття знань, перетворюючи їх на активних дослідників і творців власних знань, що сприяє розвитку учнів, надаючи їм можливість вчитися на основі власних інтересів та здібностей, що забезпечує більш ефективне освоєння навчального матеріалу.

Системний професійний розвиток сучасного педагога є необхідною умовою для підвищення якості освіти та адаптації до динамічних змін на ринку праці. Постійне вдосконалення кваліфікації педагога, зокрема через використання сучасних технологій та Інтернет-ресурсів, є важливим для забезпечення високого рівня освіти. У сучасних умовах технологічний та інформаційний розвиток суспільства надає нові можливості для освітньої діяльності, де Інтернет відіграє важливу роль як у підготовці до навчальних занять, так і в самоосвіті вчителів [82].

Використання Інтернет-інструментів дозволяє педагогам здійснювати ефективне самовдосконалення, освоюючи нові технології та методи навчання, а також використовувати переваги відкритої освіти. Завдяки доступу до онлайн-ресурсів вчителі можуть постійно оновлювати свої знання, що сприяє підвищенню їх професійного рівня [25].

Рівень професійних знань педагога часто оцінюється через успішність його учнів, здатність застосовувати отримані знання на практиці та використовувати їх для досягнення конкретних результатів. Окрім того, показником здібностей до педагогічної діяльності є індивідуально-психологічні властивості вчителя, які сприяють його здатності ефективно виконувати педагогічні завдання. Педагогічна техніка вчителя ‒ це набір прийомів і засобів, таких як виразне мовлення, вміння володіти голосом, жестами та мімікою, а також ефективне застосування наочності, інтернет-ресурсів, відео- та аудіо матеріалів, технологій дистанційного навчання. Всі ці інструменти сприяють чіткій та ефективній організації освітнього процесу, що позитивно впливає на результативність і якість навчання.

У контексті впровадження змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) можна визначити кілька ключових складових, що визначають педагогічну компетентність вчителя. Кожна з цих складових є важливою для ефективної реалізації освітнього процесу та має власні характеристики:

1. Педагогічна складова ‒ вчитель через різноманітні форми і методи навчання передає зміст навчального матеріалу, що включає застосування традиційних методів (лекції, семінари, практичні заняття), а також інтерактивних форм, таких як проєктне навчання, групова робота, рольові ігри, використання онлайн-ресурсів та мультимедійних технологій у змішаному навчанні. Використання сучасних технічних засобів дозволяє вчителеві адаптувати навчання до індивідуальних потреб учнів.
2. Управлінська складова ‒ це процес планування, організації та контролю навчальної діяльності. Учитель аналізує індивідуальні особливості учнів, їх здатність до оволодіння інформацією, розробляє навчальні плани та програми, організує роботу в класі, контролює виконання завдань і регулює процес взаємодії учнів. Важливою є здатність вчителя працювати з даними та результатами моніторингу для коригування освітнього процесу.
3. Психологічна складова ‒ учитель як особистість має великий вплив на учнів. Він створює мотиви для навчання, враховує індивідуальні особливості учнів, забезпечує психологічний комфорт у класі та стимулює розвиток учнів. Цей компонент також передбачає формування позитивного психологічного клімату для навчання, підтримку самовираження та самооцінки учнів. Усі ці складові взаємопов’язані і створюють основу для розвитку професійної готовності вчителя, що включає знання, уміння і навички, необхідні для ефективної педагогічної діяльності. Систематичний розвиток ціннісних орієнтацій особистості вчителя є основою його мотиваційно-ціннісного ставлення до педагогічної діяльності [19].

Ключовою компетентністю є інтелектуальна компетентність, яка визначає рівень професіоналізму вчителя. Вона характеризується здатністю організувати предметні знання у певну структуру, а також розробляти ефективні стратегії прийняття рішень у різних ситуаціях. Ця компетентність дозволяє вчителю працювати з навчальним матеріалом на високому рівні, знаходити оптимальні способи для вирішення педагогічних завдань, що сприяє ефективності освітнього процесу в авторських моделях закладів освіти.

Освітня компетентність вчителя тісно пов’язана з його здатністю до інноваційної діяльності. Вона включає вміння передбачати результати своєї роботи, використовувати особистісно орієнтовані та диференційовані підходи при плануванні уроків. Вчителі, які володіють освітньою компетентністю, можуть адаптувати процес навчання відповідно до потреб учнів, створюючи умови для їхньої самостійної роботи, зокрема через інтеграцію елементів дистанційного навчання [7].

Методична компетентність є важливою для розвитку інноваційних підходів до навчання, включаючи пошук нових можливостей використання різноманітних технологій та засобів дистанційного навчання. Вона сприяє розробці та впровадженню інноваційних методів навчання, які відповідають сучасним вимогам освіти.

Дидактична компетентність вчителя включає уміння ефективно планувати та організовувати освітній процес з урахуванням особливостей класного колективу. Вчителі, які володіють цією компетентністю, здатні вибудовувати освітній процес за допомогою різноманітних методів і засобів, таких як інтерактивні техніки, мультимедійні засоби, що сприяють кращому засвоєнню програмного матеріалу. Вони також можуть застосовувати різні форми подання інформації, що дозволяє залучати учнів до активного навчального процесу [20].

Психолого-педагогічна компетентність вчителя визначається як сукупність особистісних і професійних якостей, які дозволяють йому ефективно здійснювати педагогічну діяльність і взаємодіяти з учнями в умовах як традиційного, так і дистанційного навчання, що включає здатність вчителя розуміти психологічні особливості учнів, враховувати їх індивідуальні потреби та створювати сприятливу навчальну атмосферу, яка мотивує до навчання та розвитку.

Мовно-комунікативна, психологічна, прогностична, проєктувальна, інформаційно-цифрова та організаційна компетентності є важливими складовими педагогічної діяльності, що сприяють ефективній взаємодії між учасниками освітнього процесу, зокрема в умовах змішаного навчання. Вони допомагають створити сприятливу атмосферу для навчання, яка ґрунтується на взаємоповазі, розумінні індивідуальних потреб учнів та розвитку критичного мислення.

1. Мовно-комунікативна компетентність вчителя включає вміння чітко, доступно та ефективно передавати знання, а також слухати та розуміти учнів. Це важливо для забезпечення конструктивної комунікації в класі та за його межами, а також для розвитку навичок комунікації у учнів.
2. Психологічна компетентність допомагає вчителю враховувати індивідуальні особливості учнів, підтримувати їх емоційний стан, створювати комфортне середовище для навчання і розвитку. Важливо розуміти мотиваційні фактори, що впливають на успіхи учнів, і використовувати ці знання для адаптації навчального процесу.
3. Прогностична компетентність дає змогу вчителю прогнозувати результати навчальної діяльності, передбачати можливі проблеми та коригувати методику викладання для досягнення найкращих результатів. Це вимагає аналізу потреб і потенціалу учнів, а також здатності адаптувати стратегії навчання.
4. Проєктувальна компетентність дозволяє вчителю створювати та реалізовувати навчальні проєкти, які допомагають учням розвивати не тільки предметні знання, але й навички співпраці, дослідження та критичного мислення.
5. Інформаційно-цифрова компетентність стає все більш важливою в умовах змішаного навчання. Вчитель повинен бути здатним ефективно використовувати технології для організації навчання, надання доступу до інформаційних ресурсів та сприяння розвитку цифрових навичок у учнів. Вміння працювати з дистанційними платформами є необхідною умовою для успішної інтеграції технологій в освітній процес.
6. Організаційна компетентність передбачає вміння вчителя організувати навчальний процес, координувати роботу учнів, забезпечувати їх самостійність у навчанні, аналізувати досягнення та коригувати дії на основі результатів. Це також включає здатність до рефлексії та оцінки ефективності власної педагогічної діяльності [41].

У контексті змішаного навчання важливою умовою є забезпечення доступу до Інтернету та регулярне проведення тренінгів і семінарів для учасників освітнього процесу, щоб підвищити рівень медіаграмотності та критичного мислення. Це дозволяє учням ефективно використовувати цифрові ресурси для навчання, знаходити і обирати відповідну інформацію, а також розпізнавати ризики та небезпеки в онлайн-середовищі. Використання дистанційних платформ сприяє розвитку інформаційної комунікації, а також допомагає учням формувати навички самостійного навчання та обґрунтованого мислення.

Для досягнення успіху в умовах змішаного навчання, необхідно інтегрувати ці вимоги в систему освітнього процесу, що забезпечить всебічний розвиток учнів, їх готовність до змін та ефективну адаптацію до умов сучасного освітнього середовища. Основними завданнями закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання є: забезпечення якісного освітнього процесу; розробка індивідуальних освітніх траєкторій; виховання конкурентоспроможної учнівської молоді; створення нового освітнього середовища тощо.

Отже, освітнє середовище закладу загальної середньої освіти є багатокомпонентним і включає різні складові та підсистеми, що забезпечують функціонування освітнього процесу, його організацію та розвиток. Для ефективного впровадження змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти важливо забезпечити інтеграцію цільової, управлінської та нормативної складових освітнього середовища, що дозволяє не лише адаптувати освітній процес до сучасних умов, а й забезпечити якість освіти та всебічний розвиток учнів. Ресурсна складова освітнього середовища є важливим елементом у забезпеченні ефективного функціонування закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) та вимагає від ЗЗСО постійного вдосконалення управлінських стратегій і забезпечення науково обґрунтованого підходу до його впровадження для досягнення максимального результату від організації освітнього процесу.

**2.2. Модель системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Сучасна освітня практика та теоретичний аналіз управлінських наукових досліджень підкреслюють важливість гнучкості та адаптації управлінських стратегій в умовах розвитку інформаційного суспільства. Це вимагає уточнення та конкретизації об’єктів і суб’єктів управління в системі освіти, з урахуванням їхньої індивідуалізованої специфіки та численних факторів, які впливають на розвиток процесів і явищ у цій сфері. З огляду на сучасний етап розвитку освіти, зокрема в контексті інформатизації та інтеграції новітніх технологій, потрібно удосконалити систему управління в закладах загальної середньої освіти.

У сучасній освітній практиці важливим аспектом є розвиток кількох ключових напрямів управлінського потенціалу закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), зокрема організаційного, інноваційного та технологічного розвитку, а також розвитку компетентностей суб’єктів управління. Ці аспекти безпосередньо впливають на ефективність організації освітнього процесу, особливо в умовах змішаного навчання.Організаційний розвиток включає оптимізацію структури управлінських процесів у ЗЗСО, зокрема через впровадження нових форм організації навчання, інтеграцію різних технологій та ефективне використання ресурсів. Інноваційний розвиток пов’язаний із застосуванням новітніх педагогічних технологій і методик, що відповідають вимогам сучасного суспільства і забезпечують якісне навчання. Технологічний розвиток охоплює використання сучасних інформаційних технологій в управлінні освітнім процесом і комунікаціями, що є необхідним для забезпечення ефективного змішаного навчання [72].

Моделювання управлінських процесів у ЗЗСО є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах змішаного навчання. Модель допомагає чітко визначити основні елементи управлінської структури та їх взаємозв’язки (адміністрація, вчителі, учні, батьки). Візуалізація цих зв’язків дозволяє краще розуміти механізми взаємодії і впливу різних компонентів на загальний процес управління. Моделювання допомагає згенерувати нові ідеї та варіанти для вдосконалення управління, дозволяючи проводити порівняльний аналіз та адаптувати найкращі практики до специфіки конкретного закладу освіти [69].

Таким чином, моделювання управлінських процесів та розробка ефективних управлінських моделей є важливим інструментом для забезпечення успіху та якості освіти в умовах змішаного навчання. Моделювання управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є важливим методологічним підходом для покращення освітнього процесу. Модель повинна бути чітко спрямована на досягнення конкретних цілей і результатів, що відповідають потребам закладу загальної середньої освіти, тобто всі компоненти моделі повинні бути взаємопов’язані з поставленими завданнями і результатами, яких необхідно досягти. Модель повинна точно відображати систему управління закладом освіти, її структуру, функції та процеси. Вона має бути репрезентативною і реалізувати ті самі взаємодії та механізми, що існують в реальній системі. Модель має бути вільною від суб’єктивного впливу дослідника. Це означає, що вона повинна відображати об’єктивну картину без особистих упереджень, що забезпечує її наукову обґрунтованість. Всі компоненти моделі повинні бути логічно зв’язані і утворювати єдину систему, в якій кожен елемент впливає на інші, що забезпечує інтеграцію та комплексність підходу [69].

Для забезпечення ефективності та досягнення очікуваних результатів, моделювання повинно відповідати певним вимогам та проходити декілька етапів.

1. Попередній аналіз освітнього процесу. На цьому етапі необхідно здійснити детальний аналіз існуючого освітнього процесу в закладі, включаючи його структуру, ресурси, технології навчання, взаємодію суб’єктів освітнього процесу (учні, вчителі, адміністрація). Це дозволяє зрозуміти поточний стан і визначити проблемні питання, які потребують удосконалення.
2. Створення і подальше вивчення моделі управління. Під час проведеного аналізу розробляється модель управління, яка включає основні компоненти (організаційні структури, педагогічні технології, ресурси, методи управління) і механізми їх взаємодії. Ця модель повинна бути тестована і вивчена з метою перевірки її ефективності в умовах змішаного навчання.
3. Перенесення отриманої інформації на досліджуваний освітній процес. Модель, створену на попередньому етапі, переноситься на реальний освітній процес, що передбачає адаптацію моделі до конкретних умов закладу загальної середньої освіти, врахування особливостей учнів, педагогічного складу і навчальних ресурсів.
4. Аналіз достовірності та ефективності моделі. Після впровадження моделі проводиться аналіз її достовірності та ефективності, що включає вивчення результатів її застосування, оцінку покращення освітнього процесу, задоволення потреб учасників процесу, підвищення якості навчання та результатів.
5. Корекція моделі. На основі отриманих даних здійснюється корекція моделі для усунення виявлених недоліків або для вдосконалення її компонентів, що дозволяє підвищити точність і ефективність моделі в процесі її подальшого застосування [75].

Згідно з Т. Рожновою, одним із ключових етапів процесу моделювання є збір, аналіз та систематизація наукової інформації, яка є необхідною для теоретичного обґрунтування моделі. Цей етап допомагає визначити актуальні та перспективні завдання освітнього процесу, виявити умови можливого зближення між вірогідними, очікуваними та бажаними змінами управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Важливою складовою цього процесу є вивчення та наукове обґрунтування об’єктів управління [66].

Об’єкти управління в закладі загальної середньої освіти є багатогранними і різноманітними, включаючи як традиційні освітні процеси, так і новітні аспекти, пов’язані з технологіями та змішаним навчанням. Кожен з них вимагає детального аналізу та наукового обґрунтування для забезпечення ефективного управління та досягнення високих результатів в освіті. Специфіка інноваційного експериментального закладу полягає в удосконаленні або оновленні освітньої теорії та практики через застосування інновацій, що дозволяють значно змінити підходи до навчання і виховання учнів. Впровадження інновацій в освітній процес допомагає не тільки оновлювати методи навчання, а й сприяє розвитку творчих здібностей педагогів, що полягає в розробці нових навчальних планів і програм, педагогічних технологій та методичних посібників, які підвищують ефективність освітнього процесу [66].

Змішане навчання, що інтегрує різні форми освітнього процесу, має на меті не лише покращення знань учнів, але й формування їхнього морально-духовного світогляду, що досягається через ефективну комбінацію традиційного та цифрового навчання, що дозволяє кожному учню отримувати навчальні матеріали відповідно до індивідуальних потреб і здібностей.

Впровадження змішаного навчання в освітній процес є не лише інноваційним, а й необхідним кроком для адаптації закладів загальної середньої освіти до нових вимог сучасного суспільства. Це дозволяє зробити навчання більш гнучким, доступним і орієнтованим на розвиток всіх аспектів особистості учня. Створення нової освітньої системи, яка ефективно відповідає індивідуальним потребам здобувачів освіти, є одним з основних завдань сучасного суспільства. Зокрема, важливо створити заклад, де учень може розвиватися, навчатись і виховуватись відповідно до своїх особливостей та нахилів. Такі заклади повинні опиратися на концепцію відкритої освіти, яка забезпечує гнучкість і здатність до швидкої адаптації до соціально-економічних змін та освітніх потреб, як індивідуальних, так і групових [53].

Ефективне функціонування освітньої системи в умовах трансформацій, що відповідають вимогам сучасного суспільства, неможливе без відповідного управління. Зокрема, в умовах змін у технологічному та суспільно-економічному середовищі, управління закладами загальної середньої освіти набуває особливої важливості. Традиційні методи управління закладом загальної середньої освіти не можуть задовольнити нові вимоги і потребують кардинальної перебудови. Розробка моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є важливим кроком для адаптації до цих змін. Така модель дозволяє досягти більшої результативності, забезпечуючи впровадження нових технологій та підходів у освітній процес. Основними цілями цієї моделі є: забезпечення гнучкості управлінських процесів, здатність швидко реагувати на зміни в освітньому середовищі та технологіях; використання сучасних технологій і методів у освітньому процесі для підвищення його ефективності та якості; сприяння індивідуалізації навчання через змішане навчання, що дозволяє кожному учню працювати в оптимальному для нього темпі; через впровадження сучасних управлінських моделей, які відповідають вимогам часу [12].

Модель системи управління закладом загальної середньої освіти включає наступні компоненти: цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-діяльнісний, оцінювально-результативний компоненти (рис.2.1.).

Цільовий компонент моделі системи управління закладом освіти в умовах змішаного навчання має два основні аспекти: мету та завдання. Основна мета цієї моделі полягає в розвитку у здобувачів освіти здатності здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання. Це означає, що освітній процес має бути орієнтований на розвиток критичного мислення, дослідницьких навичок і самостійності учнів.

Теоретико-методологічний компонент моделі системи управління включає нормативно-правове забезпечення, підходи та принципи управління. Важливим аспектом є наявність чіткої нормативної бази, яка регулює освітній процес в умовах змішаного навчання. До наступної складової компоненту моделі системи управління закладом освіти в умовах змішаного навчання відносяться підходи до управлінської діяльності закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). В умовах змішаного навчання ключовими є такі підходи: системний; особистісно-орієнтований; компетентнісний; інноваційний; організаційний.

Системний підхід передбачає цілісність і взаємозв’язок усіх елементів освітнього процесу ‒ мети, завдань, змісту, форм, методів і результатів навчання. В основі системного підходу лежить поняття «система», яке розглядається як впорядкована сукупність елементів, які взаємодіють між собою, створюючи цілісність освітнього процесу в закладі освіти. Це означає, що управління закладом освіти має базуватися на інтеграції всіх складових освітнього процесу, щоб забезпечити ефективну реалізацію змін у навчанні та адаптацію до нових умов змішаного навчання [1].

Основна мета особистісно-орієнтованого підходу ‒ створити освітнє середовище, яке дозволяє учням активно працювати, розвивати критичне мислення, вирішувати проблеми та здійснювати дослідницьку діяльність. Компетентнісний та інноваційний підходи є важливими складовими сучасної освітньої трансформації, і кожен з них має свої унікальні характеристики та принципи впровадження в освітній процес. Основна особливість компетентнісного підходу полягає в акценті не на простому накопиченні знань, умінь та навичок, а на розвитку здатності учнів застосовувати ці знання та вміння в реальних ситуаціях професійної діяльності та соціальної практики. Інноваційний підхід ґрунтується на постійному вдосконаленні та створенні нових технологій, продуктів та послуг, що сприяють значному покращенню освітнього процесу.

У контексті змішаного навчання інноваційний підхід передбачає трансформацію освітнього процесу через впровадження нових методів і форм взаємодії з учнями, що включає індивідуалізацію навчання, розвиток творчого мислення учнів, збільшення обсягу самостійної роботи. Концептуальна мета управління інноваційним розвитком закладу освіти полягає в досягненні високого рівня результативності через інноваційні зміни. Такий розвиток сприяє не лише покращенню освітнього процесу, але й підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти на рівні соціальної та освітньої сфер.

Організаційний підхід в управлінні закладом освіти в умовах змішаного навчання передбачає ефективну координацію всіх складових освітнього процесу з урахуванням специфіки цього виду навчання. Він ґрунтується на принципі створення і підтримки гармонійної системи, в якій усі елементи освітнього процесу взаємодіють і працюють на досягнення спільної мети [1].

Організаційно-методичні засади управління закладом ЗЗСО в умовах змішаного навчання є важливою складовою теоретико-методологічного компонента. Вони передбачають впровадження структурованих підходів до управлінської діяльності, що включають детальне визначення організаційних і методичних принципів для забезпечення ефективного функціонування навчального закладу в умовах змішаної форми навчання. Ці засади базуються на врахуванні педагогічних, комунікаційних, інформаційних та оперативних аспектів управління, що сприяє досягненню якісних результатів в освітньому процесі [5].

Особливості управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання мають багатогранний характер. Педагогічні аспекти стосуються застосування різноманітних навчальних методів і технологій, комунікаційні ‒ розвитку ефективних каналів взаємодії між учасниками освітнього процесу, а інформаційні ‒ організації цифрових ресурсів і платформ для забезпечення безперервного доступу до навчального контенту. Оперативні аспекти включають оперативне управління процесами, коригування планів і реагування на зміни в умовах освітнього середовища.

Складники змістовного компонента включають визначення суб’єктів управління закладом ЗЗСО в умовах змішаного навчання. Це можуть бути керівники (директор і заступники), педагогічна рада та рада ЗЗСО. Кожен з цих суб’єктів відіграє важливу роль у плануванні та реалізації стратегій змішаного навчання, а також у забезпеченні взаємодії між різними учасниками освітнього процесу. Структурно-організаційна єдність цих суб’єктів сприяє досягненню єдиного цілеспрямованого процесу управління.

Інформатизація управління ЗЗСО включає створення та використання робочих навчальних планів і програм, адаптованих до умов змішаного навчання. Об’єкти управління в умовах змішаного навчання охоплюють як внутрішнє, так і зовнішнє освітнє середовище, що вимагає детального аналізу і планування управлінської діяльності для забезпечення стійкості та адаптивності навчального закладу до нових викликів та змін [11].

Внутрішнє освітнє середовище в системі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання є важливою складовою, яка впливає на ефективність роботи закладу та його здатність адаптуватися до нових вимог. Стратегічне управлінське рішення щодо внутрішнього середовища може істотно покращити загальну дієвість закладу, забезпечуючи ефективну основу для розвитку та реалізації ключових завдань, спрямованих на сталий розвиток освітнього процесу [55].

Цілісність системи управління якістю освіти є основою для ефективної діяльності закладу освіти, де всі компоненти взаємопов’язані та взаємозалежні. Якість освіти не є результатом лише одного елементу, а відображає комплексний підхід до управління, де важливо забезпечити ефективність на кожному етапі. Ключовими складовими цього процесу є: якість педагогічних кадрів;мотивуюче освітнє середовище; впровадження інноваційних освітніх технологій; створення сприятливого емоційного клімату у закладі освіти.

Організаційно-діяльнісний компонент системи управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання охоплює ключові аспекти управління: структуру управління освітнім середовищем; методики організації освітнього простору; компетентності керівника ЗЗСО та персоналу; технологію управління системним професійним розвитком педагогів.

Структура управління освітнім середовищем – це організація взаємодії між різними ланками управлінської системи в ЗЗСО. У цьому контексті важливо чітко визначити ролі та функції кожного учасника освітнього процесу, що включає адміністрацію, педагогічний колектив, учнів та їхніх батьків. Схема управління освітнім середовищем в умовах змішаного навчання дозволяє забезпечити інтеграцію різних форм навчання та адаптацію до технологічних змін [57].

Методика організації освітнього простору та самоорганізації – в умовах змішаного навчання важливу роль відіграє створення освітнього простору, який поєднує традиційні та інноваційні методи навчання. Компетентності керівника та персоналу ЗЗСО – для успішного управління закладом освіти необхідно, щоб керівник та персонал володіли компетентностями, що відповідають сучасним вимогам змішаного навчання. Визначені компетентності включають знання педагогічних технологій, навички роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, а також здатність до стратегічного управління та підтримки професійного розвитку колективу [81].

Пріоритетною є технологія управління системним професійним розвитком педагогів, що дає можливість забезпечити постійний професійний розвиток педагогічного складу закладу освіти, адаптацію до нових педагогічних технологій та методів змішаного навчання.

Оцінювально-результативний компонент включає: критерії (когнітивний, праксеологічний, мотивацйний, особистісний), показники та діагностичний інструментарій щодо технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти.Когнітивний критерій – визначає рівень знань та усвідомлення вчителями та учнями основних принципів змішаного навчання та відповідних технологій. Праксеологічний критерій – включає оцінку здатності вчителів до ефективної організації навчального процесу в змішаному форматі, використання різноманітних методів та підходів. Мотиваційний критерій – оцінка рівня мотивації учнів та педагогів до використання змішаних форм навчання, впливу на їхню активність та залученість. Особистісний критерій – визначає, наскільки навчання в змішаному форматі сприяє розвитку особистісних якостей учнів, таких як самостійність, відповідальність та здатність до самоосвіти.

Показники результативності, що визначаються для кожного з цих критеріїв, дозволяють оцінити ефективність управлінських дій. Діагностичний інструментарій для оцінювання технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання має важливе значення для визначення ефективності та якості освітнього процесу.

Таким чином, створена модель системи управління закладом загальної середньої освіти включає цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-діяльнісний, оцінювально-результативний компоненти. Завдяки впровадженню цієї моделі системи управління заклад освіти може забезпечити високий рівень ефективності своєї діяльності, адаптуватися до змін та підвищити якість навчання у нових умовах змішаного навчання.

Рис. 2.1. Модель системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання

**Цільовий компонент**

**Мета:** розвиток у здобувачів освіти уміння здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні, унікальні знання

**Принципи:**

– цілепокладання в управлінні;

‒ мотивації трудової діяльності;

‒ відповідності працівника посаді;

‒ цільового управління тощо.

**Суб**’**єкти управління:**

Керівник закладу;

Заступники керівника;

Педагогічні працівники;

Здобувачі освіти

**Організаційно-діяльнісний компонент**

Структура управління освітнім середовищем ЗЗСО в умовах змішаного навчання;

Методика організації освітнього простору ЗЗСО та самоорганізації в умовах змішаного навчання;

Компетентності керівника ЗЗСО та персоналу;

Технологія управління системним професійним розвитком педагогів ЗЗСО в умовах змішаного навчання.

**Діагностичний інструментарій** щодо технологічного забезпечення управління ЗЗСО

**Результат:** сформована навичка здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні знання

**Підходи:**

* системний;

– особистісно орієнтований;

‒ компетентнісний;

‒ інноваційний;

‒ організаційний.

**Зміст управління:**

моніторинг якості освітнього процесу; система маркетингових завдань;

фінансово-економічна складова;

інноваційні стратегії системи управління;

управління матеріально-технічним та технологічним забезпеченням

**Об**’**єкти управління**

Внутрішнє освітнє середовище;

Зовнішнє освітнє середовище;

Аналіз та планування управлінської діяльності в ЗЗСО

**Змістовий компонент**

**Критерії:**

Когнітивний;

Праксеологічний;

Мотиваційний;

Особистісний.

**Теоретико-методологічний компонент**

**Оцінювально-результативний компонент**

**2.3. Методичні рекомендації щодо системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання**

Реформування якості освіти дійсно вимагає комплексного підходу, оскільки це дозволяє забезпечити інтеграцію нових освітніх стандартів, узгоджуючи їх з потребами суспільства та розвитку національної економіки. У цьому контексті розробка та впровадження національних стандартів освіти в Україні стає одним із ключових кроків для забезпечення єдності в освітньому процесі та формування єдиного підходу до оцінки знань, умінь і навичок учнів на всіх етапах навчання, що допомагає уніфікувати підходи до навчання та оцінки досягнень учнів по всій країні. Вони встановлюють чіткі вимоги, які мають сприяти розвитку ключових компетентностей учнів, таких як критичне мислення, здатність до самостійної роботи, навички вирішення проблем, комунікаційні навички тощо.

Нами розроблено методичні рекомендації щодо системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання:

1. Інвестування в професійний розвиток учителів є ключовим аспектом для покращення якості освіти. Проведення педагогічних тренінгів, семінарів, майстер-класів дозволяє вчителям вдосконалювати навички з методики викладання в умовах змішаного навчання, підвищувати ефективність освітнього процесу та адаптуватися до нових вимог освітньої реформи. Підвищення кваліфікації педагогів через різноманітні форми професійного розвитку сприяє розвитку їхніх навичок, знань та креативності, що важливо для покращення навчання здобувачів освіти.

2. Розвиток системи оцінювання та моніторингу якості освіти є важливим кроком до досягнення високих стандартів навчання в Україні. Перш за все, необхідно розробити чіткі, конкретні стандарти якості освіти для різних рівнів навчання. Ці стандарти повинні враховувати очікувані результати, визначати компетентності та знання, яких здобувачі освіти повинні досягти на кожному етапі навчання. Вони повинні бути основою для формування ефективних методів оцінки і моніторингу управління закладами загальної середньої освіти.

3. Оцінка якості освіти також повинна враховувати інфраструктуру навчальних закладів, наявність необхідних матеріалів, обладнання та ресурсів для навчання. Сучасне навчальне середовище, яке включає доступ до сучасних технологій та обладнання, є важливим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність освітнього процесу. Використання електронних платформ, баз даних та онлайн-тестування дозволяє отримувати оперативну та точну інформацію щодо навчальних досягнень учнів, що допомагає не лише оцінити рівень знань, але й забезпечити індивідуальний підхід до кожного учня. Публікація результатів оцінювання та моніторингу якості освіти сприяє підвищенню прозорості та відкритості освітньої системи.

4. Важливо, щоб адміністрація закладу загальної середньої освіти створювало умови для ефективного впровадження ІТ-технологій і змішаного навчання, яке не лише доповнює традиційні методи, але й дозволяє застосовувати нові форми організації навчання, які враховують індивідуальні потреби учнів. Керівний склад закладу має також підтримувати педагогічних працівників у процесі професійного розвитку, забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, підвищення кваліфікації та обміну досвідом через цифрові платформи. Важливу роль у змішаному навчанні відіграє організаційна підтримка, що включає адміністрування доступу до матеріалів, технічну підтримку учнів та педагогів, а також забезпечення належного рівня технічного забезпечення навчального процесу. Інформаційна та практична підготовка суб’єктів управління в умовах змішаного навчання є важливою складовою для успішного впровадження нових форм освіти. Це вимагає комплексного підходу, зокрема в розробці нормативно-правових документів, стратегії розвитку, планів роботи та підготовки кадрів для ефективного управління освітнім процесом у нових умовах.

5. Модель управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання повинна гарантувати безперервність навчання. Використання ІТ-рішень, таких як Zoom, Skype, Google Classroom, Moodle, Google Meet, дозволяє організовувати навчання в онлайн-форматі, забезпечуючи доступ до уроків у реальному часі, що сприяє підтримці стабільності освітнього процесу. В умовах змішаного навчання важливо забезпечити рівний доступ до навчальних матеріалів і завдань для всіх учнів, незалежно від їхнього місця проживання та матеріальних можливостей. Платформи, такі як Nearpod, ClassDojo, Google Docs, Trello, Edmodo, дають можливість створювати та поширювати навчальні матеріали, завдання та ресурси, доступні для кожного учня в будь-якому місці. Для забезпечення ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу і для перевірки знань використовуються інструменти, такі як Google Forms, Kahoot, Quizizz, Quizlet. Такі платформи дозволяють створювати тести, вікторини та інші інтерактивні форми оцінювання, що сприяє активному залученню учнів до процесу навчання. Використання платформ для створення інтерактивних завдань і вправ, таких як Rebus для створення загадок, логічних ігор і ребусів, дозволяє підвищити зацікавленість учнів і зробити навчання більш захоплюючим та мотивуючим. Це важливо в умовах змішаного навчання, коли відсутність фізичної присутності учнів у класі може знизити рівень їхньої активності.

6. Створення науково-методичних умов в ЗЗСО в умовах змішаного навчання передбачає забезпечення належного інструментарію для управління навчальним процесом, організацію ефективного документообігу та підтримку творчої атмосфери для педагогів. Використання онлайн платформ та хмарних технологій, а також розвиток творчих лабораторій для педагогів сприятиме постійному розвитку і вдосконаленню навчального процесу, підвищенню кваліфікації вчителів та розвитку новаторських підходів у навчанні.

7. Освітній процес у закладі загальної середньої освіти має бути орієнтований на розвиток ключових компетентностей, які включають як професійні знання і вміння, так і соціальні навички, психоемоційну сумісність, рефлексивність та здатність до автономного навчання. Педагоги повинні не лише володіти теоретичними знаннями, а й мати здатність застосовувати їх на практиці, особливо в умовах змішаного навчання, що вимагає розвитку нових педагогічних стратегій і методів. У компетентнісній освіті важливим є вміння працювати з інформаційними технологіями, здатність використовувати інтернет-ресурси для пошуку, відбору, аналізу і створення контенту. Зазначені навички допомагають учням і вчителям підвищити медіакомпетентність, тобто здатність ефективно взаємодіяти з медіа-текстами і медіа-продуктами. Медіаграмотність включає в себе здатність до критичного аналізу отриманої інформації, а також вміння використовувати ці знання для самостійного та колективного навчання.

8. В умовах змішаного навчання важливою є психологічна сумісність учнів та педагогів. Створення атмосфери співпраці і взаємопідтримки є необхідним для успішного засвоєння матеріалу. Педагоги мають формувати в учнів не лише академічні знання, а й навички соціальної взаємодії, командної роботи, емоційного інтелекту. Навчання має базуватися на принципах мотивації, рефлексії та активного залучення до освітнього процесу. Залучення учнів до визначення цілей навчання та власної рефлексії дозволяє більш ефективно адаптувати освітній процес до потреб кожного учня.

9. Врахування індивідуальних потреб, інтересів та здібностей учнів є ключовим аспектом для підвищення мотивації та досягнення високих результатів навчання. Індивідуальне планування та персоналізований підхід до кожного учня дозволяють врахувати його особливості, що в свою чергу стимулює бажання вчитися та розвиватися. Співпраця з учнями, обговорення їхніх інтересів та цілей дає можливість досягти кращих результатів у навчанні та створити сприятливу атмосферу для розвитку. Використання ІТ-технологій дозволяє створювати інтерактивні платформи для комунікації і самоосвіти, які дозволяють учням працювати в індивідуальному темпі і на основі своїх інтересів.

10. Розвиток лідерських якостей, критичного мислення та самостійності є важливою частиною сучасної освіти. Залучення фахівців, вчених та практиків до проведення лекцій, майстер-класів та доповідей дозволяє учням отримати нові знання, а також розширює їхній кругозір, поглиблюючи розуміння різних професій та сфер діяльності.

11. Публікація звітів, рейтингів закладів загальної середньої освіти, доступ до результатів тестування дозволяють залучати громадськість до процесу освітніх змін і забезпечують зворотний зв’язок, який є необхідним для подальшого розвитку системи освіти. Запровадження і розвиток таких підходів дозволить створити ефективний механізм оцінювання та моніторингу якості освіти.

12. Фінансова підтримка та інвестиції в освіту є критично важливими для забезпечення високоякісної та доступної освіти, розвитку інфраструктури навчальних закладів, підвищення професіоналізму педагогічних кадрів і впровадження нових технологій. Збільшення бюджетних видатків на освіту дозволяє створити сприятливі умови для навчання, а також для розвитку інноваційних підходів та технологій в освіті.

Отже, впровадження сучасних стратегій реформування освіти вимагає тісної співпраці освітніх інституцій, науковців, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Реформування якості освіти ‒ це тривалий і складний процес, однак за умови ефективних стратегій і відповідальності усіх учасників освітнього процесу. Управління якістю освіти продовжує еволюціонувати, використовуючи нові інструменти та практики, спрямовані на покращення навчання та досягнення високих стандартів. Управлінський аспект у закладах загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання вимагає комплексного підходу до створення освітнього середовища, яке включає впровадження технологій, розвиток компетентностей у педагогів і учнів, а також формування цінностей особистості. Роль керівництва полягає в забезпеченні сприятливих умов для розвитку кожного учня, активному впровадженні інноваційних технологій і підтримці професійного розвитку педагогічного колективу.

**ВИСНОВКИ**

Усе вище зазначене дозволило зробити наступні висновки:

1. Система управління закладами загальної середньої освіти є складним та багатофункціональним процесом, що відображає багаторівневу ієрархічну структуру управлінських функцій. Системний підхід до управління навчальним закладом охоплює весь зміст управлінської діяльності і включає наступні компоненти: макросередовище та мікросередовище закладу освіти; діяльність закладу освіти як системи; управлінську діяльність осіб (керівника, педагога, здобувача освіти); розробку моделей управління як елементів системних об’єктів тощо. У цій системі основною є педагогічна система, яка визначає зміст, спрямованість і результати діяльності закладу освіти. Всі інші підсистеми ‒ матеріально-технічна, фінансова, управлінська ‒ виконують підтримувальну функцію для ефективного функціонування педагогічної системи.

2. Розробка ефективної системи управління закладами загальної середньої освіти залежить від реалізації інформаційно-аналітичних систем у галузі освіти. Упровадження змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти є важливим кроком у модернізації системи управління освітою. Змішане навчання реалізується через інтеграцію різних форм: очного, дистанційного, мережевого навчання та базується на принципах: цілісного підходу; демократизації освіти; колективної співпраці та взаємодії; систематизованої перевірки та моніторингу виконання поставлених завдань для своєчасного коригування діяльності.

3. Аналіз сучасного стану управління закладами загальної середньої освіти свідчить, що основною відмінністю між традиційною та дистанційною формами є спосіб подачі навчального матеріалу, тоді як зміст і результати навчання залишаються ідентичними. Обидві форми навчання ґрунтуються на загальних дидактичних принципах, таких як: системність; науковість; активна взаємодія учасників освітнього процесу; інтеграція. У змішаному навчанні досягнення освітніх цілей у дистанційному форматі забезпечується через використання сучасних інформаційних технологій та Інтернет-середовища, що дозволяє розширити доступ до навчальних матеріалів; організувати гнучкий графік навчання; сприяє застосовуванню інноваційних методів для активізації освітньої діяльності учнів.

4. Організаційно-методичні засади управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаного навчання мають багатокомпонентний характер і охоплюють інтеграцію цільової, управлінської та нормативної складових освітнього середовища. Змішане навчання у ЗЗСО передбачає доступ до цифрових платформ, Інтернету, програмного забезпечення; розробки програм, які враховують особливості змішаного формату, створення навчальних матеріалів, адаптованих для самостійного і групового вивчення. У змішаному навчанні важливим є забезпечення унікального освітнього досвіду кожного учня, що реалізується через: гнучкі індивідуальні траєкторії навчання; використання різноманітних форм роботи (онлайн-курси, самостійні проєкти, робота в групах). Ресурсна складова освітнього середовища є важливим елементом у забезпеченні ефективного функціонування закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) та вимагає від ЗЗСО постійного вдосконалення управлінських стратегій і забезпечення науково обґрунтованого підходу до його впровадження для досягнення максимального результату від організації освітнього процесу.

5. Моделювання управлінських процесів у ЗЗСО є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах змішаного навчання. Модель системи управління закладом загальної середньої освіти включає наступні компоненти: цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-діяльнісний, оцінювально-результативний компоненти та сприяє адаптації освітнього процесу до змін та підвищення якості навчання в умовах змішаного навчання.

6. Розроблені методичні рекомендації щодо системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання визначають важливість впровадження сучасних стратегій реформування освіти, а саме створення інформаційно-комунікаційного освітнього середовища з використанням цифрових технологій, платформ, Інтернет-ресурсів, що сприяє розвитку ключових компетентностей учнів, а також формування цінностей особистості, навичок активної взаємодії у інформаційному просторі. Роль менеджерів освіти полягає в забезпеченні сприятливих умов для розвитку кожного учня, активному впровадженні інноваційних технологій і підтримці професійного розвитку педагогічного колективу.

Проте наше дослідження відкриває перспективи для подальшої розробки і глибшого вивчення означеної проблеми в такому аспекті: впровадження організаційно-педагогічних умов розвитку системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання тощо.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абакумова О. О. Засадничі принципи і досвід дистанційної освіти. Гілея: науковий вісник. Київ : Гілея, 2015. № 102(11). С. 333–337.
2. Андрєєв О., Бугайчук К., Каліненко Н., Колгатін О., Кухаренко В., Ляльку Н., Ляхоцька Л. Педагогічні аспекти відкритого дистанційного навчання: монографія. Харків: Міськдрук, 2013. 212 с.
3. Андрощук І. М., Віролайнен О. В. Теоретико-методологічні основи організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти. Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». 2021. Вип. 15(44). С. 10– 24.
4. Аніщенко І. М. Використання електронної навчальної платформи «lingua.skills» при змішаному навчанні англійської мови студентів у педагогічному вищому навчальному закладі. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2017. № 64. С. 33–36.
5. Антощук С. В., Гравіт В. О. Основи організації дистанційного навчання в післядипломній педагогічній освіті: наук. посібник. Суми: НІКО, 2015. 180 с.
6. Багрій К. Л. Електронний підручник як необхідний елемент системи дистанційного навчання. Вісник Чернівецького торгово-екон. ін-ту. Економічні науки. Чернівці, 2013. Вип. 1. С. 365–369.
7. Базелюк В., Кубіцький С., Рудик Я., Рябова З. і Новак O. Система формування і діагностики рівнів інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах економіки знань. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. 4(39), С. 550–558.
8. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. Управління 198 закладами освіти: теорія, історія, практика: кол. монографія за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
9. Бибик С. П., Сюта Г. М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання; за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.
10. Биков В. Ю. Формування компетентностей учасників освітнього процесу на основі хмаро орієнтованих інформаційно-освітніх систем. Вісник НАПН України. 2021. 1(3). С. 207–211.
11. Біляй Ю. П. Методична система підготовки майбутніх вчителів математики та інформатики до використання технологій дистанційного навчання. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 2 Комп’ютерно-орієнтовані системи навчання. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. С. 189–196.
12. Блохіна І. Управління навчально-виховним процесом у ЗНЗ на засадах адаптивного підходу. Інноваційний менеджмент у закладах освіти: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 2017. (1). С. 55–61.
13. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплатинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Держ. служба якості освіти, 2019. 240 с.
14. Богачков Ю. М., Буров О. Ю., Ухань П. С. Хмарні технології й оцінювання рівня навчальних досягнень старшокласників. Комп’ютер у школі та сім’ї. 2016. № 1. С. 51–55.
15. Варакута О. Інноваційні технології та моделі змішаного навчання в освітньому процесі з географії. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія. Географія. Тернопіль : Тайп, 2022. Вип. 1(52). С. 29–37.
16. Використання відкритих онлайн курсів в умовах змішаного навчання майбутніх фахівців з інформаційних технологій / Ю. С. Рамський [та ін.]. Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. Т. 84. № 4. С. 138–157.
17. Вишківська В. Б., Черемис О. А., Прус А. В., Кулик І. В. Змішане навчання як інноваційний чинник модернізації освітнього процесу. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2022. № 83. С. 131–135.
18. Віролайнен О. В. Дистанційне навчання в закладах загальної середньої освіти як наукова проблема. Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». 2019. Вип. 8(37). С. 58–73.
19. Віролайнен 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.
20. Віролайнен О. В. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Організаційно-практичні засади розвитку цифрового освітнього процесу закладу освіти: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. за міжнар. участю, м. Київ, 11 трав. 2021 р. Київ, 2021.
21. Воротникова І. П., Чайковська Н. В. Дистанційне навчання: виклики, результати та перспективи: порадник з досвіду роботи освітян міста Києва: навч.­метод. посібник. Київ: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020.
22. Гавриленко О. М. Навчання інформаційно-комунікаційним технологіям студентів педагогічних ВНЗ. Інформаційні технології в освіті. 2012. № 12. С. 50–54.
23. Гарбуза Т. В. Тьютор як суб’єкт освітнього процесу в системі дистанційного навчання. Молодь і ринок. 2019. № 1. С. 71–75.
24. Герасименко І. В., Глущенко В. В. Переваги використання ІКТ в навчальному процесі. Інформаційні технології: зб. тез I Укр. конф. молодих науковців. Київ: Київ ун-т ім. Б. Грінченка, 2014. С. 9–10.
25. Гуржій А. М., Лапінський В. В. Електронні освітні ресурси як основа сучасного навчального середовища загальноосвітніх навчальних закладів. Інформаційні технології в освіті. 2013. Вип. 15. С. 30–37.
26. Гриньова М. В., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом 202 підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.
27. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 258 с.
28. Дементієвська Н. П., Морзе Н. В. Як можна комп’ютерні технології використати для розвитку учнів та вчителів. Актуальні проблеми психології: психологічна теорія ітехнологія навчання / за ред. С. Д. Максименка, М. Л. Смульсон. Київ : Міленіум, 2005. Т. 8. Вип. 1. C. 23–38.
29. Дереза І. С., Попель М. В. Використання ІКТ у процесі вивчення диференціальної геометрії. Новітні комп’ютерні технології. Кривий Ріг: Видав. центр ДВНЗ «Криворізький нац. ун-т», 2016. Т. XIV. С. 112–113.
30. Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти: зб. наук. праць матеріалів І Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2020. С. 154.
31. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. Київ. 2004. 352 с.
32. Діденко Л. С. Основні вимоги до освітніх електронних ресурсів. Теорія та методика електронного навчання : зб. наук. праць. Кривий Ріг : Видав. відділ НМетАУ, 2010. Вип. I. C. 81–83.
33. Довгодько Т. І., Корчук О. Ю. Упровадження технологій дистанційного навчання при викладанні природничих дисциплін іноземним слухачам підготовчого відділення. Світові виміри освітніх тенденцій: зб. наук. праць / за заг. ред. Г. В. Межжеріної, О. Ю. Корчук; Ін-т міжнар. співробіт. та освіти; Наці. авіаційний ун-т. Київ, 2021. С. 42–46.
34. Єльникова Г. В., Дудник Ю., Вергун Ю. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів. Професійна освіта: проблеми і перспективи. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. Вип. 3. С. 18−31.
35. Єльникова Г., Вергун Ю., Дудник Ю. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів. Професійна освіта: проблеми і перспективи: зб. наук. праць. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. Вип. 8. С. 69−77.
36. Жалдак М. І. Проблеми інформатизації навчального процесу в середніх і вищих навчальних закладах. Комп’ютер в школі та сім’ї. 2013. № 3. С. 8–15.
37. Жевакіна Н. В. Особливості впровадження дистанційного навчання в освітній процес закладу вищої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2021. № 75. Т. 3. С. 91–96.
38. Задорожна І. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні іноземних мов: можливості, проблеми та шляхи їх вирішення. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2021. № 2(106). С. 232–244.
39. Захар О. Г. Використання соціальних інтернет-сервісів у процесі підвищення кваліфікації вчителів. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. Вип. 42. С. 87–93.
40. Калініна Л. М. Оцінювання ефективності інформаційного забезпечення організаційного механізму управління в змісті посібника для керівників сфери освіти. Проблеми сучасного підручника. 2017. Вип. 19. С. 119–136.
41. Калініна Л. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Київ, 2014. 285 с. С. 242–245.
42. Карабін О. Й., Шуль М. В. Формування цифрових компетентностей здобувачів освіти в контексті Нової української школи. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 29. Т. 1. С. 140–44.
43. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків : Основа, 2014. 192 с.
44. Коваленко В. В., Мар’єнко М. В., Сухіх А. С. Використання цифрових технологій у процесі змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти: метод. рек. Київ : ІІТЗН НАПН України, 2021. 87 с.
45. Коваль Т., Аврамчук А. Використання системи Moodle для створення мультимедійних електронних освітніх ресурсів з мовних дисциплін: зарубіжний і вітчизняний досвід. Педагогічний процес: теорія і практика. 2016. Вип. 2. С. 93–99.
46. Ковальчук В., Воротнікова І. Моделі використання елементів дистанційного навчання в школі. Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Т. 60. № 4.
47. Кухаренко В. М., Бондаренко В. В. Екстрене дистанційне навчання в Україні: кол. монографія. Харків. КП «Міська друкарня», 2020. 85. Кухаренко В. та ін. Теорія та практика змішаного навчання. Харків: Міськдрук, НТУ «ХПІ», 2016. 268 с.
48. Лисецький Ю. М. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень при побудові корпоративних інтегрованих інформаційних систем: дис. … д-ра техн. наук. Київ, 2017. 339 с.
49. Лісова Л. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освітив малих містах України: монографія. Черкаси, 2018. С. 314– 317.
50. Літкевич А. М. Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу: дис. … канд. пед. наук. Київ, 2021. 235 с.
51. Ліхоузова Т. Теорія імовірностей та математична статистика: підручник для студ. спеціальностей інженерія програмного забезпечення. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 341 с.
52. Ляска О, Чаграк Н., Стриженко Т. Оцінювання ефективності технологій викладання в умовах дистанційної освіти. Український педагогічний журнал. 2024. № 3. С. 106–115.
53. Мартинець Л. А. Сутність поняття «управління інноваційною діяльністю загальноосвітнього навчального закладу». Науковий часопис національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5. 208 Педагогічні науки: реалії та перспективи. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2019. Вип. 71. С. 161–164.
54. Мартинець Л. А. Управлінські умови впровадження інноваційних технологій в освітній процес. Аграрна освіта: минуле, сучасне, майбутнє : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.,присвяч. 100-річчю ЛНАУ 15–16 листоп. 2021 р.; Луган. нац. аграр. ун-т. Слов’янськ, 2021. С. 402–404.
55. Мартинець Л. А. Управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. Теорія і методика управління освітою. Серія «Педагогічні науки». 2019. Вип. 3. С. 97–102.
56. Мар’єнко М. В., Сухіх А. С. Особливості організації змішаного навчання з використанням цифрових технологій. Освітній дискурс: зб. наук. праць. Київ, 2021. № 32. С. 45–52.
57. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с. 98. Маслов В. І. Управлінське рішення в системі керівництва загальноосвітніх навчальних закладів. Теорія та методика управління освітою. 2015. № 1. С. 37–41.
58. Маятіна Н., Лисенко Т., Дмитрієнко О. Сучасні моделі дистанційного навчання. Український педагогічний журнал. 2021. № 2. С. 84–89.
59. Моцар М. М. Особливості застосування медіа-освітніх технологій у формуванні полікультурної компетентності перекладачів. Молодь і ринок. 2015. № 1(120). С. 162–166.
60. Організація та функціонування мережі ресурсних центрів 210 дистанційної освіти загальноосвітніх навчальних закладів: монографія. Ін-т інформ. технологій і засобів навчання НАПН України. Київ : Атіка, 2014. 109 с.
61. Приходькіна Н. О. Навчальна програма з медіа- та інформаційної грамотності ЮНЕСКО: концептуальні основи. Педагогічні науки: теорія, 211 історія, інноваційні технології. 2020. № 1(95). С.47–53.
62. Просіна О. В. Маркетингова компетентність керівників гуртків та її розвиток у межах демократично-перетворювальної технології управління системою освітньої діяльності. Науковий часопис Національного 212 педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. № 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 79. Т. 2. С. 68–72.
63. Радченко О. Я., Вихор С. Т. Аналіз можливостей і особливостей використання е-підручників в умовах зміни формату навчання. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній : зб. наук. праць. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. С. 79–85.
64. Рамський Ю. С., Твердохліб І. А., Ящик О. Б., та Рамський А. Ю. Використання відкритих онлайн курсів в умовах змішаного навчання майбутніх фахівців з інформаційних технологій. Інформаційні технології і засоби навчання. 2023. № 84(4). С. 138–157.
65. Рашевська Н. В. Змішане навчання як психолого-педагогічна проблема. Вісник Черкаського ун-ту. Педагогічні науки. Черкаси: ЧНУ, 2010. Вип. 191. С. 89–96.
66. Рожнова Т. Є. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка, 9 (17). С. 35–39.
67. Рябова З. В., Єльникова Г. В. Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2024. № 80(6). С. 369–385.
68. Слободянюк І. Ю., Мисліцька Н. А., Заболотний В. Ф., Колесникова О. А. Використання хмаро-орієнтованих технологій в умовах дистанційного навчання. Фізико-математична освіта: наук. журн. 2020. Вип. 1(23). Ч. 2. С. 78–82.
69. Столяренко О. В. Моделювання педагогічної діяльності у підготовці фахівця: навч.-мед. посібник. Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2015. 196 с.
70. 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.
71. Тимошко Г. М. Роль тайм-менеджменту у процесі розвитку організаційної культури керівника закладу освіти. Наука та освіта: зб. праць 214 ХVІ Міжнар. наук. конф. Хмельницький : ХНУ, 2021. C. 58–64.
72. Топузов О. М., Головко М. В. та ін. Дистанційне навчання в умовах карантину: досвід та перспективи. Аналітико­методичні матеріали. Київ: Педагогічна думка, 2021.
73. Томашевський В. М. Складання розкладів занять у дистанційних системах навчання. Обчислювальний інтелект: матеріали І Міжнар. наук.- техн. конф., м. Черкаси. Черкаси, 2011. С. 384–387.
74. Трипольська О. О., Блізнякова О. А., Вовк О. В. та ін. Нова українська школа: організація дистанційного і змішаного навчання у початковій школі: навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во «Ранок», 2021. 208 с.
75. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : кол. монографія / Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик, М. І. Гагарін та ін. / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
76. Умрик М. А. Навчання технологій програмування магістрів інформатики. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 2. Комп’ютерно-орієнтовані системи навчання. 2018. № 20(27).
77. Хара О. М. Активізація навчальної діяльності абітурієнтів в дистанційному курсі з математики з використанням ППЗ Granl. Науковий часовис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 2. Київ: НПУ ім. Драгоманова, 2010. № 8(15). С. 180–185.
78. Хлєбнікова Т. М. Організація особистісно зорієнтованого навчання в системі післядипломної освіти. Харків : Вид. група «Основа», 2019. Вип. 12(203). 128 с.
79. Чорна О. Cучасні тенденції підготовки та підвищення кваліфікації викладачів ВНЗ. Наукові записки. Серія. Педагогічні науки. 2017. Вип. 88. С. 273–276.
80. Шишкіна М. П., Попель М. В. Формування хмаро орієнтованого середовища навчання математичних дисциплін на базі SageMathCloud. Інформаційні технології в освіті. 2016. № 26. С. 148–165.
81. Шелепко Г. Система управління загальноосвітніми навчальними закладами України: закордонний досвід та шляхи демократизації. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2013. № 6. Ч. 1. С. 372.
82. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2015. 209 с.

**ДОДАТКИ**

**Додаток 1**

Анкета для оцінки стану підготовки керівників навчальних закладів до змішаного навчання

1. Які форми змішаного навчання застосовуються у вашому закладі?
   * Ротаційна модель
   * Гнучке навчання
   * Перевернутий клас
   * Інші (уточніть):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Чи володієте ви знаннями про нормативно-правові аспекти організації змішаного навчання?
   * Так
   * Ні
   * Уточніть:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Чи використовуєте цифрові інструменти для планування, управління та моніторингу навчального процесу?
   * Так
   * Ні
   * Які саме?:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Чи маєте досвід створення електронної документації?
   * Плани
   * Журнали
   * Розклади
   * Інше (уточніть):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Чи проводяться у вашому закладі заходи для підвищення кваліфікації педагогів у сфері змішаного навчання?
   * Так
   * Ні
   * Як часто?:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Які основні труднощі виникають під час організації змішаного навчання?
   * Технічні
   * Методичні
   * Організаційні
   * Інші (уточніть):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Чи має ваш заклад доступ до необхідного технічного обладнання?
   * Так
   * Ні

